

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

MILENE DE ZORZI TRINDADE

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA AVALIAÇÃO DE
FORNECEDORES: ESTUDO DE CASO NA UNIMED RS**

PORTO ALEGRE

2017

Milene de Zorzi Trindade

PROPOSTA DE MELHORIAS NA AVALIAÇÃO DE
FORNECEDORES: ESTUDO DE CASO NA UNIMED RS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Me. Fernando Munhós Thormann.

Porto Alegre

2017

RESUMO

Cada vez mais as organizações vêm percebendo que o mau gerenciamento da cadeia de suprimentos afeta diretamente aos produtos e serviços, atingindo assim todo o funcionamento da empresa até a chegada ao cliente final. Por isso é necessário que as empresas tenham controle e bom relacionamento com seus fornecedores. Para auxílio neste contexto é indicada a realização das avaliações de fornecedores, onde os mesmos ganham ou perdem pontos de acordo com seu desempenho de fornecimento. O objetivo geral deste trabalho foi propor melhorias no processo de avaliação de fornecedores da Unimed RS Federação, sendo feita uma contextualização da empresa com a apresentação de sua área de compras e das etapas de seleção de fornecedores, bem como do processo de avaliação de fornecedores e a importância do mesmo. Para chegar aos objetivos estabelecidos utilizou-se como metodologia o estudo de caso, considerando a população de 91 fornecedores avaliados no ano de 2016 e, como amostra, 5 avaliações de cada categoria de suprimentos: material com marca; cursos e; contratos contínuos. A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental e a entrevista não estruturada. A análise dos dados foi feita de forma qualitativa. Após o levantamento e análise dos dados apresentou-se um plano de ação para construção de uma proposta de melhoria das avaliações. Como proposição de melhoria sugeriu-se a aquisição de um software específico para avaliação de fornecedores, que gera históricos, relatórios e possibilita a criação de planos de ação que podem ser compartilhados com os fornecedores. Sugeriu-se ainda, a realização de treinamentos para os colaboradores e um novo processo de avaliação de fornecedores para organização das atividades. A melhoria indicada é um processo gradual e as vantagens serão percebidas ao longo do tempo de utilização.

Palavras-chave: Avaliação de Fornecedores. Gestão de Fornecedores. Seleção de Fornecedores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma do Processo de Compras.....	35
Figura 2 - Troféu Fornecedor Destaque 20xx.....	41
Figura 3 - Fluxograma de Avaliação de Fornecedores.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais tipos de Fornecedores	36
Quadro 2 - Fornecedor de materiais com marca, classificação: fraco.....	43
Quadro 3 - Fornecedor de materiais com marca, classificação: bom.....	43
Quadro 4 - Fornecedores de materiais com marca, classificação: excelente.....	44
Quadro 5 - Fornecedor de cursos, classificação: regular	45
Quadro 6 - Fornecedores de cursos, classificação: bom	46
Quadro 7 - Fornecedores de cursos, classificação: excelente	47
Quadro 8 - Fornecedor de contratos, classificação: regular	48
Quadro 9 - Fornecedor de contratos, classificação: bom	48
Quadro 10 - Fornecedores de contratos, classificação: excelente	49
Quadro 11 - Plano de Ação	51
Quadro 12 - Documentações de Seleção do Fornecedor C.....	54
Quadro 13 - Treinamento de Avaliação de Fornecedores.....	56

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEIS	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas
CND	Certidão Negativa de Débitos
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
NRF	Núcleo de Relacionamento com Fornecedores

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação dos Critérios	40
Tabela 2 - Classificação	40
Tabela 3 - Valores Fornecedor B	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Definição do Tema ou Problema	10
1.2 Delimitações do Trabalho	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificativa	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Administração de Compras	13
2.1.1 Função de Compras	14
2.1.2 Processos de Compras	15
2.2 Fornecedores	17
2.2.1 Seleção de Fornecedores	18
2.2.2 Avaliação de Fornecedores	19
2.2.3 Relacionamento com Fornecedores	21
2.3 Gestão da Qualidade	22
2.3.1 Ferramentas da Qualidade	24
2.3.2 Estruturação de Processos	25
2.3.3 ISO 9001	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 Tipo de Pesquisa	29
3.1.1 Estudo de Caso	29
3.2 População e Amostra	30
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	30
3.3.1 Pesquisa Documental	30
3.3.2 Entrevista Não Estruturada	30
3.4 Técnica de Análise de Dados	31
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	32
4.1 A Empresa	32
4.2 Área de Compras	33
4.3 Seleção de Fornecedores	37
4.4 Processo de Avaliação de Fornecedores na Unimed RS	38

4.5 Importância da Avaliação de Fornecedores na Unimed RS	41
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5.1 Entrevista	42
5.2 Avaliações.....	42
5.2.1 Fornecedores de Materiais com Marca	42
5.2.2 Fornecedores de Cursos	45
5.2.3 Fornecedores de Contratos.....	47
5.3 Proposta de Melhorias na Avaliação de Fornecedores	49
5.3.1 Opções de Software	51
5.3.1.1 Escolha do software	54
5.3.2 Treinamentos	55
5.3.3 Novo Processo	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	64
ANEXO A – CADASTRO DE FORNECEDOR	69
ANEXO B – AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR	70
ANEXO C – CARTA FEEDBACK AOS FORNECEDORES.....	71

1 INTRODUÇÃO

É evidente que cada vez mais a escolha de bons fornecedores é essencial para o bom funcionamento das organizações. O mau gerenciamento de suprimentos, ou a falta dele, pode trazer transtornos irreparáveis para uma empresa, incluindo problemas com clientes, como atrasos, defeitos e faltas nas entregas, prejudicando assim a imagem da empresa no mercado. Conforme descrito por Dias (2010, p. 272) “Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume”.

Segundo o site administradores.com (2017), nos últimos anos houve uma revolução nos relacionamentos de clientes e fornecedores. Antigamente os fornecedores eram vistos como adversários e o objetivo era adquirir o que fosse necessário com o menor custo possível. A evolução deste relacionamento faz com que o fornecedor seja visto como um parceiro que resolve problemas e ajuda a organização a atingir seus objetivos com qualidade, buscando a melhoria contínua e aumentando a competitividade de ambas as partes.

Para evitar as falhas de aquisições e contratações, é aconselhável que as organizações possuam o processo de compras estruturado, conforme as necessidades da empresa, onde devem ser descritos de forma clara e transparente como ocorrem as aquisições. Esta estruturação inclui o processo de seleção e avaliação de fornecedores.

O relacionamento fortalecido pelo processo de desenvolvimento dos fornecedores busca um ganho mútuo em qualidade, tempo, custos, eliminação de desperdícios e melhora do serviço, produzindo resultados para ambas as organizações por meio de relacionamentos ganha-ganha (MACOHIN, 2012, p. 51).

A seleção de fornecedores é o item inicial para uma compra, também pode ser considerado um ponto-chave do processo, onde o comprador determina qual o fornecedor mais indicado para cada situação. Em alguns casos são escolhidos apenas pelo preço mais baixo, o que pode causar grandes transtornos, se não analisados outros requisitos como: qualidade, especificações técnicas, prazos de entrega e prazos de pagamento. Também devem ser analisadas situações como conflito de interesses dos compradores e vendedores, outros negócios entre as

corporações, etc. Por exemplo, pode-se obter vantagem dando preferência por comprar de uma empresa que é também sua cliente, apoiando assim os negócios de ambas as partes.

Após selecionar o fornecedor e adquirir os produtos/serviços, é necessário que os serviços sejam acompanhados. Inicia-se então o processo de avaliação de fornecedores. As avaliações buscam identificar se os produtos/serviços estão sendo entregues conforme contratados e em que aspectos o fornecimento pode ser melhorado. Segundo o site administradores.com (2016), o processo de avaliação de fornecedores auxilia na redução de riscos de aquisições, promove a transparência, o feedback entre as partes e analisa o cumprimento dos requisitos contratados, entre outros benefícios.

1.1 Definição do Tema ou Problema

Neste contexto, a presente pesquisa tem como norte a seguinte questão: como melhorar o processo de avaliação de fornecedores na Unimed RS?

1.2 Delimitações do Trabalho

O presente trabalho foi realizado na cooperativa Unimed RS Federação das Cooperativas Médicas do Rio Grande do Sul Ltda., empresa localizada na cidade de Porto Alegre/RS na Rua Santa Terezinha, nº 340, bairro Farroupilha, no setor responsável pelo processo das avaliações de fornecedores, o Núcleo de Relacionamento com Fornecedores.

Esta pesquisa ateve-se apenas aos fornecedores institucionais da cooperativa, não incluindo os prestadores da área da saúde contratados para atender os beneficiários do plano de saúde, pois estes são de responsabilidade da área operacional da empresa.

1.3 Objetivos

Com base na situação problemática apresentada acima, os objetivos desta pesquisa são:

1.3.1 Objetivo Geral

Propor melhorias no processo de avaliação de fornecedores da Unimed RS Federação.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) apresentar a Unimed RS Federação;
- b) descrever o atual processo de avaliação de fornecedores, identificando falhas e dificuldades no processo;
- c) identificar a importância e necessidade de avaliar os fornecedores na Unimed RS Federação;
- d) indicar melhorias no processo de avaliação de fornecedores da Unimed RS Federação.

1.4 Justificativa

Os fornecimentos impactam diretamente nas atividades da empresa e falhas neste processo podem trazer grandes transtornos internos, como pausas de produção, retrabalhos, atrasos, etc. Pode ainda causar problemas externos de visibilidade da empresa, como perda de clientes por não honrar compromissos, ou, por exemplo, se o fornecedor estiver envolvido em situações ilegais, como falsificações ou trabalho escravo, a empresa que compra os produtos está indiretamente apoiando estes crimes. Se a empresa tiver conhecimento dos crimes e se omitir também poderá ser condenada. Caso não tenha conhecimento ainda terá a imagem de sua empresa prejudicada, por ter negócios com empresas irresponsáveis.

Para evitar este tipo de situação é necessário que as empresas prestem atenção em seus fornecedores, selecione-os de forma responsável e mantenham um acompanhamento fazendo avaliações periódicas. O processo de avaliação de fornecedores é de grande importância para garantir melhores aquisições e contratações.

Percebido que o atual processo de avaliação de fornecedores da Unimed RS não está totalmente satisfatório, este trabalho propõe uma nova forma de aplicação,

deixando-as mais autoexplicativas, claras e entendíveis, com o intuito de transparecer o processo e auxiliar na busca pela melhoria contínua.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Administração de Compras

Segundo Mochin (2012, p. 07), ao longo do tempo a área de compras passou de uma área operacional para uma atividade de gestão, alinhando-se cada vez mais com o planejamento estratégico da empresa. “O bom desempenho dessa área depende fundamentalmente de sua organização, boa estruturação e poder de negociação”.

Costa (2002) afirma que algumas vezes a área de compras é vista dentro de uma organização de forma equivocada, como uma área de muita burocracia e geradora de despesas, porém na realidade desempenha uma atividade de extrema importância para o sucesso logístico da empresa.

Todo processo de aquisição se inicia com a decisão de efetuar a compra e termina com a chegada do material na empresa, em conformidade com o que foi solicitado. Caso haja algum problema de fornecimento, a Área de Compras será o agente responsável pela regularização, e onde os processos de negociação estarão presentes em todos os momentos. (COSTA, 2002, p. 149).

Dias (2010) afirma que a área de compras é uma área essencial dentro do processo de suprimentos, pois tem a finalidade de suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las, no momento certo e nas quantidades certas. Mochin (2012) relembra que em grandes guerras o suprimento de materiais foi decisivo na vitória de batalhas. Dias (2010) ainda comenta a necessidade de se comprar e estocar cada vez melhor, em níveis adequados e racionalização da produção. “Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume” (DIAS, 2010, p. 272).

O departamento de Compras deve conhecer profundamente os objetivos da empresa para maximizar o seu próprio valor. A partir daí, pode-se definir em um amplo sentido que ele tem como objetivo adquirir bens ou serviços com a qualidade desejada, na quantidade necessária, no momento oportuno e pelo preço correto. (MOCOHIN, 2012, p. 08).

Chiavenato (2005) salienta que o setor de compras envolve localizar fornecedores adequados, adquirir materiais, negociações de preços e condições de pagamentos, acompanhamento dos processos e recebimento dos materiais.

2.1.1 Função de Compras

Dias (2010) classifica como objetivos básicos da área de compras:

- a) Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d) Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para a empresa, principalmente em condições de pagamento. (DIAS, 2010, p. 272).

Costa (2002) afirma que o objetivo de aquisição pode ser assim descrito:

“[...] comprar o material necessário – aquele que a empresa realmente necessita e deseja; em quantidades compatíveis com suas respectivas demandas – obtidas através da análise das movimentações dos materiais, onde poderemos definir a quantidade a comprar correspondente a demanda real do material; no momento oportuno – momento em que a aquisição não acarretará prejuízos financeiros para a empresa, tanto pelo excesso ou pela falta de estoque; com a melhor qualidade – aquela que atenda aos requisitos exigidos pelas empresas; e pelo preço justo – que corresponda, interativamente, com a melhor relação custo-benefício, observando exigências de qualidade sem aumento excessivo dos custos” (COSTA, 2002, p. 130).

Baily (2000, p. 31) comenta que a definição mais conhecida como “objetivos de compras é: comprar a qualidade do material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa ao preço adequado”. Para Costa (2002, p.135) o objetivo básico da área de compras é “garantir para a empresa a satisfação das exigências de aquisição de materiais aos custos mais baixos e que atendam aos padrões de qualidade e serviços estabelecidos”.

Mocohin (2012) comenta que a área de compras presta serviços para as demais áreas da empresa, conforme suas necessidades, por isso não pode redefinir as especificações ou comprar materiais diferentes dos solicitados, mesmo que financeiramente seja vantajoso. Porém, por conhecer as novidades do mercado apresentadas pelos fornecedores, pode contribuir para melhorar as especificações

dos materiais, apresentando produtos e serviços diferenciados e em acordo com a área solicitante definir novas especificações. Baily (2000) comenta que quando se dedica atenção a área de compras das organizações ela tende a se tornar mais estratégica, passando a concentrar maiores esforços em negociações de relacionamento a longo prazo, desenvolvimento de fornecedores e redução de custo total.

A função compras participa do trabalho de se encontrar a especificação ótima. Isso implica não apenas no produto atraente para o departamento de marketing vender ou para a produção fabricar, mas também um produto que inclua serviços, materiais ou componentes que sejam econômicos para se comprar, e isso, por sua vez pressupõe que sejam atraentes para o fornecedor fabricar ou vender. [...] Deve-se deixar claro que a função compras não deve usurpar a função design ou qualquer outra, mas ela deve informar as várias partes sobre as restrições e oportunidades relacionadas às especificações e transmitir confiabilidade. (BAILY, 2000, p. 20).

2.1.2 Processos de Compras

Dias (2010) relata que no início das atividades das empresas quem realiza as compras são os próprios donos do negócio, assim como as vendas, produção, finanças etc. Com o crescimento torna-se necessário a contratação de novos profissionais, delegando as responsabilidades.

Costa (2002) define 5 estágios para a evolução das compras empresariais:

1º - as compras são realizadas no momento em que a empresa precisa de materiais, pelos próprios solicitantes, sem acompanhamento das despesas e sem planejamento e controle;

2º - um funcionário é encarregado por comprar o que lhe for solicitado, sem técnicas definidas para aquisição, relatórios demonstrativos do desempenho e acompanhamento da função;

3º - surge a Área de Compras, ainda subordinada a alguma área interessada. As compras são realizadas atendendo às regras citadas pela área fim da empresa, existindo forte tendência de aquisição de estoques desnecessários ou excessivos;

4º - a Área de Compras passa a ser autônoma, devido ao crescimento da empresa, a necessidade de melhor controle dos estoques, ao fortalecimento das parcerias comerciais com fornecedores e a evolução dos custos da empresa. As compras passam a ser realizadas com base no estudo da

demanda e os processos de compras são melhor elaborados. A busca pela eficiência do setor é muito mais evidente;

5º - os processos são automatizados, a área busca a construção de parcerias e a negociação passa a ser sua principal atividade.

O processo de compras começa por meio de uma solicitação de compra gerada pela necessidade de alguma área da empresa. A solicitação deve chegar ao setor de compras por meio de um documento, que segundo Dias (2010, p. 282) “[...] deve informar o que se deve comprar, a quantidade, o prazo de entrega, local da entrega e, em alguns casos especiais, os prováveis fornecedores”. Após o setor de compras receber a solicitação, deve dar início as suas atividades, que Costa (2002) destaca como sendo as seguintes:

- a) **realizar pesquisas de mercado** – identificar onde encontrar materiais e fornecedores de interesse para a empresa;
- b) **fazer visitas às instalações de seus fornecedores** – verificar se o fornecedor tem condições para atender as exigências de qualidade desejadas;
- c) **processar pesquisas de preços** – comparar preços entre fornecedores (geralmente três);
- d) **analisar propostas** – identificar a melhor proposta de fornecimento apresentada, observando custo do material, condições de pagamento, tipo de frete, impostos incidentes, etc.;
- e) **fazer análise dos custos indiretos** – como por exemplo, fretes e impostos que contribuem para o custo total do material a adquirir;
- f) **negociar com fornecedores** – o item mais importante do processo de aquisição, que poderá gerar bons ganhos para a empresa;
- g) **criar e manter o cadastro de fornecedores** – utilizado como ferramenta de apoio;
- h) **cadastrar materiais** – criação de itens para ajudar na padronização do material que será comprado;
- i) **autorização de Fornecimento ou Pedido** – documento de confirmação de compra, constando descrição do produto, quantidade e prazo de entrega, entre outros dados importantes da aquisição;
- j) **acompanhar pedidos** – verificar pendências. Os motivos de atrasos devem ser apurados e os processos concluídos;

- k) **manter arquivos de catálogos de materiais** – utilizados como fonte de consulta para aquisições;
- l) **apresentar relatórios de desempenho específicos da área** – informar o desenvolvimento das atividades de aquisição, demonstrando ganhos obtidos com as negociações, volume de negócios realizados, etc.

2.2 Fornecedores

Para realizar uma compra é necessário encontrar fornecedores aptos a atender as necessidades da empresa.

Fornecedor é a empresa que produz as matérias-primas e insumos necessários e que se dispõe a vendê-los. O órgão de compras deve ter um fichário ou banco de dados sobre os fornecedores cadastrados, contendo os fornecimentos que já tenham sido efetuados e as condições negociadas. O cadastramento facilita enormemente os futuros trabalhos de pesquisa e seleção de fornecedores. (DIAS, 2010, p. 105).

Para Mocohein (2012) as empresas perceberam que a melhor maneira de chegar ao melhor fornecimento possível é desenvolver uma boa base de fornecedores, isso inclui o chamado “desenvolvimento de fornecedores”, o que possibilita identificar os melhores fornecedores e estabelecer parcerias a longo prazo.

O relacionamento fortalecido pelo processo de desenvolvimento dos fornecedores busca um ganho mútuo em qualidade, tempo, custos, eliminação de desperdícios e melhora do serviço, produzindo resultados para ambas as organizações por meio de relacionamentos ganha-ganha. (MOCOHEIN, 2012, p. 52).

Chiavenato (2005) complementa que as empresas estão tratando seus fornecedores como parceiros de negócios. A maioria delas se preocupa em selecionar fornecedores confiáveis em termos de preço, qualidade e entrega, transformando-os em fornecedores preferenciais. Desta forma ajudam a definir e garantir seu plano de produção com futuras encomendas. “Os fornecedores podem contribuir com contratos de quantidade e qualidade assegurada, enquanto a empresa busca aumentar a certeza em seu fornecimento”. (CHIAVENATO, 2005, p. 106).

2.2.1 Seleção de Fornecedores

“Uma das decisões de compras mais importantes é a correta seleção de fornecedores de suprimentos, pois se a decisão tomada não for correta, as necessidades de compras da empresa não serão perfeitamente atendidas” (MOCOHN, 2012, p.52).

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. Desses diversos parâmetros analisados e quantificados é que se deve fazer a escolha dos fornecedores adequados para se manter no cadastro de compras. (DIAS, 2010, p. 315)

Para Chiavenato (2005) deve-se pesquisar e investigar possíveis fornecedores para o material requisitado. Essa pesquisa pode ser feita em sistemas de dados da própria empresa ou no mercado, inicialmente devem ser solicitados dados cadastrais, como nome, endereço, capital social, produtos ou serviços oferecidos, capacidade de produção, fontes de referência junto a clientes, etc. Para a seleção do fornecedor é feita uma comparação entre as propostas e cotações recebidas, a que se adequar melhor aos critérios exigidos será a escolhida. Tais critérios como: preço, qualidade do material a ser fornecido, condições de pagamento, possíveis descontos, prazos de entrega, confiabilidade quanto a prazos, etc. Todo o histórico de fornecimentos deve constar em cadastro, o que facilitará a pesquisa para futuras compras. “O preço costuma ser o referencial mais importante na seleção dos fornecedores, quando os demais critérios são igualmente atendidos pelos outros.” (DIAS, 2010, p. 105).

Segundo Francischini e Gurgel (2002) os sistemas produtivos não podem funcionar com qualidade se os materiais utilizados ou serviços adquiridos não estiverem com as especificações adequadas. Poderão gerar retrabalhos, que geram custos e/ou comprometem os prazos e a qualidade do produto final.

Assim, adquirir materiais e serviços de empresas que possam comprovar a eficácia de seu sistema de garantia de qualidade é essencial para a empresa moderna, ou seja, ela deve ser impedida, de alguma forma, de comprar itens de fornecedores não-qualificados, que virtualmente possam onerar o seu produto final. (FRANCISCHINI E GURGEL, 2002, p. 61).

Francischini e Gurgel (2002) também comentam que para uma boa seleção de fornecedores é necessário seguir os seguintes passos:

- a) pesquisar fornecedores potenciais;
- b) estabelecer critérios de avaliação de fornecedores;
- c) avaliar e selecionar fornecedores;
- d) cadastrar os fornecedores selecionados;
- e) acompanhar o desempenho do fornecimento;
- f) fazer parcerias com fornecedores.

Não resta dúvida de que a seleção de fornecedores é uma tarefa difícil e onerosa para a empresa, mas foi demonstrado que cuidados essenciais, quanto ao fornecimento de componentes e serviços, são muito mais vantajosos do que procurar corrigir os defeitos encontrados durante o processo produtivo ou gerenciar problemas sistemáticos de prazos de entrega. (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002, p. 61).

2.2.2 Avaliação de Fornecedores

Segundo Chiavenato (2005), o setor responsável pelas compras da organização deve manter registros de avaliações de fornecedores, quanto a preços, prazos de entrega e qualidade dos materiais fornecidos. Assim, acompanhando os fornecimentos e mantendo históricos, facilita futuros processos de aquisições, diminuindo os riscos de compras inadequadas.

“O objetivo principal da avaliação de fornecedores é comprovar a capacidade de atendimento dos requisitos específicos do produto a ser comprado, ou seja, possuir um sistema de garantia de qualidade adequado.” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002, p. 62).

Para Mochin (2012, p. 60), “a avaliação de fontes potenciais de suprimentos é um processo contínuo nos departamentos de compras das organizações”, a avaliação de fornecedores atribui notas para o desempenho do fornecedor em cada compra por meio de média ponderada, os itens mais importantes terão maior peso na média final. É importante criar critérios objetivos para cada quesito avaliado, para

que em geral todos tenham o mesmo entendimento do que exatamente está sendo avaliado.

Segundo Dias (2010), os principais parâmetros de avaliação seriam: cumprimento dos prazos de entrega e manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos; política de preços determinada e; assistência técnica. Além disso, em grandes empresas a avaliação é feita de forma científica, sendo coletadas todas as informações técnicas e comerciais para verificar a exatidão dos recursos.

Francischini e Gurgel (2002) comentam que as avaliações podem ser feitas de diferentes formas, por exemplo:

- a) avaliação qualitativa por histórico;
- b) avaliação quantitativa por histórico;
- c) avaliação por auto-avaliação;
- d) avaliação por auditoria (do produto, processo ou sistema);
- e) avaliação por certificação.

Porém, Francischini e Gurgel (2002, p. 64) comentam ainda que “não é conveniente que se utilize apenas um tipo de avaliação para todos os fornecedores da empresa compradora. Em primeiro lugar, as avaliações mais detalhadas encarecem muito a administração do sistema de qualidade e, em segundo, nem todos os componentes tem a mesma importância relativa no produto final.

Dias (2010) ainda complementa que as informações para avaliação técnicas referem-se ao corpo técnico em relação as necessidades do cliente, recursos técnicos disponíveis e utilizados, disponibilidade de operadores, máquinas, ferramentas e instrumentos adequados as exigências técnicas. Já as informações para avaliação administrativa referem-se aos procedimentos usuais, à conceituação no mercado e ao grau de interesse em participar do grupo de fornecedores.

Pode-se classificar um bom fornecedor quando ele é honesto e justo em seus relacionamentos com os clientes, tem estrutura e *know-how* suficiente, tem condições de satisfazer as especificações do comprador, nas quantidades desejadas e nos prazos necessários, tem sólida posição financeira, preços competitivos, constante necessidade de desenvolvimento de seus produtos, e quando conclui que seus interesses são alcançados quando atende melhor seus clientes. (DIAS, 2010, p. 316, grifo do autor).

Ainda para Dias (2010, p. 321) “essa avaliação deve ser feita com seriedade e levada em conta pela empresa na classificação e no seu relacionamento com o fornecedor”.

2.2.3 Relacionamento com Fornecedores

Para Mackey (2013) empresas conscientes buscam se beneficiar de modo duradouro da integridade dos relacionamentos com seus fornecedores. Ao longo do tempo, isso equivale a redução gradativa de custos, melhor qualidade, melhor ajuste às demandas da empresa, maior resiliência nos maus momentos, redução de riscos para ambas as partes e mais oportunidades para inovar.

Segundo Mochin (2012) o relacionamento entre as organizações é fortalecido pelo processo de desenvolvimento dos fornecedores, buscando ganho mútuo em qualidade, tempo, custos, eliminação de desperdícios e melhoria do serviço, gerando melhores resultados para ambas as partes, através do relacionamento ganha-ganha.

Para Dias (2010), um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento entre as partes é a confiança mútua. Quanto mais clara e sincera a negociação, maiores são as chances de uma boa aquisição. As informações devem ser abertas, para não ocorrer distorções, mas se ocorrerem, que possam ser corrigidas com diálogo.

Retribuição justa pelo trabalho, otimização da produção e dos custos, pesquisa de novas alternativas, seriedade no relacionamento, competitividade, contratos corretos, etc., quando tratados conjuntamente, só podem resultar em benefícios recíprocos. (DIAS, 2010, p. 319).

Dias (2010), ainda complementa que os bons fornecedores quando tomam conhecimento de sua avaliação sentem-se protegidos e satisfeitos com o feedback. Buscam identificar em que aspectos podem melhorar e de forma alguma isso significa que será dispensado. Já os maus fornecedores podem não entender e não gostam de ser analisados.

Segundo Parikh (1999, p. 61):

Também é evidente que a qualidade, o preço e a confiabilidade de todo produto ou serviço dependem por definição de qualidade, do preço e da confiabilidade dos materiais e serviços que você consegue de seus fornecedores – e uma das principais forças capazes de assegurar todos esses requisitos num nível satisfatório é, naturalmente, um relacionamento constante e eficiente com os fornecedores. Elementos essenciais: qualidade/preço/serviço (do ponto de vista do receptor).

“Ao desenvolver um relacionamento mais sadio com os fornecedores, a companhia cria mais valor para si, para seus fornecedores e para os *stakeholders*” (MACKEY, 2013, p. 127, grifo do autor).

2.3 Gestão da Qualidade

Para Oliveira et. al. (2003), cada vez mais as empresas estão focando na qualidade como uma nova perspectiva, uma vantagem em comparação aos concorrentes. As mudanças ocorrem devagar, dependem de estímulos externos variados e apesar da implementação de sistemas de gestão da qualidade ter um custo significativo, percebe-se cada vez mais a sua ligação com a lucratividade.

Segundo Carvalho et. al. (2012), a Revolução Industrial trouxe a combinação de produção em larga escala e padronização de produtos. A customização foi deixada de lado e os trabalhadores dominavam uma pequena parte do trabalho, repetindo-a diversas vezes por dia. Nesta época surgiram os trabalhadores responsáveis pela qualidade dos produtos, dando início assim a gestão da qualidade nas empresas. Com o passar do tempo a gestão da qualidade aprimorou-se e passou a levar em consideração, além da padronização dos produtos, outros itens de suma importância, como necessidades dos clientes e participação dos trabalhadores.

Um excelente projeto e um alto e consistente nível de qualidade, aliados a preços competitivos e a condições de bons serviços pós-venda fizeram com que os japoneses conquistassem falia expressiva de diferentes mercados de produtos. Nos dias atuais, a qualidade está no conceito de gerenciamento das empresas, pois não há como sobreviver no mercado sem qualidade. (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 498).

Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 498), existem diferentes definições de qualidade, sendo consideradas como mais relevantes as cinco a seguir:

transcendental: nessa definição entende-se qualidade como sendo constituída de padrões elevadíssimos, universalmente reconhecidos;

focada no produto: nessa definição a qualidade é constituída de variáveis e atributos que podem ser medidos e controlados;

focada no usuário: segundo Juran. "a qualidade é a adequação ao uso", mas existe grande dificuldade na conceituação de termos como uso, satisfação, durabilidade e até na identificação clara de usuário ou cliente do produto. O conceito corrente de que produto é o que o cliente compra faz entender que essa definição de qualidade é muito importante para a manutenção da competitividade da empresa;

focada na fabricação: essa definição está baseada no conceito de que "qualidade é a adequação às normas e às especificações", de acordo com P. Crosby. Essa definição nos leva a buscar melhorias nas técnicas de projeto de produto e de projeto de processos e no estabelecimento de sistemas de normas. É necessário muito cuidado no estabelecimento dessas normas, pois a empresa poderá gerar produtos não necessariamente com boa aceitação no mercado, mas que apenas atendam às especificações fixadas internamente na empresa;

focada no valor: Feigenbaum enunciou esse conceito argumentando que, para o consumidor a qualidade é uma questão de o produto ser adequado ao uso e ao preço. Essa definição tem sido cada vez mais aceita pelo mercado.

Para Oliveira et. al. (2003) a implementação do sistema de gestão da qualidade nas organizações se faz necessário para garantir o comprometimento de todos com a busca pela excelência e melhoria continua nos processos e produtos da empresa.

Sistema é um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão sequencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma correntete[...]

Os sistemas são compostos pelos seguintes elementos: entradas (inputs), processamento, saídas (outputs) e retroalimentação. (OLIVEIRA ET. AL.,2003, p. 15).

Para Peinado e Graeml (2007, p. 538) a maioria dos trabalhadores busca o melhor para sua organização e se esforça para ajudar e fazer os trabalhos de forma correta. Porém seria praticamente impossível atingir altos níveis de qualidade sem a orientação da metodologia adequada, para apontar a forma correta de identificar e resolver problemas. "Além disto, é necessário e princípio básico de planejamento ter um objetivo único e bem claro para todos, que possa direcionar todas as 'forças de boa vontade' a atuarem em uma única direção e no sentido correto".

2.3.1 Ferramentas da Qualidade

Peinado e Graeml (2007), afirmam que a maioria dos problemas das organizações podem ser analisados e resolvidos com a ajuda das ferramentas da qualidade, que auxiliam na localização, compreensão e eliminação de problemas que afetam a qualidade dos produtos e serviços. A literatura comenta sobre sete ferramentas principais e três complementares, sendo elas:

1. Fluxogramas ou diagramas de processo - utilizados para representar a sequência de todos os passos seguidos em um processo por meio de símbolos gráficos. Com o processo desenhado, fica mais fácil fazer uma análise crítica do fluxograma, identificando se existe alguma deficiência ou algum ponto que pode ser melhorado.

2. Folha de verificação – considerada a ferramenta mais simples, porque é apresentada em um quadro ou tabela para organizar as informações.

3. Gráfico de controle estatístico de processo – utilizado para verificar se um determinado processo está dentro dos limites de controle, se o processo está realmente ocorrendo da forma planejada.

4. Análise de Pareto – Popularmente é dito como: “serve para separar os poucos problemas vitais dos muitos problemas triviais”, pois demonstra quanto cada variável representa percentualmente em relação ao problema geral.

5. Histograma – Demonstra a frequência com que algo ocorre, por meio de uma representação gráfica em barras.

6. Diagrama de causa e efeito – é uma representação gráfica em modelo de espinha de peixe, que auxilia na identificação, exploração e apresentação das possíveis causas de uma situação específica.

7. Diagrama de dispersão ou correlação – utilizado para comprovar a relação entre uma causa e um efeito, por meio de uma representação gráfica de valores simultâneos de duas variáveis relacionadas ao mesmo processo. Assim facilita a verificação do que ocorre com uma variável quando a outra é alterada.

Complementares:

1. Gráfico demonstrativo - utilizado para demonstrar as informações por meio de gráficos, o que facilita a visualização tanto de dados numéricos como de comportamento e tendência.

2. Estratificação – consiste na separação dos dados levantados em grupos distintos, por exemplo, estratificá-los em data, hora ou turno.

3. Brainstorming – técnica utilizada para gerar o máximo de ideias possíveis, em tradução literal, é uma “tempestade de ideias”. Consiste em reunir um grupo de pessoas para apresentar todas as ideias que lhe venham a cabeça, listadas e discutidas até a identificação das melhores opções para a situação.

2.3.2 Estruturação de Processos

De acordo com Slack et al. (2013) o gerenciamento de processos é a maneira de modelar a organização. Cria-se um processo padrão para organizar as atividades e impor os limites de cada área. Assim, se o processo é cumprido facilita que se chegue ao resultado conforme o esperado.

Segundo Oakland (1994), cada coisa feita dentro da organização é um processo. É necessário que todas as ações, métodos e operações sejam estruturados para que se transformem nos resultados que atendam às necessidades dos clientes. Para isto é necessário definir, monitorar e controlar, buscando resultados padrões, mas sempre procurando a melhoria dos processos. É necessário que as áreas tenham conhecimento da função detalhada das outras áreas que possam influenciar nas atividades, pois se não um processo pode acabar contradizendo o outro.

Conforme Peinado e Graeml (2007, p. 142) “à sequência de atividades que, executadas sempre da mesma forma e na mesma ordem, resulta no produto ou serviço pretendido dá-se o nome de processo produtivo”. Os mesmos autores também comentam que as atividades de uma empresa originam-se de vários eventos decorrentes de exigências do meio em que a empresa está inserida ou de ações dos membros envolvidos na organização. E cada um destes eventos é uma transformação de uma coisa em outra.

Ainda segundo Peinado e Graeml (2007) a análise dos processos é de extrema importância e pode ser feita em uma operação já existente ou em operações que ainda serão implantadas, pois todos os processos devem ser revistos. E afirmam que não existe processo que não possa ser melhorado. Para analisar um processo indicam seis passos lógicos:

1- selecionar processo – muitos processos dentro das organizações acabam se misturando, por isso deve ser selecionado apenas o que será tratado naquele momento e melhorando todos gradativamente;

Uma regra muito simples para se decidir que processo analisar primeiro é começar pelo processo mais fácil e de maior retorno. Assim, a vitória na mudança do primeiro processo servirá como motivação e aprendizado para ser estendida, naturalmente, aos processos restantes que possam ser aprimorados. (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 146).

2 - registrar como é feito – escrever detalhadamente como é realizado o processo é muito importante para continuidade do processo, pois caso seja necessário outro funcionário realizá-lo, este terá pleno conhecimento de como funciona. Além de que o simples fato de descrever o procedimento já faz com que o mesmo seja analisado, assim podendo-se encontrar possíveis falhas. “Para que tenhamos uma melhoria em um processo devemos entendê-lo, e para isso recorreremos a representações gráficas e a modelos conceituais.” (MARTINS; LAUGENI, 2005 p. 96);

3 – criticar o processo atual – considerado o estágio mais importante, onde deve ser feito um *brainstorming* com os envolvidos para encontrar onde são necessárias melhorias e como devem ser aplicadas;

4 – registrar como deve ser feito – normalmente o novo método receberá críticas, por isso é importante que se tenha registro dos procedimentos de antes de depois, para que seja analisado, e por fim chegar à decisão do melhor método;

5 - implementar novo processo – em geral a dificuldade de implementação refere-se aos recursos financeiros. A melhor forma de justificar o investimento é sempre apresentar o novo processo demonstrando os benefícios que ele trará;

6 – controlar novo processo – O controle deve ser feito para garantir que o novo processo atendeu às expectativas, às economias planejadas, e se ainda há mais algum procedimento que pode ser melhorado.

Após a estruturação do processo, Oakland (1989, p. 24) afirma que é necessário que se faça a pergunta “Continuaremos a fazer o trabalho corretamente?”, se conseguirmos que a resposta seja “Sim”, então o processo foi desenhado corretamente. Alguns processos são muito extensos, devido ao agrupamento de vários outros, então são denominados processos-chave, críticos ou especiais do negócio. Estes processos críticos são de suma importância que sejam

realizados de forma extremamente correta, pois são essenciais para atingir os objetivos e realizar a missão.

Slack et al. (2013, p. 29) ressaltam que os processos não devem ser gerenciados todos da mesma forma, pois são diferentes entre si. Os principais diferenciais são os “*quatro Vs*”:

- a) **volume** – pode variar para aproveitar a economia de escala;
- b) **variedade** - necessita mais flexibilidade;
- c) **variação** - pode mudar para lidar com o alto índice de variação de demandas;
- d) **visibilidade** - deve variar de acordo com as perspectivas dos clientes.

2.3.3 ISO 9001

A ISO (International Organization for Standardization) é uma organização fundada em 1946 e sediada em Genebra, na Suíça. Seu propósito é desenvolver e promover normas que possam ser utilizadas por todos os países do mundo. (CERTIFICAÇÃO ISO, 2017).

Slack et al. (2013), comentam sobre a ISO 9000, um conjunto de normas internacionais que estabelecem necessidades para os sistemas de gerenciamento da qualidade, sendo a ISO 9001 a norma que trata sobre o sistema de gestão da qualidade. Vem sendo usada para estruturar os processos e garantir a qualidade. Inicialmente a ISO tinha a finalidade de assegurar aos consumidores que os produtos ou serviços seguiam padrões de procedimentos. Usava variados padrões para diferentes funções dentro da organização. No ano 2000, já sendo adotada por mais de 250 mil organizações em 143 países, a ISO 9000 foi revisada e passou a utilizar uma abordagem de processos, concentrando-se nas saídas de qualquer processo de operações, deixando de predominar os procedimentos detalhados da versão anterior.

Ayres (2009, p. 122) comenta: “vale lembrar que na medida do avanço das organizações no atendimento às exigências dos mercados, os padrões devem ser continuamente desafiados, estimulando o melhoramento contínuo”.

A ISO 9001 é um **sistema de gestão da qualidade (SGQ)** concebido para desenvolver e manter um portfólio de serviços que permitem às empresas melhorar seu desempenho e se beneficiar com a implementação.

O **SGQ** funciona um instrumento para ajudar o gestor a encontrar e corrigir processos ineficientes dentro da organização. Além disso, a ISO 9001 é uma forma de documentar a cultura da organização, permitindo que o negócio cresça mantendo a qualidade dos bens e serviços prestados. (CERTIFICAÇÃO ISO, 2017, grifo do autor).

“A certificação traz, como consequência, uma referência aos consumidores de que o produto ou serviço atende a padrões mínimos de qualidade.” (ROSENBERG, 2000, p.30).

Segundo o site Certificação ISO (2017), os benefícios da implementação da ISO9001 são inúmeros, mas consideram como principal o diferencial competitivo e complementam:

Conquistar a certificação representa um atestado de reconhecimento nacional e internacional à qualidade do trabalho, pois a ISO 9001 assegura boas práticas de gestão e relacionamento entre clientes e fornecedores. Além disso, possibilita maior desenvolvimento dos colaboradores, serve como alavanca na busca pela qualidade total, propicia condições para maior competitividade no mercado, otimização de processo e a redução de custos.

O site Certificação ISO (2017) comenta ainda que para obter a certificação, as organizações precisam se adequar aos processos conforme estabelecidos pelas normas e após a implementação passar por uma auditoria de certificação. O processo de certificação é realizado por um organismo certificador, que no Brasil é representado pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial).

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 247) a metodologia é a “exposição dos métodos de abordagem e de procedimentos, assim como das técnicas utilizadas”. Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente trabalho, composta por: tipo de pesquisa; população e amostra; técnicas de coleta de dados e; técnica de análise de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 155) pesquisa “[...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para atender aos objetivos propostos e à questão de pesquisa, a metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso.

3.1.1 Estudo de Caso

Marconi e Lakatos (2011, p. 276) comentam que o estudo de caso “reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, visando apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato”.

Segundo Yin (2015) o uso do estudo de caso é indicado principalmente quando a questão de pesquisa são “como” e “por quê”, quando o pesquisador não tem controle sobre eventos comportamentais e quando o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo. Ele permite que o pesquisador foque em um caso e retenha perspectivas totalitárias e do mundo real, podendo estudar o comportamento de pequenos grupos até relações internacionais.

No presente trabalho, o estudo de caso foi utilizado para coletar dados aprofundados, investigar possibilidades, explorar a situação e constatar o contexto da investigação.

3.2 População e Amostra

Esta pesquisa considerou como População os 91 fornecedores avaliados no processo de avaliações de 2016, que ocorreu em janeiro de 2017. Como amostra, utilizou-se um total de 15 fornecedores, sendo 5 avaliações de cada categoria de suprimentos: materiais com marca; cursos e; contratos contínuos.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Marconi e Lakatos (2003 p. 155) a coleta de dados é a “Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Este trabalho utilizou como técnica de coleta de dados a pesquisa documental e entrevista não estruturada.

3.3.1 Pesquisa Documental

Segundo Marconi e Lakatos (2011) a principal característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados é restrita a documentos. Existem diversas fontes de documentos, as mais utilizadas são: arquivos públicos; arquivos particulares; e fontes estatísticas.

Para auxiliar o estudo de caso, utilizou-se a pesquisa documental, com consulta em históricos de avaliações, documentos internos que informam os processos atuais e normas da ABNT.

3.3.2 Entrevista Não Estruturada

Neste trabalho utilizou-se como instrumento de coleta de dados o método entrevista não estruturada, onde o entrevistador pode conduzir a conversa e coletar as informações conforme perceba o entendimento do entrevistado. “Uma das fontes mais importantes de informações para o estudo de caso é a entrevista. [...] Elas lembram conversas guiadas, não investigações estruturadas.” (YIN, 2015, p. 114).

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 197), na entrevista não estruturada:

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Segundo Rampazzo (2005) a análise de dados pode ser por meio de compilação quantitativa e/ou qualitativa.

A pesquisa quantitativa inicia com o estudo de um certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se frequentemente de dados estatísticos, e generaliza o que foi encontrado nos casos particulares. [...] a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados. (RAMPAZZO, 2005, p. 58).

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 274) “A observação qualitativa implica em conhecer e aprofundar as situações sociais mantendo uma reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações”. Comentam ainda que a pesquisa qualitativa visa explorar, descrever, compreender, identificar a situação e generalizar hipóteses.

Este trabalho utilizou o método de análise qualitativa, pois apresentou o objeto de pesquisa com profundidade, por meio de um estudo de caso e apresentou o resultado como uma proposta de um novo processo para avaliar os fornecedores.

A partir desta metodologia, com os dados coletados, foram identificados os pontos de gargalo e as falhas no processo. Assim, foi proposto um novo processo para avaliar os fornecedores da empresa de forma clara e transparente garantindo um melhor e mais realista feedback aos fornecedores, buscando sempre a melhoria contínua nos fornecimentos de produtos e serviços da Unimed RS.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

4.1 A Empresa

A Unimed é o maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 84% do território nacional. O Sistema teve início com a fundação da Unimed Santos, no estado de São Paulo, em 1967 e hoje é constituído por 351 cooperativas singulares, que prestam assistência para mais de 20 milhões de clientes em todo país e por diversas empresas criadas para oferecer suporte a elas, por meio de serviços desenvolvidos para agilizar e aperfeiçoar ainda mais o atendimento.

O Sistema Unimed possui cooperativas de primeiro, segundo e terceiro grau, sendo:

1º grau (Singulares) – cooperativas regionais que oferecem planos de saúde para pessoas físicas e jurídicas;

2º grau (Federações) – cooperativas constituídas para auxiliar as singulares do estado em relação a aspectos administrativos e institucionais, apenas comercializam planos de saúde em casos específicos e;

3º grau (Unimed Brasil) – cooperativa constituída para auxiliar todas as Unimeds do país, determina normas e padrões a serem seguidos, garante o atendimento ao usuário em todo o território nacional e promove a integração de todo o sistema Unimed.

Essa estrutura é pensada para facilitar o atendimento ao cliente, que estando em qualquer área de cobertura do seu plano, poderá ser atendido por um médico ou hospital cooperado à Unimed. As cobranças serão realizadas pela cooperativa que vendeu o plano, que após repassará os valores a cooperativa que atendeu o cliente por meio de um sistema próprio chamado de Intercâmbio. A gestão desse sistema fica aos cuidados das Federações e Unimed Brasil.

Este trabalho foi realizado na cooperativa Unimed RS Federação das Cooperativas Médicas do Rio Grande do Sul LTDA, que lidera o Sistema Cooperativo Empresarial Unimed-RS, cobrindo 100% do território gaúcho com 26 Unimeds singulares. Tendo como diretrizes estratégicas:

Negócio - Liderar o desenvolvimento das Filiadas;

Missão - Integrar o Sistema Unimed RS promovendo o aperfeiçoamento da gestão, com representatividade político-institucional;

Visão - Ser reconhecida como referência em gestão político-institucional e organizacional pelas Filiadas e pelo Sistema Nacional Unimed;

Valores – Ética, Cooperativismo, Comprometimento e Sustentabilidade;

Política da Qualidade - Comprometimento com a melhoria contínua dos processos e a satisfação dos clientes da Unimed RS.

Principais Clientes – Filiadas e Contratantes.

4.2 Área de Compras

A área de compras da Unimed RS Federação é nomeada Núcleo de Relacionamento com Fornecedores (NRF). O setor é ligado no organograma diretamente a Diretoria Administrativo-Financeiro, contando com quatro colaboradores. Tem como objetivo estabelecer condições para estreitar a forma de relacionamento com os fornecedores e assegurar o suprimento de materiais, serviços e equipamentos, de acordo com os requisitos especificados. Inclui os cuidados necessários para realizar a compra e para definir o tipo e a extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido.

Para entender como é o funcionamento do processo, procurou-se documentos de registros da empresa. O sistema de procedimentos do NRF é definido pelo documento “PRO18” controlado pelo sistema de gestão da qualidade da Unimed RS que segue normas da ISO 9001. Como principais etapas do processo destacam-se:

- 1- O usuário que identifica a necessidade do material/serviço solicita via sistema.
- 2- O NRF verifica se a solicitação está de acordo com os pré-requisitos: descrito, justificado, informado o centro de custo e o nome do solicitante.
- 3- O comprador solicita homologação do material com a área técnica, quando necessário.
- 4- O comprador seleciona os fornecedores, realiza 3 cotações de valores e encaminha para aprovação da diretoria executiva (para compras abaixo de R\$ 300,00 não é necessário cotar com 3 fornecedores).

5- Após a aprovação o comprador envia a ordem de compra para o fornecedor.

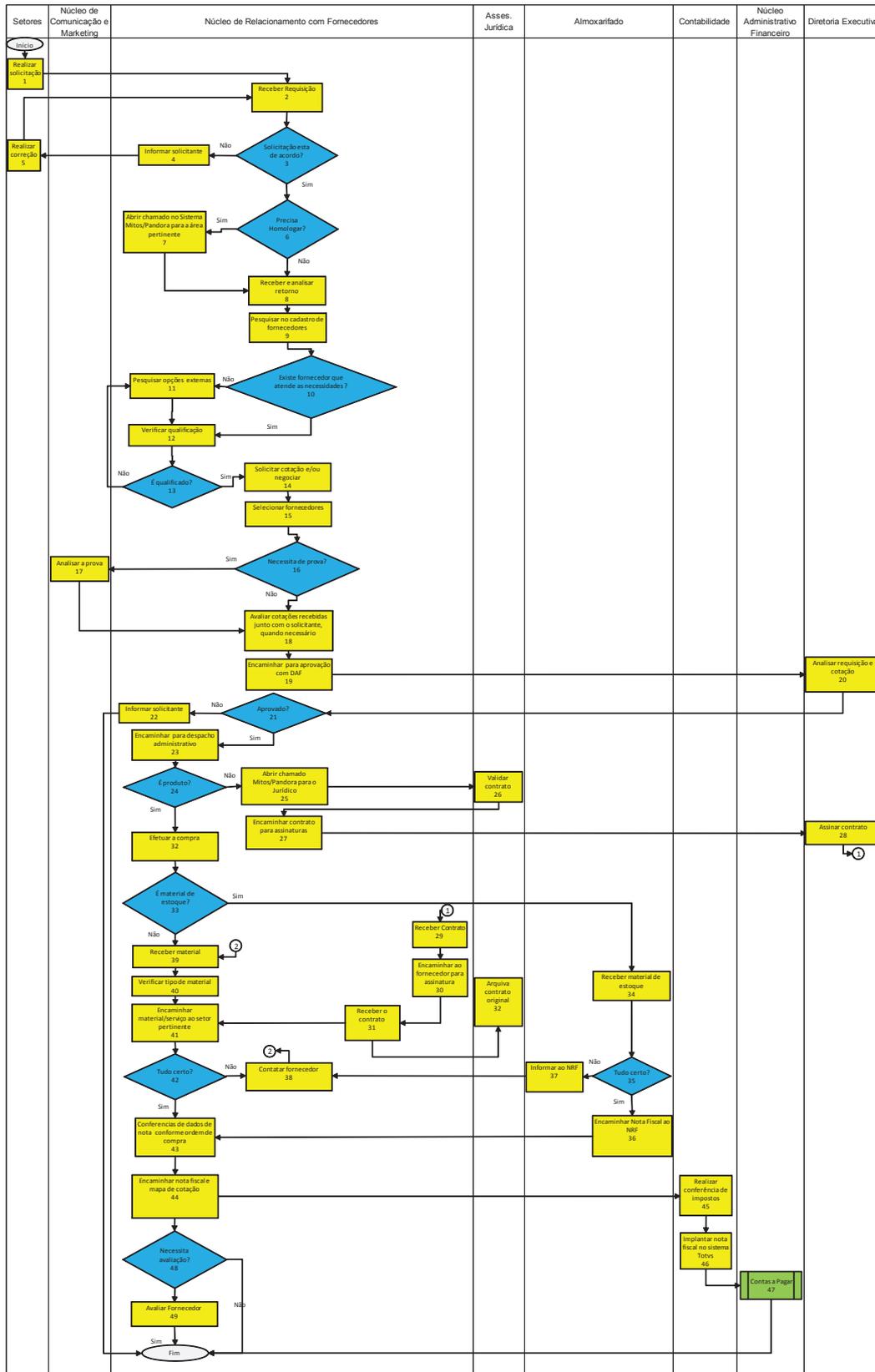
6- Se for necessário contrato, a minuta contratual é enviada para análise jurídica e após encaminhada para as devidas assinaturas.

7- A nota fiscal é recebida pelo NRF, encaminhada para o setor de contabilidade fazer o lançamento no sistema e conferências de impostos. Por fim, é enviada para o setor financeiro realizar o pagamento.

8- Após o fornecimento do material/serviço o fornecedor é avaliado, quando pertinente.

O processo completo está descrito em fluxograma demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Fluxograma do Processo de Compras



Fonte: PRO 18 - Sistema interno Unimed RS (2017).

De acordo com o relatório de gestão Unimed RS 2015, os principais fornecedores da Unimed RS são os classificados como A na curva ABC de compras, demonstrados no quadro 1.

Quadro 1 - Principais tipos de Fornecedores

Tipo de fornecedor	Principal fornecedor	Material/ Insumo	Valores em R\$ 2015
Universidades e Escolas de nível superior	Associação Escola Superior de Propaganda, Sociedade Pelotense de Assistência e Cultural.	Cursos de extensão, pós-graduação e graduação	R\$ 323.599,00
Assessores e consultores técnicos	De Rose, Veiga, Martins, Marques Adv. Ass., Vargas & Hass Consultoria e Assessoria I e Neida M.S. Lima.	Assessoria e consultoria técnica	R\$ 1.782.131,92
Fornecedores de comunicação	Rádio Gaúcha SA, Empresa Jornalística Caldas Júnior Ltda., Rádio Guaíba SA e Debrito Propaganda Ltda.	Publicações, veiculações, propaganda e outros	R\$ 1.366.022,01
Fornecedores de TI (hardware e software)	TOTVS S.A., HYGEIA, Startech Equipamentos e Telecomunicação Ltda., Ingram Micro Brasil Ltda., Agis Equipamentos e Serviços de Informática, Brasil digital Telecomunicações Ltda., Portal Unimed Ltda.	Sistemas e manutenção de hardware e software.	R\$ 1.307.196,99
Fornecedores de energia	CEEE-D	Energia	R\$ 215.442,28
Fornecedores de serviços	SODEXO PASS DO BRASIL, OI SA, Instituto Unimed, Vivo SA, Generali do Brasil, BSTC VIAGENS LTDA - ME, Luccodoro Alimentos Ltda, ATP POA, S E Sparremberger Serviços ME, Arena Porto-Alegrense AS, e CORREIOS	Benefícios, serviços em responsabilidade socioambiental, seguros, viagens e telecomunicação	R\$ 3.342.102,65
Unimed Central de Serviços-RS	COOP CENTRAL DE COOP UNIMED DO RGS LTDA.	Materiais de alto custo e fornecimento de compra conjunta	R\$ 136.586.124,64

Fonte: Relatório de Gestão Unimed RS Federação 2015, p. 15.

4.3 Seleção de Fornecedores

A primeira etapa para selecionar o fornecedor é identificar empresas que comercializem o produto/serviço necessário, ou que possam desenvolvê-lo. Para identificar estes fornecedores a Unimed RS mantém um cadastro no sistema com as informações básicas: Razão Social; Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); inscrição estadual; inscrição municipal; endereço; ramo da atividade; contato; e-mail e telefone. O cadastro pode ser realizado pelos compradores, ou ainda pelos fornecedores através do site da Unimed RS. Para concluir o cadastro é necessário que o comprador confirme se a empresa está ativa perante o governo federal, verificando o cartão CNPJ emitido pela Receita Federal, que pode ser consultado no site.

Além do cadastro no sistema existe o cadastro físico, no formulário FORM RE 41/08 que pode ser visualizado no anexo A. Este é preenchido com as mesmas informações do sistema, utilizado apenas para os fornecedores que são avaliados e são arquivados junto às avaliações. Atualmente a principal utilidade deste documento é compilar as notas das avaliações anuais dos fornecedores.

Se os fornecedores já cadastrados não forem adequados para determinada aquisição, o comprador deve buscar outras empresas no mercado, procurando em sites, indicações de parceiros, etc.

Para contratos ou compras mais complexas também são consultadas as seguintes documentações:

- a) contrato social;
- b) certidão negativa de débitos (CND) municipais;
- c) CND com a união;
- d) CND trabalhista;
- e) regularidade do empregador com FGTS;
- f) cadastro nacional de empresas inidôneas e suspensas (CEIS);
- g) consulta de pendências no Serasa.

A irregularidade dos documentos Cartão CNPJ e CEIS desclassifica o fornecedor automaticamente. A irregularidade dos demais documentos é analisada caso a caso pelas áreas envolvidas na aquisição e pela diretoria executiva. Todas as irregularidades são consideradas posteriormente na avaliação do fornecedor.

Após a seleção, os fornecedores enviam as propostas de fornecimento, que são analisadas, sendo uma delas escolhida para seguir no processo de aquisição/contratação.

4.4 Processo de Avaliação de Fornecedores na Unimed RS

Atualmente as avaliações de fornecedores da Unimed RS Federação são realizadas pelo setor NRF, em parceria com os setores das áreas técnicas que utilizam os serviços. O NRF é responsável pelas compras e contratações da parte institucional da Unimed RS, não incluindo prestadoras da área de saúde, como hospitais e clínicas. Por este motivo, as avaliações realizadas são de produtos/serviços institucionais:

a) produtos que contenham a marca Unimed – são avaliados porque considera-se que a marca é destinada ao cliente final e o seu mau uso pode atingir a visibilidade da empresa. São avaliados sempre logo após a aquisição e anualmente é realizada a compilação das notas. Em geral, estes produtos são gráficos, brindes e promocionais;

b) cursos – são realizados para auxiliar no desenvolvimento das Unimeds, por isso são destinados aos colaboradores de todas as singulares, que são os clientes finais da Federação. São avaliados sempre logo após o curso e anualmente é realizada a compilação das notas;

c) contratos contínuos – são contratos com vigência a partir de 1 ano, avaliados anualmente, a fim de identificar o desempenho dos fornecimentos; ajudar na percepção de necessidade de continuar com a contratação; e por considerar que estas são empresas parceiras e merecem um feedback.

Atualmente as avaliações são realizadas por meio de um formulário FORME RE 42/07, que pode ser visualizado no anexo B. É uma planilha em Excel onde o avaliador atribui uma nota para cada critério e a planilha calcula a nota final no fornecedor.

Os critérios de avaliação são:

a) qualidade dos produtos e serviços: é essencial que a empresa conheça a qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores que pretende contratar.

- b) **agilidade, flexibilidade e atendimento:** fornecedores que demonstram agilidade no atendimento e flexibilidade na produção tendem a ter maior capacidade de compreender e se adequar as necessidades da sua empresa, proporcionando um melhor desempenho.
- c) **cumprimento dos prazos:** os fornecedores devem ter e demonstrar seriedade e comprometimento com os prazos, além de segurança e confiabilidade na entrega de um pedido ou na prestação de um serviço. Executar sempre o combinado na entrega ou na prestação, e cumprir rigorosamente com os prazos são diferenciais que iremos cobrar sempre de nossos fornecedores.
- d) **preço:** Não é o mais importante, mas é um diferencial que será levado em consideração no fechamento de parceria.
- e) **estabilidade financeira e documental:** é importante ter certeza de que nossos fornecedores possuem uma boa “saúde financeira”, pois disso poderá depender o cumprimento dos prazos e até mesmo a qualidade do serviço. É preciso ter a confiança de que os fornecedores que contratamos hoje ainda existirão amanhã.
- f) **especificações técnicas e normas administrativas:** é importante que nossos fornecedores sejam empresas preocupadas com o atendimento das especificações técnicas, das normas de segurança no trabalho e em seus produtos e serviços, assim como sejam empresas legalmente constituídas.
- g) **sustentabilidade:** hoje é imprescindível que as empresas possuam uma consciência sustentável e estejam preocupadas com os impactos ambientais na produção de bens e serviços, assim como o descarte e o reaproveitamento de materiais.

Para cada critério é atribuído uma porcentagem de relevância, conforme visualiza-se na tabela 1.

Tabela 1 - Pontuação dos Critérios

Critério	Pontuação
Qualidade	35%
Prazo	15%
Especificações Técnicas	10%
Sustentabilidade	2%
Agilidade, Flexibilidade e Atendimento	15%
Estabilidade financeira e documental	13%
Preço	10%
Total	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com a pontuação atribuída para cada critério, o fornecedor é classificado em excelente, bom, regular ou fraco, de acordo com a pontuação obtida, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 - Classificação

Faixa de Pontos Obtida	Classificação
Acima de 90,00	Excelente
70,00 até 89,99	Bom
40,00 até 69,99	Regular
Até 39,99	Fraco

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Após o encerramento do ano é realizada uma compilação de todas as avaliações, sendo então enviadas aos fornecedores como feedback, expondo claramente como funciona a avaliação e apontando pontos positivos e a serem melhorados, conforme anexo C.

Anualmente é realizado um evento de “*Encontro dos Fornecedores da Unimed RS Federação*”, que tem por objetivo estreitar a parceria entre as partes estimulando a política ganha-ganha. Neste evento todos os fornecedores são convidados e alguns, que tenham recebido pontuação 100% na avaliação e se destacado em seus serviços, são premiados com troféus de “*Fornecedor Destaque 20XX*”, demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Troféu Fornecedor Destaque 20xx



Fonte: Imagem da autora

4.5 Importância da Avaliação de Fornecedores na Unimed RS

A Unimed RS trabalha fortemente com o sistema de gestão da qualidade internamente e para auxílio das singulares. Possui certificação ABNT NBR ISO 9001:2008.

De acordo com a norma da ISO 9001:2008 a empresa deve assegurar a qualidade dos produtos adquiridos que impactam no seu produto/serviço final, selecionando, avaliando e reavaliando seus fornecedores:

7.4 Aquisição

7.4.1 Processo de aquisição

A organização deve assegurar que o produto comprado está conforme com os requisitos especificados de aquisição. O tipo e a extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente de produto ou no produto final. A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade de fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação (ver 4.2.4). (ABNT NBR ISO 9001:2008, p. 10).

Além disso, as avaliações de fornecedores são realizadas na Unimed RS porque a empresa preza pela transparência nas relações de negócios e trabalha com a política ganha-ganha, a fim de manter a parceria entre as partes.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Entrevista

Para constatar a situação atual prática, foi realizada uma entrevista não estruturada com um colaborador do NRF da Unimed RS, que pode ser visualizada na íntegra no apêndice A.

Segundo o entrevistado, realizar as avaliações de fornecedores é de grande importância para a organização, porém no método utilizado atualmente são encontradas algumas questões que vem atrapalhando o processo e sua utilização.

Constatou-se que o formulário padrão para avaliar não é de fácil entendimento dos colaboradores, que constantemente solicitam ajuda para o seu preenchimento. Além disso, percebeu-se que alguns colaboradores não têm conhecimento da importância das avaliações, não preenchem o formulário adequadamente, não a entregam nos prazos solicitados, não se interessam em criar planos de ações para melhorar os fornecimentos e algumas vezes até preenchem com notas satisfatórias para não ser necessário trabalhar na melhoria. As avaliações são arquivadas fisicamente, o que não é ágil para consulta do dia-a-dia.

Isso tudo impacta diretamente no feedback dos fornecedores, o que dificulta a busca por melhorias. Algumas vezes ao invés de alinhar o fornecimento de forma mais adequada e reafirmar a parceria entre as empresas, o fornecedor é descartado e contratado outro para substituí-lo.

5.2 Avaliações

Para constatação dos fatos, foram analisadas amostras das avaliações, considerando os três tipos de fornecimentos avaliados, o tempo de parceria entre as empresas, média geral e dados da última avaliação.

5.2.1 Fornecedores de Materiais com Marca

Dos 91 fornecedores avaliados no ano de 2016, 13 eram de materiais promocionais, destes foram escolhidos 5 para análise deste estudo de caso. Sendo

eles classificados: um fraco; um bom e três excelentes. Na última avaliação, não houveram fornecedores classificados como regular.

Quadro 2 - Fornecedor de materiais com marca, classificação: fraco

Fornecedor	Mangalarga Produtos Promocionais
Produtos	Brindes
Cadastro em	2016
Média geral	-
Nota em 2016	37,50%
Classificação	Fraco
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade • cumprimento dos prazos • especificações técnicas e normas administrativas • agilidade, flexibilidade e atendimento
Comentários de observação	O material foi entregue a tempo da data comemorativa, porém com muitas falhas na impressão. Foi devolvido 20% do material para troca, que retornou somente cinco meses depois, ainda com falhas na impressão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme visualiza-se no quadro 2, a empresa Mangalarga Promocional foi classificada como fraca em seu primeiro fornecimento, as partes não criaram uma relação de parceria e a tentativa de solução não foi satisfatória. A empresa foi desclassificada como fornecedor da Unimed RS. Neste caso, a avaliação é de grande necessidade para registrar o motivo da insatisfação e justificar porque não serão mais realizadas cotações com esta empresa.

Quadro 3 - Fornecedor de materiais com marca, classificação: bom

Fornecedor	Bel Couro Indústria e Comércio POA BRINDES
Produtos	Brindes
Cadastro em	2014
Média geral	88,43%
Nota em 2016	89,99%
Classificação	Bom
Critérios avaliados como insatisfatórios	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade • cumprimento dos prazos
Comentários de observação	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme quadro 3, o fornecedor Poa Brindes é classificado com bom, pois perdeu pontos em qualidade e cumprimento dos prazos. Porém não há nenhum

comentário complementar que descreva o ocorrido, desta forma, o histórico é incompleto.

Quadro 4 - Fornecedores de materiais com marca, classificação: excelente

Fornecedor	Wotan Produtora de materiais promocionais
Produtos	Brindes
Cadastro em	2003
Média geral	97,60%
Nota em 2016	100%
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	-
Comentários de observação na última avaliação	-
Fornecedor	Gráfica e Editora Gaúcha – IDEOGRAF
Produtos	Gráficos
Cadastro em	2003
Média geral	99,94%
Nota em 2016	100%
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios	-
Comentários de observação	-
Fornecedor	Biocard Comércio de Cartões de Identificação
Cadastro em	2013
Média geral	99,30%
Nota em 2016	100%
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios	-
Comentários de observação	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os fornecedores Wotan, Ideograf e Biocard apresentados no quadro 4 são classificados como excelentes. Nas avaliações analisadas não constam comentários e informações extras, porém percebe-se pelas datas de cadastro e médias gerais das avaliações, que estes fornecedores são parceiros de logo prazo e com ótimo desempenho.

5.2.2 Fornecedores de Cursos

Dentre os 91 fornecedores avaliados em 2016, 22 eram referentes aos serviços de cursos e palestras. Destes, foram escolhidos 5 para análise das avaliações, sendo eles classificados como: um regular, dois bons e dois excelentes. Não houveram fornecedores de cursos avaliados com fraco no ano de 2016.

Quadro 5 - Fornecedor de cursos, classificação: regular

Fornecedor	ESPM
Produtos	Cursos e Palestras
Cadastro em	2010
Média geral	91,40%
Nota em 2016	67%
Classificação	Regular
Crítérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • cumprimento dos prazos • especificações técnicas e normas administrativas • agilidade, flexibilidade e atendimento
Comentários de observação na última avaliação	Falta de retorno nos atendimentos, muita demora para receber o contrato e a nota fiscal

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O fornecedor ESPM, apresentado no quadro 5, é cadastrado desde 2010 e apesar de ter a média geral de 91,4%, no ano de 2016 foi classificado com fraco por ter a nota final 67%. Ainda que apresentada uma grande queda no desempenho, até o momento não foram construídos planos de ações ou algum tratamento para a situação.

Quadro 6 - Fornecedores de cursos, classificação: bom

Fornecedor	Sociedade Pelotense – UCPEL
Produtos	Cursos e Palestras
Cadastro em	2015
Média geral	87%
Nota em 2016	87%
Classificação	Bom
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	• Estabilidade financeira e documental
Comentários de observação na última avaliação	Fornecedor possui Certidões Positivas
Fornecedor	Unisinos
Produtos	Cursos e Palestras
Cadastro em	2015
Média geral	87%
Nota em 2016	87%
Classificação	Bom
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	• Estabilidade financeira e documental
Comentários de observação na última avaliação	Possui certidões de débito positivas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As avaliações dos fornecedores UCPEL e Unisinos apresentadas no quadro 6 foram preenchidas adequadamente e demonstram claramente por qual motivo não são excelentes. Porém a nota permanece por dois anos e não foram localizadas ações para correção, o que demonstra que as avaliações não foram úteis para construção de melhorias com estes fornecedores no período analisado.

Quadro 7 - Fornecedores de cursos, classificação: excelente

Fornecedor	Instituição Educacional São Judas Tadeu
Produtos	Cursos e Palestras
Cadastro em	2014
Média geral	100%
Nota em 2016	100%
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	-
Comentários de observação na última avaliação	-
Fornecedor	CTSEM
Produtos	Cursos na área de saúde
Cadastro em	2014
Média geral	100%
Nota em 2016	100%
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	-
Comentários de observação na última avaliação	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As avaliações dos fornecedores São Judas Tadeu e CTSEM, apresentadas no quadro 7, demonstram que as empresas possuem ótimo desempenho.

5.2.3 Fornecedores de Contratos

Dos 91 fornecedores avaliados em 2016, 56 eram de produtos/serviços adquiridos com contratos contínuos. Destes, foram escolhidos 5 para análise das avaliações, sendo eles classificados como: um regular, um bom e três excelentes.

Quadro 8 - Fornecedor de contratos, classificação: regular

Fornecedor	Felipe Fisioterapeuta
Produtos	Serviços de Fisioterapeuta
Cadastro em	2015
Média geral	61,75%
Nota em 2016	52,50%
Classificação	Regular
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade • cumprimento dos prazos • especificações técnicas e normas administrativas • agilidade, flexibilidade e atendimento • sustentabilidade • estabilidade financeira e documental
Comentários de observação na última avaliação	Encerramento do contrato em 30/09, tendo em vista a necessidade do setor de ter um profissional com maior disponibilidade de tempo e facilidade de contato não houve renovação do contrato.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No quadro 8 é apresentada a avaliação do fornecedor de serviços de fisioterapia. Esta, além de representar o ano de 2016, é a avaliação de encerramento do contrato, pois conforme comentário de observação, o profissional não dispunha de tempo adequado para atendimento. Não foram localizadas ações formais para tentar a recuperação do fornecedor.

Quadro 9 - Fornecedor de contratos, classificação: bom

Fornecedor	Rádio Guaíba
Produtos	Publicidade em rádio
Cadastro em	2006
Média geral	90,90%
Nota em 2016	87%
Classificação	Bom
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade financeira e documental
Comentários de observação na última avaliação	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Rádio Guaíba, conforme apresentado no quadro 9, é um parceiro antigo e sua média geral é ótima, porém não encontrou-se ações sendo tomadas devido a redução da nota no último ano.

Quadro 10 - Fornecedores de contratos, classificação: excelente

Fornecedor	Sodexo Ho Pass
Produtos	Benefícios
Cadastro em	2007
Média geral	98,30%
Nota em 2016	100%
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	-
Comentários de observação na última avaliação	-
Fornecedor	Câmara dos Dirigentes Legistas POA – CDL
Produtos	Consultas de cadastros e negativação
Cadastro em	2013
Média geral	85,63%
Nota em 2016	100
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	-
Comentários de observação na última avaliação	-
Fornecedor	Brasil Digital Telecomunicações Ltda
Produtos	Serviços de TI
Cadastro em	2014
Média geral	91,47%
Nota em 2016	92,50%
Classificação	Excelente
Critérios avaliados como insatisfatórios na última avaliação	• agilidade, flexibilidade e atendimento
Comentários de observação na última avaliação	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os fornecedores Sodexo, CDL e BR Digital, apresentados no quadro 10, são classificados como excelentes e não possuem comentários nas avaliações.

5.3 Proposta de Melhorias na Avaliação de Fornecedores

Com a análise da amostra de avaliações comprovou-se que as mesmas são necessárias, porém atualmente não estão sendo bem utilizadas. A forma de

avaliação como formulário em Excel não proporciona uma rápida procura para a rotina de busca diária e não gera relatórios automáticos.

No início do ano é realizada a compilação das avaliações e encaminhado o feedback aos fornecedores, porém percebeu-se que no processo não fica claro quando o usuário ou área técnica que utiliza o serviço recebe esta informação. Em alguns casos, a área não tem conhecimento oficialmente que o fornecedor não atende alguns requisitos administrativos, como no caso do item “estabilidade financeira e documental” que é avaliado pelo NRF. Os arquivos são mantidos sob a guarda do setor NRF e todos os interessados do Sistema Unimed podem ter acesso solicitando a um colaborador do setor. Porém constatou-se que isso raramente acontece, talvez por desinteresse ou por falta de conhecimento sobre o assunto.

Contudo, a proposta deste trabalho é um novo processo para avaliar os fornecedores da Unimed RS. Neste novo processo é necessário um software para realização das avaliações e treinamentos sobre a utilização e a importância deste processo.

Para construção da proposta de melhoria elaborou-se um plano de ação através do sistema 5W2H, apresentado no quadro 11, com o intuito de organizar as atividades e clarear os objetivos de cada ação.

Quadro 11 - Plano de Ação

O que?	Porque?	Quem?	Quanto?	Como?	Quando?	Onde?
Identificar a melhor opção de aquisição de software para avaliar fornecedores.	Para simplificar a avaliação para os colaboradores, melhorar o controle de fornecedores com relatórios e planos de ações.	Os autores deste trabalho farão a análise de propostas dos fornecedores.	Não haverá custos.	Realizar reuniões, analisar, propostas de fornecedores e indicar o melhor custo benefício.	Jun/2017.	Na empresa Unimed RS.
Construir a proposta de novo processo de Avaliação de Fornecedores.	Apresentados os dados identificou-se que são necessárias mudanças no processo para melhorar o funcionamento.	Os autores deste trabalho.	Não haverá custos.	Através de pesquisa e estudo do caso.	Jan a Jun/2017.	Na empresa Unimed RS.
Elaborar a sugestão de treinamentos para os colaboradores	Para que as ações anteriores funcionem é necessária complementação com treinamentos para que os colaboradores tenham conhecimento da importância e do funcionamento das avaliações.	Os autores deste trabalho.	Não haverá custos.	Montar um programa de capacitação com estimativa de horas e temas a serem trabalhados.	Jan a jun/2017.	Na empresa Unimed RS.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.3.1 Opções de Software

Para escolha do software de gerenciamento das Avaliações de Fornecedores, foram realizadas reuniões de apresentação com três fornecedores. Abaixo apresenta-se a análise das propostas.

a) Fornecedor A: módulo AF.

Empresa multinacional brasileira de software, serviços, plataforma e consultoria. É líder absoluta no Brasil e na América Latina e está entre as maiores

desenvolvedoras de sistemas de gestão integrada do mundo. Está presente em 41 países e oferece soluções em onze segmentos de softwares, para todos os portes de empresas.

O fornecedor A teria vantagens em relação à concorrência por ser o sistema já utilizado na maioria das áreas da Unimed RS, inclusive a de compras. Esta empresa possui a média nas avaliações de 93,84%, sendo considerado um fornecedor excelente. Os colaboradores já têm familiaridade com a ferramenta e seria necessário apenas adquirir o módulo adicional.

Porém, o sistema foi desenvolvido para indústrias, onde as avaliações são consideradas estatisticamente. O mesmo é integrado com o módulo de compras, o que facilita muito a avaliação de critérios estatísticos como prazo de entrega, preço, quantidade aceita ou recusada. As avaliações podem ser geradas automaticamente conforme parametrizadas em anual, semestral, quadrimestral, trimestral, bimestral ou mensal. Observações e descrições de situações podem ser incluídas nas abas “narrativas”, que aparecem nos relatórios gerados em forma de arquivo txt. Não permite inclusão de itens para avaliação, como os critérios de atendimento, agilidade, etc.

Desta forma, definiu-se que este sistema não atende as necessidades de avaliação da Unimed RS, pois desconsidera os critérios não estatísticos. Com isso, não foram apurados os valores para aquisição.

b) Fornecedor B: Ferramenta Gestão de Riscos

Empresa brasileira com sede na cidade de Lajeado no Rio Grande do Sul, atua no mercado de Tecnologia da Informação desde 1999. Atualmente, ocupa uma reconhecida posição de liderança no Brasil em pesquisa e desenvolvimento de softwares para a gestão corporativa. É detentora do consagrado *Suite SA-Strategic Adviser*, que integra soluções avançadas para a Gestão da Estratégia, Gestão da Qualidade e Processos, Gestão de Competências, Gestão de Riscos, Gestão de Projetos e Gestão de Clientes.

A empresa é parceira da Unimed RS desde 2003, com o fornecimento do sistema de Gestão da Qualidade e Processos. Possui a média geral da avaliação de 80,2%, classificando-se como um fornecedor bom. A empresa não possui a ferramenta Avaliação de Fornecedores, porém trabalha com a ferramenta Gestão de Riscos que é totalmente adaptável e possibilita a personalização para atender esta

necessidade. Para aquisição do software é necessário a contratação por um ano e possui custo de aquisição e manutenção mensal conforme descritos na tabela 3.

Tabela 3 - Valores Fornecedor B

	R\$
Software	12.300,00
Licença (2 usuários)	2.160,00
Desconto para Unimed RS	2.000,00
Total de aquisição	14.460,00
Manutenção mensal	434,00

Fonte: Elaborado pela autora conforme proposta do fornecedor B (2017).

c) Fornecedor C: Gestão de Fornecedores – Sistema BUY

Empresa brasileira, atua desde 2008 e tem como o principal desafio facilitar a gestão das empresas através de softwares para gestão da qualidade baseados na ISO 9001. Atualmente possui mais de 25.000 usuários e procuram ser referência em soluções simples para a gestão da qualidade.

O sistema de Gestão de Fornecedores – BUY oferece integração total com sistema ERP, treinamento e suporte online e espaço ilimitado no banco de dados. Contempla espaço para registro de Não Conformidades para fornecedores, ou seja, o problema de fornecimento é registrado, o sistema envia um link para o fornecedor, que acessa esse link e visualiza a não conformidade, inclusive anexos. O fornecedor responde a análise de causa e ações, o usuário recebe a notificação do fornecedor, avalia e dá o aceite a resposta ou não. Não é necessário ficar redigindo informações e todo o histórico é arquivado no sistema.

O fornecedor C não apresenta histórico de fornecimento na Unimed RS, por isso foi necessário consultar todas as documentações conforme mencionadas na Seleção de Fornecedores do processo atual e do processo sugerido, que segue relacionado no quadro 12.

Quadro 12 - Documentações de Seleção do Fornecedor C

Documento	Conforme	Não conforme	Não se aplica
CNPJ	X		
CEIS	X		
SERASA	X		
CND TRABALHISTA	X		
CND MUNICIPAL	X		
CND UNIÃO	X		
FGTS	X		

Fonte: Elaborado pela autora conforme consulta em documentações do fornecedor (2017).

O valor para aquisição do módulo BUY é R\$ 290,00 mensais para cinco usuários, que é a quantidade mínima de contratação. A ferramenta é 100% online, por isso não há custos de instalação e os treinamentos são oferecidos gratuitamente.

5.3.1.1 Escolha do software

Após a análise dos três fornecedores, constatou-se que:

O fornecedor A não atende as necessidades do processo e por isso foi desclassificado.

O fornecedor B atende os requisitos, mas a ferramenta seria adaptada e não especificamente para utilização neste processo. A vantagem na aquisição desta opção é que a Unimed RS poderia usufruir do sistema para outras demandas. A desvantagem é que o custo de investimento é considerado alto para a demanda de um processo que nos últimos anos não vêm demonstrando sua total capacidade.

O fornecedor C apresentou a ferramenta mais adequada, que é específica para a demanda e o custo mensal é justificável. A desvantagem na aquisição é que das três opções, é o único fornecedor que ainda não tem histórico na Unimed RS. Porém, a empresa apresenta todas as documentações necessárias conforme especificadas para contratação na seleção de fornecedores. O atendimento inicial foi muito satisfatório e a ferramenta é adequada para a necessidade.

Portanto, os autores deste trabalho indicam como melhor opção de contratação o fornecedor C, com o custo total de R\$ 290,00 mensais.

5.3.2 Treinamentos

O valor investido no software se justifica com a grande melhoria que ocorrerá para o processo de avaliação de fornecedores. Mas é necessário que os colaboradores utilizem o sistema e os resultados de forma correta. Para isso, propõe-se que sejam realizados treinamentos de conscientização e utilização do sistema.

Nestes treinamentos devem ser apresentadas e enfatizadas as necessidades de avaliar os fornecedores, a importância e os ganhos que a organização tem com esta prática. Periodicamente devem ser realizados treinamentos de atualização, para que as práticas adotadas não se percam. No quadro 13 apresenta-se a proposta completa de treinamentos de ensino e atualização para colaboradores sobre a avaliação de fornecedores e como utilizar o novo sistema.

Quadro 13 - Treinamento de Avaliação de Fornecedores

Treinamento de Avaliação de Fornecedores		
Objetivos:		
<ul style="list-style-type: none"> • conhecer a importância e necessidade de Avaliar os Fornecedores; • conhecer o sistema de Avaliações; • criar planos de ação; • aplicar as tratativas necessárias para manter a parceria com fornecedores. 		
Público Alvo: Dirigentes, lideranças e colaboradores de todos os níveis hierárquicos.		
Datas: a definir		
Módulo	Carga horária	Assuntos
1 - Avaliação de Fornecedores	2	<ul style="list-style-type: none"> •O que é •Porque fazer •O que a ISO 9001 exige •O que a Unimed RS ganha com isso •Como os colaboradores podem ajudar
2 – Case: A parceria com a Wotan Brindes	01:30	<ul style="list-style-type: none"> •Histórico da parceria •Como são os fornecimentos •Como funciona a política ganha-ganha •O que ambas as partes ganham com a parceria •Criação de planos de ação •Como o feedback ajudou neste case
3 – A mudança de Avaliações	2	<ul style="list-style-type: none"> •Como é avaliado atualmente •Porque mudar •Como funciona o novo modelo •Apresentação do novo processo •O que fazer com os relatórios •Planos de ação
4 – Apresentação do sistema S.A./Avaliação de Fornecedores	2	<ul style="list-style-type: none"> •Como utilizar o sistema
Atualização – Avaliação de Fornecedores	2	<ul style="list-style-type: none"> •A importância •Demonstração de ganhos obtidos nos últimos anos •O que o sistema tem ajudado •Planos de ação •Espaço para dúvidas, sugestões e opiniões

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.3.3 Novo Processo

Para melhorar a organização e o controle sugere-se um novo desenho de processo de avaliação de fornecedores, seguindo o seguinte fluxo:

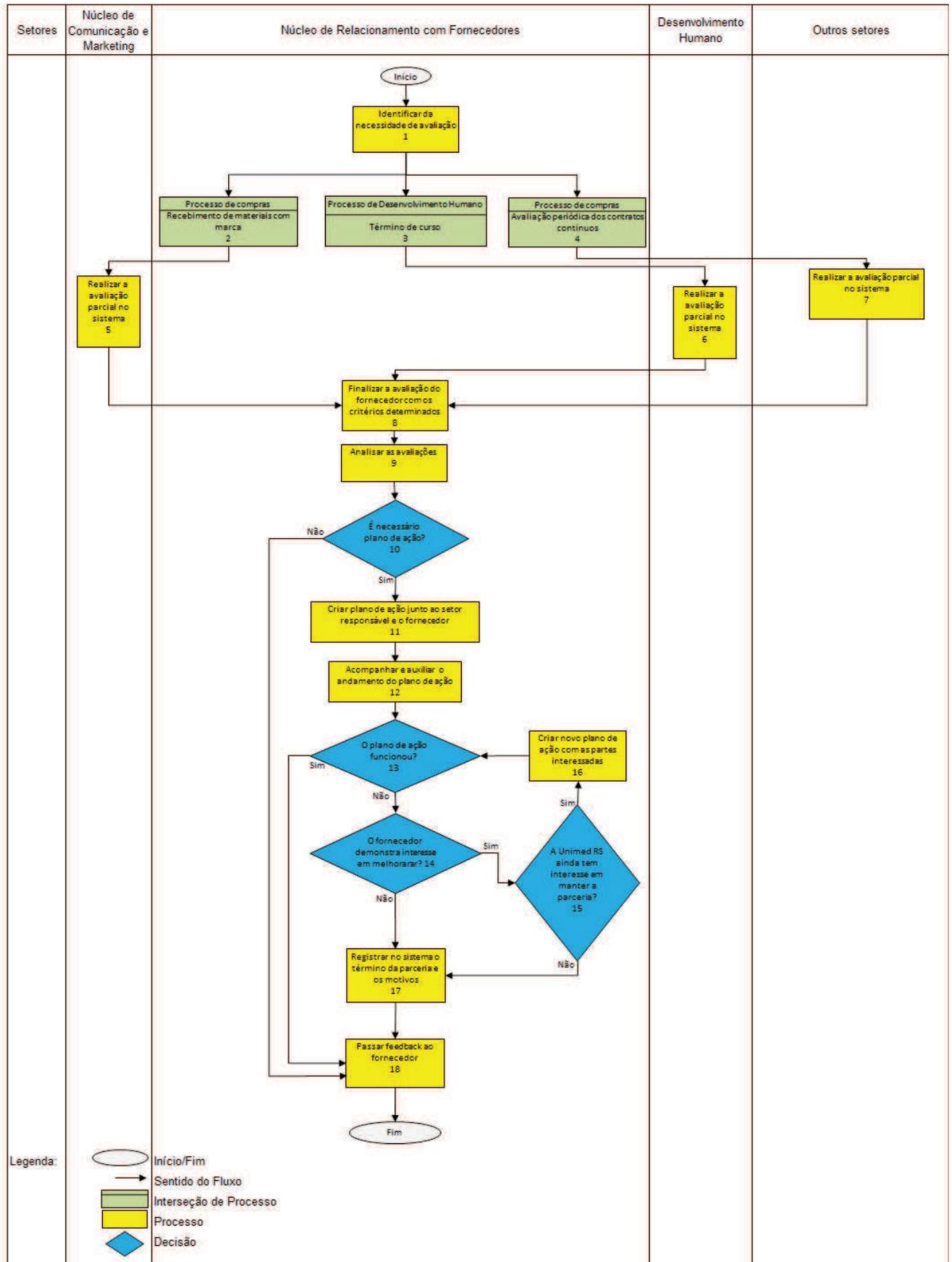
- 1- identificar quando o produto/serviço deve ser avaliado;
- 2- acessar o sistema de avaliação de fornecedores;
- 3- avaliar o produto/serviço;

- 4- identificar se é necessário tratamento;
- 5- criar plano de ação no sistema de avaliação de fornecedor;
- 6- tratar as situações junto aos fornecedores e alimentar o sistema.

Neste novo processo a avaliação ainda será realizada pelo NRF em conjunto com as áreas que utilizam o produto ou serviço, cada um nos requisitos que tem conhecimento. Inicialmente também será mantida a periodicidade de avaliação, sendo logo após a compra para os materiais com marca, logo após a realização para os cursos e anualmente para contratos contínuos.

Na figura 3 apresenta-se o fluxograma do novo processo.

Figura 3 - Fluxograma de Avaliação de Fornecedores



Fonte:Elaborado pela autora (2017).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como tema central a avaliação de fornecedores na empresa Unimed RS Federação.

O objetivo geral foi sugerir melhorias no processo de avaliação de fornecedores da Unimed RS Federação e, para atendê-lo, foram propostos quatro objetivos específicos: a) apresentar a Unimed RS Federação; b) descrever o atual processo de avaliação de fornecedores, identificando falhas e dificuldades no processo; c) identificar a importância e necessidade de avaliar os fornecedores na Unimed RS Federação e; d) indicar melhorias no processo de avaliação de fornecedores da Unimed RS Federação.

Inicialmente, foi realizada uma revisão dos conceitos teóricos necessários para compreensão do tema da pesquisa: administração de compras, função e processos, fornecedores, seleção, avaliação, relacionamento e gestão da qualidade. Adicionalmente, foi feita a contextualização da empresa Unimed com a apresentação de sua área de compras e das etapas de seleção de fornecedores, bem como do processo de avaliação de fornecedores e a importância do mesmo.

Para chegar aos objetivos estabelecidos utilizou-se como metodologia o estudo de caso, considerando a população de 91 fornecedores avaliados no ano de 2016 e, como amostra, 5 avaliações de cada categoria de suprimentos: material com marca; cursos e; contratos contínuos. A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental e a entrevista não estruturada. A técnica de análise de dados foi a qualitativa.

No levantamento da situação atual, foi constatado que o processo de avaliação de fornecedores atende um dos tópicos da norma ISO9001, certificação que a Unimed RS possui. Com a análise das avaliações percebeu-se que o processo de avaliação de fornecedores existe na Unimed RS pelo menos desde 2003. Acredita-se que na sua implementação o processo estava bem estruturado, porém não acompanhou a tecnologia e as necessidades surgidas ao longo do tempo. A falta de interesse e/ou conhecimento e entendimento dos colaboradores com o processo fez com que esta ação ficasse em segundo plano, perdendo seu valor.

O presente trabalho acabou evidenciando a importância da gestão de avaliação de fornecedores e demonstrou como as melhorias sugeridas podem

ajudar nos processos da organização. Ao final, propôs que as avaliações de fornecedores sejam realizadas através de um software que fará registros, relatórios, planos de ação, etc. e também a realização de treinamentos para que os colaboradores entendam a utilização e a necessidade das avaliações. Sugeriu ainda um novo desenho de processo a ser seguido para melhor organização e controle das atividades.

Com isso, acredita-se que o projeto trará vários benefícios à organização, tais como: controle das avaliações de fornecedores; garantia da periodicidade de avaliação; relatórios; criação e controle de planos de ação; indicadores de fornecedores; melhoria nos fornecimentos; construção de parcerias duradouras com fornecedores; sustentabilidade no mercado; ganha-ganha entre os envolvidos; feedback claro e com fatos; maior facilidade na identificação de fornecedores em desacordo com a organização; e motivação dos fornecedores.

O investimento total para implementação do projeto será de R\$ 290,00 mensais, sendo este apenas o valor do software, pois as demais ações não possuem custo. Este investimento justifica-se com os ganhos no processo e as melhorias nos fluxos de fornecimentos. Caso após a implementação perceba-se que o projeto não está atendendo às necessidades ou não esteja sendo utilizado corretamente, indica-se que seja repensado, adequando-o com possíveis melhorias.

Sabe-se que algumas vantagens serão percebidas imediatamente, como a facilidade de preenchimento das avaliações e a visualização dos resultados. Porém as maiores vantagens apenas serão percebidas com a frequência de utilização, em um processo gradual, que exige tempo e dedicação das partes. Estima-se que no primeiro ano de aplicação será possível identificar algumas melhorias como no controle, na periodicidade e na criação de planos de ação. A partir do terceiro ano, acredita-se que será possível visualizar documentalmente as melhorias. Com mais alguns anos deverá ser possível identificar a construção das parcerias e toda a trajetória, assim como possíveis pontos de gargalo que poderão ser melhorados.

Este trabalho apresentou um estudo de caso na empresa Unimed RS que pode ser adaptado para diversos tipos de organização, principalmente para as empresas comprometidas com a melhoria contínua, os processos claros e estruturados e a gestão de fornecedores.

Com a conclusão deste projeto, foram vislumbradas outras possibilidades de continuidade e ampliação das pesquisas sobre avaliação de fornecedores.

Algumas das possibilidades de continuidade do trabalho são criar variáveis de desempenho, como indicadores e incentivos de melhorias e, também, avaliar o desempenho do sistema de avaliação de fornecedores e a eficácia do projeto implementado, incluindo possíveis melhorias.

Outras possibilidades de ampliação do estudo são propor que outras empresas do Sistema Unimed RS utilizem o software para padronização das avaliações e fácil disseminação das mesmas, com a criação de um cadastro de “fornecedores confiáveis do Sistema Unimed RS”, ganhando assim em parcerias e poder de barganha e, ainda, criar ou propor melhorias na avaliação das prestadoras de serviços de saúde, que são as empresas que atendem os beneficiários dos planos de saúde.

REFERÊNCIAS

_____. **Certificação ISO**. Disponível em: <http://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>
Acesso em 25 de março de 2017.

_____. **Relatório de Gestão Unimed RS 2015**. Disponível em:
<http://www.unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/federacao_rs/relatorio_de_gestao_2015_unimed_rs/#14/z>. Acesso em 26 de fevereiro de 2017.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000/2008 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro, ABNT, 2008.

AYRES, Antônio de Pádua Salmeron. **Gestão de Logística e operações**. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A., 2009.

BAILY, Peter. **Compras: princípios e administração**. tradutor Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Marly Monteiro et. al. **Gestão da Qualidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 3ª Reimpressão.

COSTA, Fábio J. C. Leal. **Introdução à Administração de Materiais em Sistemas Informatizados**. São Paulo, SP: Editco Comercial Ltda, 2002.

DIAS, Marco Aurélio P., **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOINASKI, Fábio. **Evolução do relacionamento Cliente e Fornecedores**. Administradores – O Portal da Administração. 2017. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/evolucao-do-relacionamento-cliente-e-fornecedores/100084/>>. Acesso em 26 de janeiro de 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2011.

MACKEY, John. **Capitalismo Consciente: como liberar o espírito heroico dos negócios**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MACOHIN, Gilmar Amilton. **Compras, contratações e terceirizações**. 1. Ed., rev.. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2 ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2005.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Otávio J. **GESTÃO DA QUALIDADE - TÓPICOS AVANÇADOS**. SÃO PAULO: THOMSON. 2003.

PARIKH, Jagdish. **Administrando Relacionamentos: A dinâmica do sucesso entre vida e trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1999.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP. 2007.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Administração de materiais e patrimônio**. Curitiba,PR: IESDE, 2012.

ROSENBERG, Gerson. **A ISO 9001 na Indústria Farmacêutica: Uma Abordagem das Boas Práticas de Fabricação**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2000.

SANDOVAL, Rodolfo. **Homologação e avaliação de desempenho de fornecedores**. Administradores – O Portal da Administração. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/homologacao-e-avaliacao-de-desempenho-de-fornecedores/101216/>>. Acesso em 26 de janeiro de 2016.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de operações e de processos: Princípios e práticas de impacto estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 2015.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

Entrevista com um colaborador do Núcleo de Relacionamento com fornecedores, para coleta de dados.

Poderia descrever quem são os fornecedores avaliados?

Os fornecedores avaliados são de três tipos:

- a) materiais com marca Unimed, geralmente brindes, promocionais e gráficos.
- b) serviços de cursos e palestras.
- c) fornecedores que possuam contrato contínuo, que são considerados a partir de um ano.

Porque estes fornecedores são avaliados?

Avaliamos estes fornecedores porque temos a certificação ISO9001:2008, que cita que as empresas devem assegurar que a qualidade dos produtos e serviços sejam conforme os requisitos determinados, quando impactar no produto final. No caso da Unimed RS entendemos que estes são os avaliados porque:

a) a marca Unimed é um dos bens intangíveis mais preciosos da cooperativa. Os produtos com logotipo acabam divulgando a marca e chegam aos clientes finais, mesmo que só visivelmente algumas vezes, como no caso de brindes aos colaboradores. Existe o manual da marca que é elaborado pela Unimed Brasil e todas as Unimeds devem seguir. O manual é pensado para manter o padrão, por exemplo, existe o tamanho máximo e mínimo que a logomarca pode ser impressa, cores de fundo onde pode ser aplicada, em que casos pode ser usada a logotipia preta..., enfim, diversas regras. Caso estas normas não sejam seguidas a Unimed que produziu material poderá ser notificada pela Unimed Brasil;

b) os cursos são realizados para atender necessidades de treinamentos para diretores, gerências e colaboradores de todo o Sistema Unimed RS. Considerando que a missão da Federação RS é promover o aperfeiçoamento da gestão das singulares, entendemos que este é um serviço destinado aos clientes finais e deve ser avaliado;

c) os contratos a partir de um ano são avaliados porque consideramos trabalhos contínuos, sendo assim, temos que ter controle do que está acontecendo, como está ocorrendo os fornecimentos, etc. Além disso, consideramos que os fornecedores são empresas parceiras e o intuito é mantermos a parceria com a política ganha-ganha, e para isso o feedback é essencial.

Quando são realizadas as avaliações?

As avaliações dos materiais com marca e dos cursos são realizadas logo após o recebimento do material ou serviço. Anualmente realizamos a compilação das avaliações fazendo uma média das notas atribuídas no ano. Já as dos contratos são realizadas anualmente.

Como e quem faz as avaliações?

As avaliações são realizadas através do formulário FORM RE 42, que considera os critérios de avaliação atribuindo notas para eles. Sendo os critérios: qualidade; prazo; especificações técnicas; sustentabilidade; agilidade, flexibilidade e atendimento; estabilidade financeira e documental e; preço.

Quando compramos materiais o NRF é responsável por recebê-los. Antes de entregar aos usuários, verificamos a qualidade, impressão etc. Então o próprio comprador é responsável por avaliar este fornecimento.

Após a realização dos cursos o setor de Desenvolvimento Humano e o NRF realizam a avaliação em conjunto, pois eles são responsáveis pela operacionalização do curso, escolha do fornecedor e palestrante e recebem o feedback dos participantes do mesmo.

Para as avaliações de contratos, um colaborador do NRF fica responsável por enviar e-mails solicitando que as áreas técnicas avaliem os fornecedores nos requisitos: qualidade; prazo; especificações técnicas; agilidade e; flexibilidade e atendimento. Fica de responsabilidade do NRF responder os requisitos: sustentabilidade; estabilidade financeira e documental e; preço.

Após o preenchimento dos formulários, o NRF faz uma compilação das notas e classifica em:

Acima de 90 = Excelente

70 a 89,99 = Bom

40 a 69,99 = Regular

0 a 39,99 = Fraco

Esta classificação alimenta o indicador do setor “índice de fornecedores excelentes e bons”. Este indicador é registrado por diversas Unimeds que trocam informações a fim de comparações. Sempre ficamos com o índice acima da meta esperada.

Os fornecedores que forem classificados como regular ou fraco devem ser tratados. Não temos o costume de simplesmente dispensá-los, o correto é passar o

feedback e tentar uma recuperação. Podemos fazer um plano de ação, por exemplo. Algumas vezes, mesmo assim, não obtivemos sucesso e temos que encerrar a parceria com o fornecedor.

E como é repassado o feedback ao fornecedor?

Logo após a compilação das notas, que é realizada anualmente, é enviado o feedback para os fornecedores via carta com AR. O AR é o protocolo de entrega realizada pelos correios, temos esse costume porque antigamente a Federação participava do PGQP, que é o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Nele considerávamos que estes feedbacks deveriam ser entregues através de protocolo oficial.

Este é o feedback individual, depois, geralmente no mês de março, realizamos o evento “Encontro de Fornecedores”. Em 2017 teremos a 7ª edição e pelo que percebemos está cada vez mais agradando aos nossos parceiros. O intuito deste evento é estreitar a parceria entre as partes e estimular o ganha-ganha. A cada ano que passa estamos aprimorando o evento. Temos conseguido trazer um palestrante com assuntos interessantes e inovadores, falamos sobre as avaliações e temos a participação do Instituto Unimed, que comenta sobre a nossa visão e como estamos trabalhando o tripé da sustentabilidade. Ao fim do evento entregamos o troféu de “Fornecedor Destaque” para um ou mais fornecedores que tenham desempenhado seus serviços com excelência e apresentando diferenciais, como em inovação, parceria etc.

Com este modelo de feedback estamos percebendo que os fornecedores se motivam a melhorar e manter a parceria com a Unimed RS. Um dos pontos positivos é a vinculação das marcas, os fornecedores têm orgulho de dizer que fornecem e/ou que ganharam um prêmio de uma empresa com a marca tão bem reconhecida.

Onde as avaliações são arquivadas para consulta?

As avaliações são impressas e arquivadas em pastas físicas, começamos este ano a salvar numa pasta da rede interna, digitalizamos os históricos, com o intuito de facilitar a consulta do dia-a-dia.

Na prática como são utilizadas as avaliações para consultas?

Este é nosso grande problema. Na teoria funciona muito bem, na prática encontramos alguns problemas que precisam ser corrigidos:

- Os compradores são apenas quatro, sendo um que hoje é o supervisor e foi o responsável pela construção do setor, um que está no setor há três anos e dois

que estão no setor há menos de dois anos. Na prática, para compras rotineiras temos conhecimento de quais fornecedores são confiáveis, parceiros, de qualidade, com preços mais baixos, etc. Geralmente lembramos quando temos problemas com determinados fornecimentos, até por ser um setor pequeno e relativamente novo na empresa. Isso faz com que contratemos muitas vezes sem precisar consultar os cadastros.

- Muitas vezes os colaboradores da área técnica ou usuários do serviço não tem conhecimento da importância de avaliar corretamente. Por exemplo, em uma ocasião tínhamos conhecimento de diversos problemas com um fornecedor, incluindo prazos, atendimento e qualidade. Recebemos a avaliação deste com pontuação 100%, sendo então um fornecedor excelente. Quando questionamos a área técnica sobre isso, comentaram que acharam melhor não “dar uma nota baixa” porque é a única empresa que se tem conhecimento da prestação deste serviço com comprovantes legais, na região. Isso é um exemplo de grande engano de entendimento, desta forma o problema está sendo aceito e nunca será tratado, o fornecedor não saberá que não está nos agradando e não irá melhorar. Provavelmente quando houver outro fornecedor que atenda os pré-requisitos, o atual será simplesmente descartado, sem nenhum motivo registrado.

- O formulário para avaliação é padrão, está salvo com a pontuação 100% e o colaborador que avalia deve alterar a pontuação de acordo com o desempenho do fornecedor. Percebemos por comentários informais que muitos não têm conhecimento de como se faz o preenchimento, alguns questionam, outros aparentam deixar como 100%, para não ter “trabalho”.

- Os preenchimentos das avaliações dos materiais com marca acabam saindo do controle, algumas vezes não são realizados e a justificativa é a “correria do dia-a-dia”, principalmente de fornecedores que “sempre tem materiais ótimos”. Em uma análise mais crítica, percebemos que isso ocorre porque eles não utilizam a avaliação para consulta, isso desmotiva a atividade e passa a impressão de que “não serve para nada”.

- Os colaboradores do NRF julgam o processo de avaliações se muito trabalhoso. Para os fornecedores de contratos o primeiro passo é solicitar à área técnica que responda a avaliação, isso é simples, porém tem que ser cobrado diversas vezes, porque muitos não retornam a solicitação. Após o preenchimento de todas as avaliações é feita a compilação manual dos dados para o indicador

“excelente e bom” e a elaboração de todas as cartas de feedback, são quase uma centena!

- O maior problema que consideramos atualmente é que os colaboradores não enxergam na prática e no dia-a-dia como as avaliações ajudam no processo, acabam realizando-as apenas para cumprir o protocolo.

Se não é utilizado na prática, porque é necessário continuar com esse processo?

Porque se não está sendo utilizado é por uma falha prática de processo. Diversos estudos comprovam a importância das avaliações de fornecedores. A ISO9001:2008 é nossa base de elaboração de processos adequados, nela são solicitadas as avaliações porque são de suma importância para melhoria e continuidade dos fornecimentos.

A avaliação bem elaborada e utilizada não pode garantir que todos os fornecimentos serão de excelência, porém diminuem consideravelmente as falhas. Em uma indústria isso é percebido facilmente com comprovações estatísticas, ao contrário da Unimed RS, que é uma empresa de cunho político-institucional e a maioria de seus processos não podem ser cronometrados.

Por exemplo, algumas vezes temos algumas falhas de fornecimento de gráficos, se o material recebido tem problemas na cor, entramos em contato com o fornecedor e solicitamos a substituição. Sendo estes já parceiros, reconhecem o erro e refazem o material. Se o novo material estiver com a qualidade esperada e não tiver atrapalhado nenhum processo com o tempo de retrabalho, este fornecedor ainda será reconhecido como de excelência e muitas vezes o problema é “esquecido” ou “deixado de lado”. Ok, o fornecedor resolveu o problema, porém deve ser passado um feedback sobre isso, para que não volte a ocorrer.

ANEXO A – CADASTRO DE FORNECEDOR

		CADASTRO DE FORNECEDOR				FORM/RE 41/08	
Cadastro Ativo				Cadastro Inativo			
Cadastro Incluído em ____ / ____ / ____				Cadastro Excluído em ____ / ____ / ____			
Razão Social/Nome:							
Nome Fantasia:				Código TOTVS:			
CNPJ:				CPF:			
Inscrição Estadual:				Inscrição Municipal:			
Endereço:							
Fone/Fax:				E-mail:			
Ramo de Atividade:				Vendedor/Contato:			
Produtos: _____							
HISTÓRICO DE SITUAÇÃO DOCUMENTAL (Contratos)							
Validação de Documentação	Documento	2016	2017	2018	2019	2020	
Pendências Comerciais (SERASA)	Arquivo						
Certidão Negativa FGTS	Arquivo						
Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas	Arquivo						
Certidão Negativa de Tributos Federais	Arquivo						
Certidão Negativa de Tributos Municipais	Arquivo						
Situação Cadastral Receita Federal	Arquivo						
CEIS - Cadastro de Empresas Inidôneas	Arquivo						
Observações: _____							
ORDEM DE COMPRA							
Descrição do Serviço	Documento	2016	2017	2018	2019	2020	
	MAPA DE COTAÇÃO						
	MAPA DE COTAÇÃO						
MÉDIA ANO DE AVALIAÇÃO							
Ano	Reavaliado por	Assinatura	Data	Excelente	Bom	Regular	
2016							
2017							
2018							
2019							
2020							
Observações: _____							

ANEXO B – AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR

	AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR - Produtos e Serviços	FORMIRE 42/07																									
Observações:																											
Ração Social:																											
Nome Fantasia:																											
Comprado e Avaliado por:																											
Data da Compra:																											
Recebido e Avaliado por:																											
Data da Entrega:																											
Valor:																											
Nota Fiscal no.:																											
Produtos/Serviços Adquiridos:																											
<p>1) Qualidade dos produtos e serviços:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No. Itens:</th> <th>1</th> <th>Condição</th> <th>Pontos</th> <th>No. Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Itens Aprovados (A)</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Itens Aprovados Condicionamente (IC)</td> <td>5</td> <td></td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Itens Reprovados (R)</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> $QL = \frac{(A \times 10) + (IC \times 5)}{N \times 10}$ $QL = 100,00\%$ </p>			No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens	Itens Aprovados (A)	10		10	1	Itens Aprovados Condicionamente (IC)	5		5		Itens Reprovados (R)	0		0						
No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens																							
Itens Aprovados (A)	10		10	1																							
Itens Aprovados Condicionamente (IC)	5		5																								
Itens Reprovados (R)	0		0																								
<p>2) Cumprimento dos prazos:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No. Itens:</th> <th>1</th> <th>Condição</th> <th>Pontos</th> <th>No. Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sem Atraso (SA)</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Até 3 dias Atraso (TD)</td> <td>7</td> <td></td> <td>7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entre 4 e 7 dias Atraso (SD)</td> <td>5</td> <td></td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mais de 7 dias de Atraso (MS)</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> $PZ = \frac{(SA \times 10) + (TD \times 7) + (SD \times 5)}{N \times 10}$ $PZ = 100,00\%$ </p>			No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens	Sem Atraso (SA)	10		10	1	Até 3 dias Atraso (TD)	7		7		Entre 4 e 7 dias Atraso (SD)	5		5		Mais de 7 dias de Atraso (MS)	0		0	
No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens																							
Sem Atraso (SA)	10		10	1																							
Até 3 dias Atraso (TD)	7		7																								
Entre 4 e 7 dias Atraso (SD)	5		5																								
Mais de 7 dias de Atraso (MS)	0		0																								
<p>3) Especificações técnicas e normas administrativas:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No. Itens:</th> <th>1</th> <th>Condição</th> <th>Pontos</th> <th>No. Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Itens Aprovados (A)</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Itens Aprovados Condicionamente (IC)</td> <td>5</td> <td></td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Itens Reprovados (R)</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> $RE = \frac{(A \times 10) + (IC \times 5)}{N \times 10}$ $RE = 100,00\%$ </p>			No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens	Itens Aprovados (A)	10		10	1	Itens Aprovados Condicionamente (IC)	5		5		Itens Reprovados (R)	0		0						
No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens																							
Itens Aprovados (A)	10		10	1																							
Itens Aprovados Condicionamente (IC)	5		5																								
Itens Reprovados (R)	0		0																								
<p>4) Sustentabilidade:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No. Itens:</th> <th>1</th> <th>Condição</th> <th>Pontos</th> <th>No. Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Itens Completos (C)</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Itens Incompletos (I)</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> $QT = \frac{(C \times 10)}{N \times 10}$ $QT = 100,00\%$ </p>			No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens	Itens Completos (C)	10		10	1	Itens Incompletos (I)	0		0											
No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens																							
Itens Completos (C)	10		10	1																							
Itens Incompletos (I)	0		0																								
<p>5) Agilidade, Flexibilidade e Atendimento:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Contatos:</th> <th>1</th> <th>Condição</th> <th>Pontos</th> <th>No. Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mais de Expectativa (ALE)</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Atendeu a Expectativa (ATE)</td> <td>5</td> <td></td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Abaixo da Expectativa (ABE)</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> $AT = \frac{(ALE \times 10) + (ATE \times 5)}{(N \times 10)}$ $AT = 100,00\%$ </p>			Contatos:	1	Condição	Pontos	No. Itens	Mais de Expectativa (ALE)	10		10	1	Atendeu a Expectativa (ATE)	5		5		Abaixo da Expectativa (ABE)	0		0						
Contatos:	1	Condição	Pontos	No. Itens																							
Mais de Expectativa (ALE)	10		10	1																							
Atendeu a Expectativa (ATE)	5		5																								
Abaixo da Expectativa (ABE)	0		0																								
<p>6) Preço:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Contatos:</th> <th>1</th> <th>Condição</th> <th>Pontos</th> <th>No. Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Melhor Preço (MP)</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Segundo melhor preço (SP)</td> <td>5</td> <td></td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Além do terceiro melhor preço (AP)</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> $PR = \frac{(MP \times 10) + (SP \times 5)}{(N \times 10)}$ $PR = 100,00\%$ </p>			Contatos:	1	Condição	Pontos	No. Itens	Melhor Preço (MP)	10		10	1	Segundo melhor preço (SP)	5		5		Além do terceiro melhor preço (AP)	0		0						
Contatos:	1	Condição	Pontos	No. Itens																							
Melhor Preço (MP)	10		10	1																							
Segundo melhor preço (SP)	5		5																								
Além do terceiro melhor preço (AP)	0		0																								
<p>7) Estabilidade financeira e documental:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No. Itens:</th> <th>1</th> <th>Condição</th> <th>Pontos</th> <th>No. Itens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Itens Completos (C)</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Itens Incompletos (I)</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> $QT = \frac{(C \times 10)}{N \times 10}$ $QT = 100,00\%$ </p>			No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens	Itens Completos (C)	10		10	1	Itens Incompletos (I)	0		0											
No. Itens:	1	Condição	Pontos	No. Itens																							
Itens Completos (C)	10		10	1																							
Itens Incompletos (I)	0		0																								

Critérios de Ponderação das Características:

> 1) Qualidade:	35,00	Qualificação
> 2) Prazos:	15,00	Ótimo
> 3) Espec. Técnica:	15,00	Acima de 90
> 4) Sustentabilidade:	2,00	70,00 até 89,99
> 5) Agilidade e I:	15,00	40,00 até 69,99
> 6) Preço:	10,00	Até 39,99
> 7) Estab. Financeir	13,00	
> 8) Sustentabilidade:	10,00	
> 9) Preço:	10,00	

Total:	100,00
--------	--------

Qualidade dos produtos e serviços: é essencial que a empresa conheça qual a qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores que pretende contratar.

Agilidade, flexibilidade e atendimento: fornecedores que demonstram agilidade no atendimento e flexibilidade na produção tendem a ter maior capacidade de compreender e se adaptar as necessidades da sua empresa, proporcionando um melhor desempenho.

Cumprimento dos prazos: os fornecedores devem ter e demonstrar seriedade e comprometimento com os prazos, além de segurança e confiabilidade na entrega de um pedido ou na prestação de um serviço. Executar sempre o contrato na entrega ou na prestação, e cumprir rigorosamente com os prazos são diferenciais que remem cobrar sempre de nossos fornecedores.

Preço: Não é o mais importante mas é um diferencial que será levado em consideração no fechamento de parceria.

Estabilidade financeira e documental: é importante ter certeza de que nossos fornecedores possuem uma boa "saúde financeira", pois isso poderá depender o cumprimento dos prazos e até mesmo a qualidade do serviço. É preciso ter a confiança de que os fornecedores que contratamos hoje ainda estarão amanhã.

Especificações técnicas e normas administrativas: é importante que nossos fornecedores sejam empresas preocupadas com o atendimento das especificações técnicas, das normas de segurança no trabalho e em seus produtos e serviços, assim como sejam empresas legalmente constituídas.

Sustentabilidade: hoje é imprescindível que as empresas possuam uma conduta sustentável e estejam preocupadas com os impactos ambientais na produção de bens e serviços, assim como o descarte e o reaproveitamento de materiais.

ANEXO C – CARTA FEEDBACK AOS FORNECEDORES



www.unimedrs.com.br
 Santa Terezinha, 340
 90040-180 Farroupilha, Porto Alegre - RS
 T. (51) 3201-1370

NRF XXX/2017

Porto Alegre, XX de _____ de 201_.

À EMPRESA

Endereço

Ref.: Avaliação de Fornecedores

Com o intuito de fortalecer a parceria e aprimorar o processo de aquisições e prestação de serviços, a Unimed RS Federação avalia anualmente seus principais fornecedores, classificando os desempenhos em:

EXCELENTE, BOM, REGULAR E FRACO.

A avaliação é realizada contemplando os seguintes critérios:

- Qualidade dos produtos e serviço;
- Cumprimento dos prazos;
- Especificações técnicas e normas administrativas;
- Sustentabilidade;
- Agilidade, Flexibilidade e Atendimento;
- Preço;
- Estabilidade financeira e documental.

Enviamos abaixo a nota da avaliação da sua empresa referente ao ano de 2016, assim poderá visualizar seu desempenho, quais aspectos podem ser melhorados para os próximos anos de nossa parceria e também para satisfação de seus outros clientes.

	NOTA	CLASSIFICAÇÃO			
		EXCELENTE	BOM	REGULAR	FRACO
Fornecedor A	100%	X			

Como sugestão de melhoria, chamamos a atenção para os itens _____.

Para que possamos cada vez mais aprimorar a gestão e estreitamento de nossa parceria, sinta-se a vontade para entrar em contato com o Núcleo de Relacionamento com Fornecedores através do telefone (51) 32011384. Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos e/ou sugestões de melhorias.

Atenciosamente,

 Nome
 Cargo