

# MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNCEDORES



**Prefeitura de  
Fortaleza**

Secretaria Municipal do  
Planejamento, Orçamento e Gestão





# **Prefeitura de Fortaleza**

**Prefeito de Fortaleza**  
Roberto Cláudio Rodrigues Bezerra

**Vice Prefeito de Fortaleza**  
Gaudêncio Gonçalves de Lucena

**Secretário Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão**  
Philippe Theophilo Nottingham

**Secretário Executivo**  
Charles Goiana de Andrade

**Coordenadoria de Gestão de Aquisição Corporativas**  
Maria Christina Machado Publio

**Equipe Técnica**  
Igor Steindorfer  
Remulo Pereira Viana  
Juliana Costa Girão  
João Guilherme Voght  
Verene Barros

**Diagramação**  
Diva Fernandes

**JUNHO, 2016**



# Sumário

1. Introdução .....	7
2. Referência teórica e conceitual .....	8
3. Descrição da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores .....	12
3.1. Detalhamento dos Critérios de Avaliação .....	15
3.2. Sugestões de para tomada de ações quanto ao resultado do IDF (Indicador de Desempenho de Fornecedores) .....	19
3.3. Resultados Esperados .....	20
4. Considerações finais .....	21



# 1. Introdução

Com o advento do Programa de Compras da Prefeitura Municipal de Fortaleza, a preocupação da eficiência nas compras que já era meta da atual administração ficou ainda mais cristalizada, e dentro de sua estrutura está à avaliação de desempenho de fornecedores com meta para 2016.

Dentro dos diversos modelos adotados em todo o país analisados no processo de construção desta metodologia, resolveu-se adotar o do Governo do Estado de Minas Gerais, haja vista praticidade e simplicidade, que por sua vez surgiu da experiência da Fundação Ezequiel Dias (Funed), Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas), Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) e Companhia de Água e Saneamento de Minas Gerais (COPASA-MG).

O objetivo é que a Prefeitura de Fortaleza possa gradualmente introduzir essa metodologia na sua rotina do processo de compras e contratações até atingir a sua totalidade, realizando no decorrer desse período os ajustes necessários.

A responsabilidade de sua elaboração, execução inicial e possíveis adequações posteriores ficou a cargo da Coordenadoria de Gestão de Aquisições Corporativas – COGEC, como também a missão de disseminação junto aos demais órgãos da administração municipal.

Este trabalho está dividido em três partes, a primeira apresentará toda a referência teórica que subsidiou essa metodologia, em seguida a descrição minuciosa da própria metodologia e por fim são apresentadas as considerações finais. Procuraremos apresentar a mesma de forma didática para que sua compreensão e apropriação possam ocorrer de forma rápida e simples, inclusive

apresentando exemplos.

Nesta primeira fase a metodologia está adequada apenas à avaliação de desempenho de fornecedores de materiais e só depois será adequada e estendida aos fornecedores de serviços.

## **2. Referência teórica e conceitual**

Como as organizações não são autossuficientes surge à necessidade de estreitar seus laços com os fornecedores, a fim de formar aliados eficientes e ágeis no desempenho de suas funções.

Admite que é desejável que o relacionamento entre clientes e fornecedores seja cooperativo, a despeito do relacionamento adversário e competitivo que vigia no passado. Eles devem ser tratados como parceiros estratégicos na cadeia de valor, e não como organizações subcontratadas.

A padronização de procedimentos que permitam avaliar os fornecedores é considerada como essencial instrumento de gestão da cadeia de suprimentos de uma organização. Essa máxima é extensível ao setor público, que somente poderá reduzir seus custos e maximizar a qualidade de seus serviços à população se seus fornecedores forem eficazes em seus propósitos.

Neste desafio algumas questões precisam ser bem definidas para a adoção de um sistemas de avaliação de desempenho, tais quais:

- Quais aspectos deverão ser medidos;
- Como se podem medir tais aspectos;
- Como utilizar essas medidas para analisar, melhorar e controlar o desempenho da empresas;

Dentre as justificativas para adoção da avaliação de fornecedores, Finger (2002) infere que é necessário um acompanhamento periódico, constante e estreito das atividades realizadas entre duas organizações, de modo a fornecer feedbacks. Segundo o autor, essa avaliação deve ser estruturada por meio de um checklist sobre o que será monitorado e controlado, por meio do qual será feito o diagnóstico do desempenho do fornecedor apontando as deficiências que devem ser melhoradas.

Já Juran (1992, apud FINGER, 2002) sugere que o feedback não se limite à insatisfação, mas que reforce as experiências positivas a fim de que sirva de base para a melhoria contínua dos processos e sistemas organizacionais.

Ainda na percepção de Finger (2002) é preciso estabelecer e manter uma metodologia de acompanhamento dos fornecedores e de troca rápida e constante de informações, para que se evite ou se corrija situações indesejadas. Nesses sistemas de avaliação, surge a necessidade da implantação de indicadores de desempenho que forneça uma base de dados que possibilite a formação de diagnósticos o quanto mais reais possíveis da capacidade e desempenho do fornecedor (FINGER, 2002).

Extrai-se deste referencial teórico que os principais critérios a serem observados para a avaliação do desempenho dos fornecedores convergem para:

- Preço/custo do fornecimento;
- Qualidade dos produtos;
- Tempo/prazo/velocidade de entrega;
- Confiabilidade e;

- Flexibilidade do fornecedor.

## **Preço/Custo do Fornecimento**

Este critério possui uma particularidade nas compras públicas, uma vez que elas são realizadas por meio de licitação. Destarte, o preço não pode ser um critério de análise do desempenho do fornecedor, já que ele é definido a priori.

## **Qualidade dos Produtos**

Slack (2008) disciplina que qualidade trata da “adequação aos propósitos do cliente, caracterizada, principalmente, pela isenção de erros”. Machado (2011) entende que o fator qualidade compreende a qualidade dos produtos, o cumprimento rigoroso das suas especificações técnicas e o acompanhamento técnico, quando for o caso.

A qualidade “mede a conformidade com as especificações contratadas, que pode ser medida em partes por milhão (PPM) do total de falhas identificadas na inspeção de recebimento e na produção” (MOURA, 2009; p.78) comparadas ao total de itens recebidos/produzidos.

## **Prazo de Entrega**

Para Slack (2008), é desejável que o fornecedor busque a minimização do tempo entre o pedido e a oferta do produto ou serviço demandado. De acordo com Machado (2011; p.71), “a agilidade deve medir o tempo de resposta do fornecedor ao pedido de cotação”, isto é, trata-se da capacidade do fornecedor em atender às solicitações do cliente de forma ágil (MACHADO, 2011).

Moura (2009) traz que o quesito Pontualidade na Entrega avalia a capacidade do fornecedor em atender a data de entrega solicitada, em relação a atrasos ou adianta-

mentos. Este pode ser mensurado em número de dias de atraso ou adiantamento (MOURA, 2009). Cabe salientar que o adiantamento na entrega de determinados produtos também geram prejuízos para a organização compradora, dado que esse adiantamento aumenta o custo de estocagem dos materiais.

## **Confiabilidade**

Slack (2008) resume que este fator nada mais é que a manutenção dos compromissos de entrega.

Machado (2011; p.72) elucida que “o indicador de confiabilidade visa medir a precisão das informações do fornecedor com relação às solicitações” do cliente. Ela ainda fala que os principais problemas relacionados à confiabilidade são (a) as quantidades de produto solicitadas em comparação às quantidades entregues, (b) o número de notas fiscais com erro frente ao número de notas fiscais emitidas e (c) o prazo de entrega dos produtos e serviços (MACHADO, 2011). Ainda para Machado (2011), este fator influencia diretamente no relacionamento entre cliente e fornecedor.

Moura (2009) diz que a correção na quantidade de entrega mede a precisão na quantidade, comparando a quantidade entregue em relação à solicitada. Sua mensuração pode ser feita por meio de termos relativos que possibilitam a comparação entre o quantitativo solicitado e o recebido pelo cliente. Ademais, o autor explicita que a conformidade da documentação “analisa documentos envolvidos na transação, como, por exemplo, notas fiscais, quantificando os problemas ocorridos com o trâmite de documentação necessária no fornecimento” (MOURA, 2009; p.78).

## **Flexibilidade**

A flexibilidade remete à manutenção de condições para

alterar a produção a fim de atender os clientes (SLACK, 2008). Já conforme Machado (2011), a flexibilidade relaciona as condições de pagamento disponibilizadas pelo fornecedor e a possibilidade de troca de datas, ou seja, a disponibilidade do fornecedor em atender o cliente de forma diferenciada em relação aos padrões negociados, caso seja necessário.

Baseado e subsidiado nestes pensamentos apresentados aqui foi construída a metodologia de avaliação de fornecedores da Prefeitura Municipal de Fortaleza que será descrita em diante.

### **3. Descrição da metodologia de avaliação de desempenho de fornecedores**

Os fornecedores de materiais da Prefeitura de Fortaleza passarão a ser mensurados e monitorados por avaliação de desempenho contínua, instrumentalizada por indicadores, de modo a tornar quantificáveis os aspectos que são predominantemente qualitativos e a montar uma base de dados histórica que permita a verificação das dimensões benéficas e prejudiciais dessa relação, a fim de que sejam tomadas as providências cabíveis para potencialização dos benefícios, correção dos erros e melhoria contínua do relacionamento com os prestadores de serviços e, conseqüentemente, dos serviços prestados.

A avaliação resulta em indicadores de desempenho do fornecedor, que é baseado em quatro critérios principais, quais sejam:



**Figura 01** – Principais Critérios de Avaliação de Desempenho dos Fornecedores

Na sua aplicabilidade alguns pontos precisam ser observados, como:

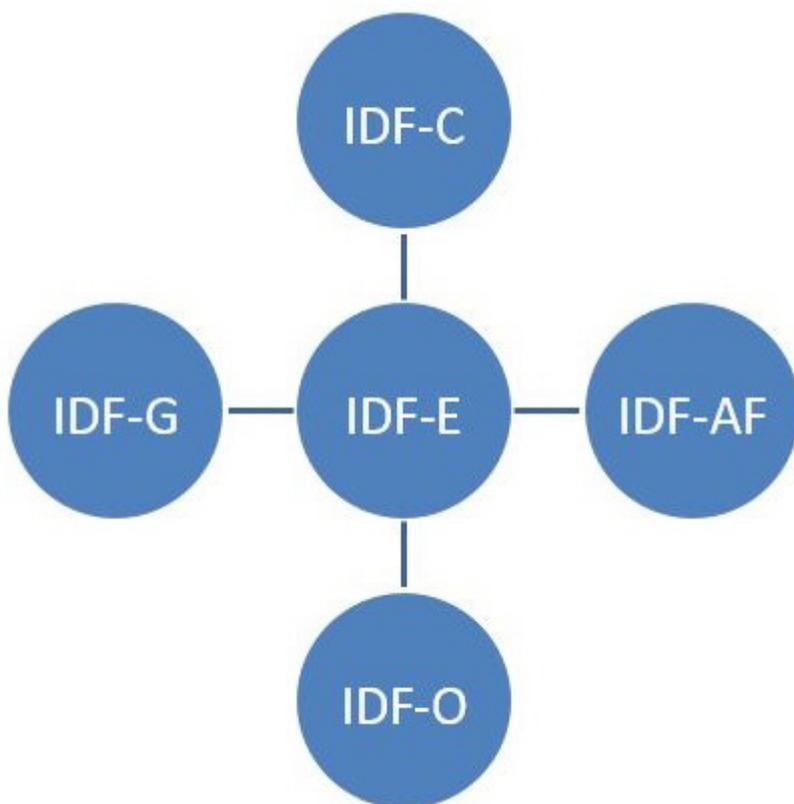
Os critérios e a metodologia de apuração do desempenho do fornecedor devem ser explicitados no instrumento convocatório da licitação, de forma a deixar claro ao futuro contratado a forma como ele será avaliado nas entregas realizadas.

Os critérios da avaliação do fornecedor, não inovam em relação às obrigações estabelecidas no instrumento convocatório ou contratual, que consistem em entregar o objeto conforme qualidade exigida em sua especificação técnica, assim como nos prazos, quantidades e documentos previamente definidos.

É importante mencionar que nas hipóteses de recusa do material, por este não atender às exigências estabelecidas no processo de contratação, o responsável pelo recebimento deverá realizar novo agendamento. Neste caso, o fornecedor receberá redução em sua nota, conforme a pontuação do critério que motivou a recusa, mesmo que sejam atendidos todos os critérios na entrega definitiva.

Por fim, a avaliação resultará no **Indicador de Desempenho do Fornecedor por Entrega (IDF-E)**. A partir dessa primeira avaliação poderão ser gerados indicadores em outros níveis, tais como:

- Autorização de Fornecimento (IDF-AF);
- Contratação (IDF-C);
- Órgão (IDF-O);
- Geral (IDF-G);

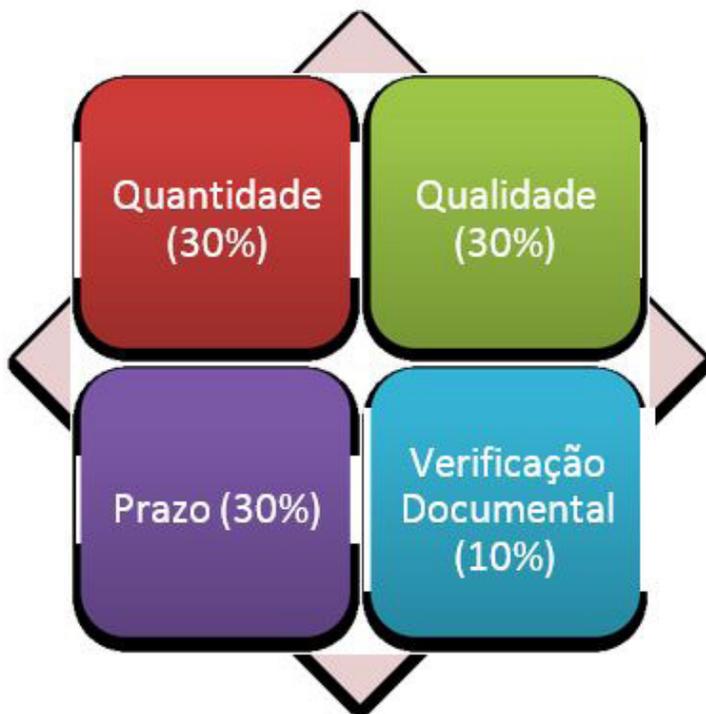


**Figura 02** - Conjunto de Indicadores de Avaliação de Desempenho dos Fornecedores

### 3.1. Detalhamento dos Critérios de Avaliação

#### Calculando o Indicador de Desempenho do Fornecedor por Entrega (IDF-E).

O IDF-E (Índice de Desempenho do Fornecedor por Entrega) será calculado após cada entrega realizada pelo fornecedor com a seguinte composição:



**Figura 03** – Composição do IDF-E

Os critérios avaliados que resultam no espaço IDF-E (Indicador de Desempenho do Fornecedor por Entrega) são compostos conforme o Quadro 1.

QUADRO 1 – Composição do IDF-E

<b>Critério</b>	<b>Peso</b>	<b>Subcritério</b>	<b>Pontos</b>
Quantidade	30%	Cumprimento de quantidades	30
Prazo	30%	Cumprimento de prazos	30
Qualidade	30%	Correspondência entre item e especificações do objeto	20
		Integridade e condições de embalagem (*)	10
Documentação	10%	Regularidade da Nota Fiscal	5
		Apresentação da documentação exigida (*)	5
IDF-AF	100%	TOTAL	100

Fonte: Projeto Avaliação de Fornecedores – Metodologia. DCLC/SCRLP/SEPLAG-MG

(\*) Quando for aplicável

Ressalte-se, que os problemas relativos ao quantitativo de fornecimento podem ser justificados pelo fornecedor, a exemplo da impossibilidade do fornecimento por força maior, devendo o fato ser avaliado pelo responsável pelo recebimento. Caso a justificativa seja aceita, o fornecedor receberá a totalidade dos pontos neste critério.

Vejam os então como se dará a pontuação de cada um dos critérios que compõem o indicador e sua metodologia de obtenção:

## **I. Quantidade = 30% da nota global (30 pontos)**

<b>Quantidade correta</b>	<b>30 pontos</b>
<b>Quantidade maior</b>	<b>28 pontos</b>
<b>Quantidade ≥ 75%</b>	<b>22 pontos</b>
<b>Quantidade ≥ 50% e &lt;75%</b>	<b>10 pontos</b>
<b>Quantidade &lt; 50%</b>	<b>0 pontos</b>

OBS: Problemas relativos a este critério poderão ser justificados pelo fornecedor (ex.: força maior). Caso o responsável pelo recebimento aceite a justificativa, a pontuação neste critério será sua totalidade (30 pontos).

## II. Prazo = 30% da nota global (30 pontos)

Na data agendada	30 pontos
Fora da data agendada, mas dentro do prazo da AF	28 pontos
Entre 1 e 15 dias de atraso*	22 pontos
Entre 16 e 30 dias de atraso*	10 pontos
Mais de 30 dias de atraso*	0 pontos

\* Contados a partir do final do prazo da ordem de fornecimento. Observações:

1. Problemas relativos a este critério poderão ser justificados pelo fornecedor (ex.: força maior). Caso o responsável pelo recebimento aceite a justificativa, a pontuação neste critério será sua totalidade (30 pontos).
2. A data para entrega deverá ser agendada;
3. A data agendada para recebimento poderá ser alterada através do fluxo de reagendamento;
4. Caso o reagendamento aconteça antes da data anteriormente prevista para entrega, não haverá prejuízo na nota do fornecedor, desde que o mesmo cumpra com o novo agendamento;
5. Caso o reagendamento aconteça depois da data anteriormente prevista para entrega haverá prejuízo na nota do fornecedor.

## III - Qualidade = 30% da nota global (30 pontos) = correspondência dos itens com a especificação

Avaliação com base na relação lote analisado/lote validado – por fornecimento

Aprovação total	20 pontos	30 pontos*
Aprovação com ressalva (baixa criticidade)	15 pontos	22,5 pontos*
Aprovação com ressalva (alta criticidade)	6,6 pontos	10 pontos*
Reprovação	0 pontos	0 pontos*

Aplica-se essa pontuação quando o critério “EMBALAGEM” não for aplicável.

Já quando o critério embalagem for analisado este participará com 10% da nota global (10 pontos), e será analisado o critério de integridade e condições de embalagem (se aplicável), avaliado com base na relação lote analisado/lote validado – por fornecimento, conforme tabela a seguir.

<b>Aprovação</b>	<b>10 pontos</b>
<b>Aprovação com ressalvas</b>	<b>5 pontos</b>
<b>Reprovação</b>	<b>0 pontos</b>

Obs: O servidor terá a opção de marcar “NÃO SE APLICA” para o campo “EMBALAGEM”. Neste caso, os 10 pontos serão revertidos para o subcritério “CORRESPONDÊNCIA DOS ITENS COM A ESPECIFICAÇÃO”.

**IV = Pontuação NOTA FISCAL (de acordo com a compatibilidade entre os dados referentes aos itens e às quantidades aos dados constantes na Nota Fiscal):**

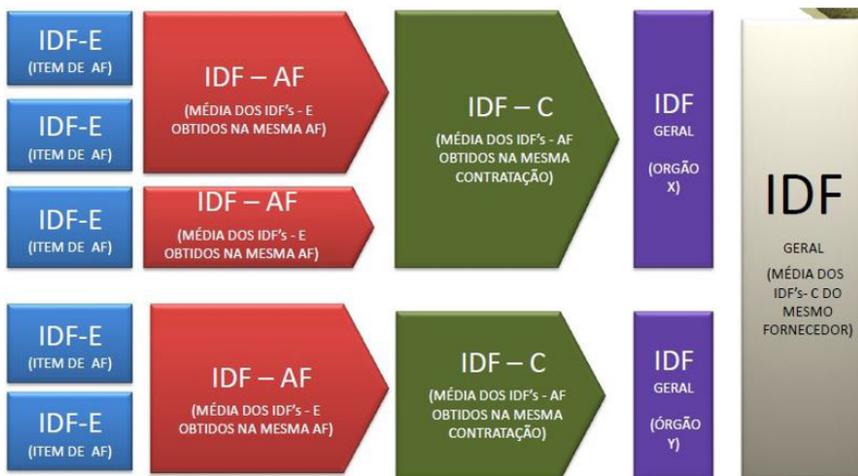
Nota fiscal OK	5 pontos	10 pontos*
Nota fiscal com problemas	0 pontos	0 pontos*

Porém, quando o critério “DOCUMENTOS EXIGIDOS” for aplicável conforme a natureza do item segue-se os se-

guintes critérios.

Documentos exigidos OK	5 pontos
Documentos exigidos com problemas	0 pontos

O servidor terá a opção de marcar “NÃO SE APLICA” para o campo “DOCUMENTOS EXIGIDOS”. Neste caso, os 5 pontos serão revertidos para o subcritério “NOTA FISCAL”.



**Figura 04** - Etapas de Cálculo do IDF Geral

### 3.2. Sugestões de para tomada de ações quanto ao resultado do IDF (Indicador de Desempenho de Fornecedores)

De acordo com a avaliação por contratação:

Aproveitamento	Classificação	Ações
> 90%	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de <i>Atestado de Capacidade Técnica</i></li> </ul>
> 70% a ≤ 90%	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de reuniões com o fornecedor;</li> <li>• Análise de causas e motivos do baixo resultado;</li> <li>• Elaboração de plano de ação.</li> </ul>
≤ 70%	C	<p>Além das ações relativas ao fornecedor "B":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a possibilidade de abertura de processo administrativo</li> </ul>

Geração de relatórios sobre fornecedor com todas as informações registradas na entrega, de forma a subsidiar:

- A realização de reuniões com o fornecedor;
- A análise de causas e motivos do baixo resultado;
- A elaboração de plano de ação.
- A instauração de eventual processo administrativo punitivo.

Ressalta-se que as referidas tomadas de ações relativas aos Indicadores de Desempenho do Fornecedor não vinculam a Administração à abertura de processo administrativo punitivo, sendo a metodologia, nestas ocasiões, apenas um balizador e facilitador para o controle e o registro das ocorrências nas execuções contratuais, subsidiando a ação do gestor. Assim, a prerrogativa legal de abertura de processos punitivos continua a ser independente da aplicação desta metodologia.

### 3.3. Resultados Esperados

- A melhoria na qualidade do gasto público, mais particularmente através da qualidade dos materiais, produtos e bens adquiridos;
- Racionalização de custos gerados por economia de escala;

- Otimização dos processos envolvidos nas atividades do município e a respectiva melhoria no atendimento ao cidadão.
- Espera-se que se possa estreitar o relacionamento entre município e fornecedores, bem como de melhorar os processos de compras, tornando-os mais econômicos e eficazes;

#### **4. Considerações finais**

No primeiro momento, a avaliação de fornecedores é facultativa aos órgãos. A obrigatoriedade da avaliação será adotada no primeiro semestre de 2013.

As tomadas de ação em relação ao desempenho dos fornecedores não são automáticas nem obrigatórias. Elas estão explicitadas a título de sugestão para aplicação nos casos de baixo desempenho e para facilitar a decisão dos órgãos em relação a um fornecedor que não atenda o contrato a contento.

Como impacto para o fornecedor, ressalte-se que ele apenas terá que cumprir o que já é exigido via contrato, sem alteração das suas atividades de praxe. Os riscos para o fornecedor são os mesmos que se encontram em vigência, nos casos de descumprimentos contratuais, como a instauração de Processo Administrativo Punitivo e a realização de reuniões para apuração do baixo desempenho e elaboração de plano de ação corretivo.



**Prefeitura de  
Fortaleza**  
Secretaria Municipal do  
Planejamento, Orçamento e Gestão