AUGUSTO FRANCISCO DA SILVA
FRANCISCO GILBERTO BEZERRA

1517
50

QUALIFICAÇÃO EVOLUTIVA DE FORNECEDORES

Uma contribuição para o aperfeiçoamento do processo de contratação

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

Goiânia

2002

AUGUSTO FRANCISCO DA SILVA
FRANCISCO GILBERTO BEZERRA

QUALIFICAÇÃO EVOLUTIVA DE FORNECEDORES

Uma contribuição para o aperfeiçoamento do processo de contratação

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

Orientador:
Prof.: Adherbal Caminada Netto

Goiânia
2002

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador Prof. Adherbal Caminada Netto pela forma com que combinou energia, consistência e brandura na condução da orientação.

Ao Instituto Sapiência e à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo que, com visão e ação empreendedora, nos ofereceram a oportunidade de participação no curso.

RESUMO

O presente trabalho reúne métodos, práticas e experiências na avaliação do desempenho, utilizando técnicas apropriadas para a verificação da regularidade das organizações, da qualidade de seus produtos e serviços e dos aspectos de responsabilidade social empresarial, com a finalidade de oferecer uma opção para a qualificação evolutiva de fornecedores, alcançando inclusive, os sub-fornecedores. Os resultados mais significativos esperados tanto para as organizações contratantes, quanto para as contratadas são: melhorar a qualidade e a produtividade em seus processos de produção, assegurar a eficácia na sinergia das relações com fornecedores, minimizar os riscos de contratação de fornecimento e promover a fidelização entre as partes. A prática da qualificação evolutiva possibilita a análise comparativa dos fornecedores ao mesmo tempo em que retrata seu grau de desempenho individual. Este processo pode impelir as organizações em direção ao uso da tecnologia apropriada, utilizando-se das facilidades proporcionadas pelos resultados numéricos das avaliações.

ABSTRACT

The present work gathers methods, practices, and experiences on the evaluation of the performance, using appropriate techniques to verify the regularity of the organizations, of the quality of their products and services and the aspects of the business social responsibility, aiming to offer one option for the evolutionary qualification of the suppliers, reaching even the sub-suppliers. The most significant results expected both for the hiring organizations and the hired ones are: improve the quality and productivity in their processes of production, ensure effectiveness in the synergy of the relations with the suppliers, minimize the risks of hiring suppliers, and promote fidelity between the parts. The practice of evolutionary qualification allows the comparative analysis of suppliers at the same time it shows their individual performance degree. This process may impel organizations towards the use of appropriate technology using the easiness provided by the numerical results of the evaluations.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO 11

1.1 Terminologia e definições 15

2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA 18

2.1 Avaliação preliminar – cadastramento 21

2.1.1 Habilitação jurídica 21

2.1.2 Regularidade tributária 21

2.1.3 Regularidade trabalhista e social 22

2.1.4 Qualificação técnica 22

2.1.5 Qualificação econômico-financeira 23

2.2 Avaliação de desempenho 23

2.2.1 Avaliação do desempenho de fornecedor de produto 25

2.2.2 Avaliação de desempenho de fornecedor de serviços 26

2.3 Processos de avaliação e planilhas 28

2.3.1 Requisitos mínimos – impeditivos 29

2.3.2 Requisito de preço 33

2.3.3 Requisito de responsabilidade social empresarial 35

2.3.4 Requisito de qualidade – fornecedor convencional 40

2.3.5 Requisito de qualidade – fornecedor com NBR ISO 9000 45

2.3.6 Requisito de qualidade – fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 49

2.3.7 Requisitos de qualidade – fornecedor com certificação ISO 9000 e 14000 e com relatório de avaliação da FNPQ 53

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 57

Referências bibliográficas 61

Apêndice – Simulação de avaliação do desempenho evolutivo de fornecedores 64

LISTA DE FIGURAS

Figura I – Fluxograma geral 20
Figura II – Fluxograma de avaliação preliminar 30
Figura III – Fluxograma de avaliação de fornecedor convencional 41
Figura IV – Fluxograma de avaliação de fornecedor com NBR ISO 9000 . . . 46
Figura V – Fluxograma de avaliação de fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 50
Figura VI – Fluxograma de avaliação de fornecedor com relatório de avaliação da FPNQ 54

LISTA DE TABELAS

Tabela I – Planilha de requisitos mínimos – impeditivos 32

Tabela II – Planilha de requisito de preço 34

Tabela III – Planilha de requisitos de responsabilidade social empresarial 36

Tabela IV – Planilha de requisitos de qualidade – fornecedor convencional 44

Tabela V – Planilha de requisitos de qualidade – fornecedor com NBR ISO 9000 47

Tabela VI – Planilha de requisitos de qualidade – fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 51

Tabela VII – Planilha de requisitos de qualidade – fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 e, com relatório de avaliação da FPNQ 55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CEP – Controle Estatístico de Processos

CIF – "*Cost*" (custo), "*Insurance*" (seguro) e "*Freight*" (frete), que significam: custo da mercadoria, incluído o seguro e o frete

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CND – Certidão Negativa de Débitos

CRC – Certificado de Registro Cadastral

CRS – Certificado de Regularidade de Situação

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

GD – Grau de Desempenho

GDE – Grau de Desempenho Evolutivo

HH – Homem-Hora

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

ISO – "*International Standard Organization*"

NR4 – Norma Regulamentadora número 4 da Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho

PDCA – Planejar, Desenvolver, Checar e Atuar corretivamente

PIS/PASEP – Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público

pu – por unidade

RM – Requisitos Mínimos

RP – Requisito de Preço

RQ – Requisito de Qualidade

US – Unidade de Serviço

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma proposta para o aperfeiçoamento do processo de contratação através de passos seqüenciais relativamente simples: avaliação do desempenho de fornecedores, construção de banco de dados com registros cronológicos dos resultados e análise comparativa entre os resultados de um mesmo fornecedor ou entre fornecedores. De maneira pontual ou ao longo do tempo, constituindo-se em qualificação evolutiva.

O ambiente competitivo exige efetividade das organizações na relação custo-benefício de seus produtos e serviços. A garantia de sobrevivência a longo prazo baseia-se na competência para atender os requisitos do mercado globalizado, com a melhor qualidade e o menor preço.

Para sistematizar o processo de avaliação, propõe-se uma combinação de avaliações anuais e por fornecimento ou medição, para aferir: habilitação jurídica, as qualificações técnica e financeira, as regularidades tributária, social e trabalhista, os requisitos de preço, de qualidade e de responsabilidade social empresarial. Estes requisitos, subdivididos em itens de avaliação, detectam evidências objetivas do desempenho do fornecedor. Busca-se com esta abordagem identificar a abrangência e a profundidade (enfoque e aplicação) dos critérios, ferramentas e práticas voltadas para a melhoria contínua da qualidade.

O *"Supply Chain Management"*, ou gerenciamento da cadeia de suprimento, é uma dimensão estratégica. O seu controle tem sido objeto de atenção dos segmentos mais sofisticados da indústria, por exemplo, a automobilística. Em busca de competitividade efetiva, as organizações produzem em rede, desde o fornecedor da matéria prima até o consumidor final. Elas comprometem a si ou a seus produtos e serviços nas interfaces, admitindo como verdade, atributos intrínsecos que estes carregam. É fato inconteste, que qualquer produto adquirido por organização da iniciativa privada ou pública, traz consigo um conjunto responsabilidades solidárias ou subsidiárias, originadas nos elementos anteriores da cadeia, as quais, podem recair sobre o contratante. Daí a necessidade de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A iniciativa de desencadear um processo de qualificação evolutiva de fornecedores cabe aos contratantes, privados ou públicos. Se as partes interessadas

do setor produtivo de bens e serviços, permanecerem no aguardo de um conjunto amplo e geral de providências, acordos setoriais envolvendo fornecedores e clientes ou mesmo de marco regulatório estabelecido por parte de organismos governamentais ou normalizadores como: Agência Nacional de Energia Elétrica, de Petróleo, de Águas, NBR ISO, ABNT, INMETRO e outros, prevalecerá o paradigma de que somente as grandes organizações podem alcançar elevados padrões de qualidade e produtividade.

Um exemplo típico que se pode observar no Brasil é o do INMETRO, criado em 1973 para atender demanda da sociedade brasileira de normalizar, fiscalizar e contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, com uma missão que abrange desde a definição de pesos e medidas, certificação de laboratórios de metrologia, até condições ambientais. Porém, em termos da evolução da qualidade, tanto nas relações com o consumidor final, como entre as organizações, no ambiente do chamado "*business to business*", não há evidências objetivas relevantes de melhoria contínua ou qualificação evolutiva dos fornecedores.

Na comparação da situação brasileira com a da Coréia, por exemplo, constata-se um distanciamento cada vez mais expressivo no processo de desenvolvimento tecnológico e industrial. Também em relação à Austrália o país está perdendo terreno. O número de empresas registradas a cada ano é animador, porém, a sobrevivência dessas organizações é muito limitada e poucas superam os cinco anos de atividade. Apesar de existirem diversas causas, evidentemente, a perda de competitividade elimina as empresas. Portanto, a disseminação de técnicas de gestão e de sistema de garantia da qualidade e produtividade, devem ser buscadas por todas as organizações com objetivo de conquistar longevidade.

A Confederação Nacional da Indústria, na publicação de 2002 do documento "A indústria e o Brasil: uma agenda para o crescimento", incluiu informações relevantes sobre a questão da terceirização, creditando o avanço dos serviços na composição do Produto Interno Bruto. Isto é, a indústria crescendo via terceirização. Isto pode ser bom ou ruim, dependendo de como o terceirizado está evoluindo. Se a competitividade vem da evolução do fornecedor é bom. Porém, se os fornecedores utilizam de artifícios não regulares para minimização de custos, ou se a qualidade

dos produtos e serviços não evolui, o impacto dessas deficiências afeta tanto fornecedores quanto contratantes, como afirma Ricardo Turra (1998).

Qualidade não se constrói por decreto ou regulamentação, é um processo de consciência cultural da sociedade que exige atuação pró-ativa de todas as partes interessadas. Ao ler a transcrição do texto abaixo que define o que é INMETRO, tem-se a impressão que a autarquia aceleraria o processo de melhoria da qualidade dos produtos e serviços produzidos no Brasil.

"O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) - é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro).

Objetivando integrar uma estrutura sistêmica articulada, o Sinmetro, o Conmetro e o Inmetro foram criados pela Lei 5.966, de 11 de dezembro de 1973, cabendo a este último substituir o então Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM) e ampliar significativamente o seu raio de atuação a serviço da sociedade brasileira.

No âmbito de sua ampla missão institucional, o INMETRO objetiva fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços. Sua missão é trabalhar decisivamente para o desenvolvimento sócio-econômico e para a melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, contribuindo para a inserção competitiva, para o avanço científico e tecnológico do país e para a proteção do cidadão, especialmente nos aspectos ligados à saúde, segurança e meio-ambiente."

Para se conseguir melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços, de maneira genérica, é necessário que as relações negociais possam ser valorizadas também nos aspectos da qualidade. Interessa às partes envolvidas, a disposição de se implementar programas que lhes garantam vantagens recíprocas. Portanto, inevitavelmente, ao longo do tempo se tem um pioneiro, depois um grupo de pioneiros e só com o crescimento desse grupo é que se chega à generalização. Isto é, numa mudança no paradigma da valorização de produtos e serviços, através da

inclusão de aspectos de qualidade, produtividade, responsabilidade social, ambiental e até aspectos humanitários e culturais.

A terceirização excessiva, no limite máximo de contratação de fornecedores de serviços e produtos, leva a organização contratante a se tornar transparente, perdendo o sentido de sua existência, tornando-a virtual. Os órgãos e as empresas públicas cadastram fornecedores de maneira genérica, utilizando critérios legais que exigem aferição da capacidade técnica e financeira. Se de um lado a lei visa democratizar as oportunidades de participação nos negócios, por outro, há necessidade de garantir a conformidade dos requisitos de qualidade dos produtos e serviços, que depende direta ou indiretamente dos fornecimentos contratados junto a terceiros.

Nas licitações públicas, as imposições legais levam a seleção de fornecedores predominantemente pelo preço específico do produto ou serviço, relegando requisitos de qualidade a plano secundário. Percebe-se um esforço para incorporar estes requisitos nos processos de seleção de fornecedores. Cita-se como exemplo, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), o qual, em seu Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras – Construtoras (SiQ – Construtoras), estabelece níveis de qualificação para fornecedores da cadeia produtiva da construção civil. Ressalta-se que este programa é parte do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

A Lei 8666/93, chamada Lei de Licitações, disciplina o processo de aquisição por parte do poder público, de maneira geral combinando os critérios técnicos e econômicos nas modalidades: Técnica, Preço, e, Técnica e Preço. A obediência ao diploma legal acaba por levar as especificações a privilegiarem os aspectos de preço em relação a requisitos mínimos de qualidade.

O adquirente da iniciativa privada pode adotar metodologia e critérios determinantes para seleção de seus fornecedores com foco na competitividade buscando garantir menores custos de aquisição, melhor qualidade e produtividade em seus processos.

Portanto, um conjunto de variáveis de controle, definidas objetivamente, estruturadas em metodologia que possibilite a qualificação evolutiva dos fornecedores, segundo requisitos de qualidade dos produtos e serviços, pode ser uma

ferramenta que agrega valor às relações negociais, capaz de viabilizar agilidade, durabilidade, confiabilidade, lucratividade e minimizar riscos do comprador frente às obrigações trabalhistas, sociais, tributárias e até de responsabilidade social empresarial.

Um sistema de qualificação evolutiva pode oferecer outras vantagens para as partes envolvidas: fidelização, padronização, manutenibilidade, selo de qualificação, perspectiva de durabilidade na relação comercial, ganho de escala e economicidade pela combinação de competências de maneira sinérgica.

A sistematização de um processo de avaliação de fornecedores com estas competências, exige dispêndio adicional com pessoal qualificado para as avaliações, desenvolvimento de programas computacionais, formação de banco de dados e definição de referenciais comparativos. Isto significa, no mínimo, uma atribuição adicional à área de gestão das informações. Em compensação, o monitoramento e controle efetivo da qualidade inerente aos produtos e serviços adquiridos de terceiros, contribui para a garantia de vantagem competitiva da organização no mercado. O *"follow-up"* acompanhamento do desempenho dos fornecedores pode também viabilizar condições de desenvolvimento de novas tecnologias e produtos em cooperação entre as partes.

Para sintetizar a idéia da qualificação evolutiva de fornecedores, montou-se fluxogramas onde se observa os passos para cadastramento, estratificação dos fornecedores em categorias, avaliações e os processos de alimentação do banco de dados.

1.1 Terminologia e definições

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, fundada em 1940, é o órgão responsável pela normalização técnica no país. É uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como Fórum Nacional de Normalização – ÚNICO, através da Resolução n.º 07 do CONMETRO, de 24.08.1992. É membro fundador da ISO *("International Organization for Standardization"),* da COPANT (Comissão Panamericana de Normas Técnicas) e da AMN (Associação Mercosul de

Normalização). As normas da ABNT são identificadas pela sigla NBR (Norma Brasileira), seguida de numeração da norma.

"Benchmarking" – Técnica utilizada para determinar as "melhores" práticas para um processo ou produto.

Cadastramento – é a modalidade de habilitação de Fornecedor desenvolvida mediante coleta, análise e atualização sistemática de dados, documentos e informações que abranjam os aspectos administrativos, jurídicos, mercadológico, econômico-financeiros e, quando aplicáveis, aspectos industriais.

Certificação de terceira parte – Certificação realizada por organização qualificada credenciada por um organismo de credenciamento nacional para realizar auditorias e para certificar as instalações auditadas para um dado escopo (ex.: produto, processo, etc).

"Commodity" Executivo; mercadoria. O termo é muitas vezes usado para descrever coisas que podem ser graduadas, como café, algodão, açúcar etc. de domínio comum.

Desenvolvimento de fornecedor – Refere-se a todas as atividades projetadas para melhorar o desempenho do sistema da qualidade fundamental do fornecedor.

"Follow-up" – Acompanhamento de ação solicitada, em geral com a dupla finalidade de inspeção e orientação.

Fornecedor – fabricante, revendedor, distribuidor, representante comercial ou prestador de serviços, legalmente constituído.

Habilitação de fornecedores – é o processo de credenciamento de fornecedores para participarem de contratações de fornecimentos de produto e/ou serviço.

"International Organization for Standardization" – Organização não governamental composta por 110 paises, com sede em Genebra – Suíça.

"Market-share" – fatia, parcela ou quinhão do mercado atendido por um fornecedor.

Melhoria contínua – O fornecedor deve continuamente melhorar em qualidade, serviço (incluindo entrega, prazos) e preço que beneficie todos os clientes.

Não-conformidade – Discrepância em relação ao produto, processo ou sistema da qualidade, verificada durante o recebimento ou processo de auditoria no fornecedor.

Passivos ocultos –passivos oriundos de omissões nos registros contábeis ou de obrigações sociais, tributárias ou trabalhistas decorrentes de responsabilidade solidária ou subsidiária.

Por unidade – razão entre o valor obtido numa medição e o valor nominal especificado.

Produto – resultado de um processo. Existem quatro categorias genéricas de produto: serviços, informações, materiais e equipamentos, materiais processados.

Qualificação – Consiste na comprovação de que o fornecedor apresenta condições para o fornecimento de ítem(ns) específico(s).

Responsabilidade solidária – Do Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa 1ª edição, editora Nova Fronteira: "1. Que tem interesse e responsabilidade recíprocos. 2. Que torna cada um de muitos devedores obrigado ao pagamento total da dívida. 3. Que dá a cada um de muitos credores o direito de receber a totalidade da dívida". Em termos jurídicos, responsabilidade solidária – se assemelha ao aval. Enquanto o Responsável Subsidiário se obriga somente ao complemento, o Solidário se obriga em condições de igualdade ao devedor principal. Não está em jogo, sequer, a prerrogativa de ordem de execução de bens. Se houver responsabilidade solidária o credor poderá executar tanto a sociedade quanto a seus sócios.

Responsabilidade subsidiária – Por subsidiária entende-se a responsabilidade daquele que é obrigado a complementar o que o causador do dano (ou débito) não foi capaz de arcar sozinho. Por solidariedade entende-se a responsabilidade igual, equivalente, da mesma natureza. Na responsabilidade subsidiária os sócios são obrigados a complementar com seu patrimônio, com os bens pessoais tudo aquilo que a sociedade não cumpriu sozinha. Poderíamos comparar esta espécie de responsabilidade à fiança que se assina na ocasião do contrato de locação.

Serviço – é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível.

"Stakeholder" – definida como a pessoa a quem os acontecimentos que sucedem à corporação interessam de algum modo: os proprietários, os empregados e suas famílias, os habitantes da região onde a empresa está estabelecida; parte interessada.

2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia de qualificação evolutiva dos fornecedores inclui todos os procedimentos, desde a fase de avaliação preliminar, condições para qualificação e desqualificação, cadastramento, avaliação, registros, controle e acompanhamento de desempenho de fornecedores.

Comparativamente, o fornecedor que é avaliado mais vezes, deve ter as mesmas possibilidades daquele com menor número de avaliações, seja pelo número de medições de serviços ou pelo número de entrega de produtos. Isso é para preservar o grau de desempenho do primeiro, da depreciação em relação ao fornecedor que não foi submetido a nenhuma avaliação. A legislação carrega consigo o objetivo de não cercear ou impedir a participação de quaisquer interessados em condições jurídicas, tributárias, sociais, trabalhistas, técnicas e econômico-financeiras em qualquer certame licitatório. Por outro lado, as empresas privadas, ao adotarem procedimentos discriminatórios imotivados, sejam eles de quaisquer natureza, podem ter sua imagem prejudicada, ferir princípios éticos ou legais.

A avaliação preliminar ou simples cadastramento como potencial fornecedor, deve garantir o grau mínimo de avaliação. E se não houver motivos para o descredenciamento, o cadastro do fornecedor permanecerá válido até o vencimento, podendo ser revalidado, desde que o candidato atenda aos requisitos mínimos necessários para a renovação.

Para solucionar esta dificuldade propõe-se uma composição do Grau de Desempenho (GD) pela adição da constante Requisitos Mínimos (RM), correspondente à nota mínima para qualificar qualquer candidato a fornecedor que os atenda, mais o termo composto pela soma dos Requisitos de Qualidade (qRQ) e de Preço (pRP), onde q e p são os coeficientes de ponderação dos pesos adotados para ponderar, respectivamente, os aspectos da qualidade e preço do produto ou serviço a ser contratado. Portanto, o Grau de Desempenho do fornecedor N será representado pela seguinte expressão:

$$GD = RM + (qRQ + pRP) \quad (1)$$

Nesta monografia propõe-se: RM igual a 5,00 (cinco), a máxima soma dos valores de q e p também igual a 5,00 (cinco), tanto RQ quanto RP, definidos por

unidade – pu, no intervalo fechado de variação entre 0,00 (zero) e 1,00 (um). Assim, para o fornecedor N obter o grau de desempenho igual a 10,00, ele teria que atender aos requisitos mínimos, obter nota máxima nas avaliações dos requisitos de qualidade e de preço, pois:

$$GD = 5{,}00 + (q \times 1{,}00 + p \times 1{,}00)$$

$$GD = 5{,}00 + 1{,}00(q + p)$$

$$GD = 5{,}00 + 1{,}00(5{,}00)$$

$$GD = 10{,}00.$$

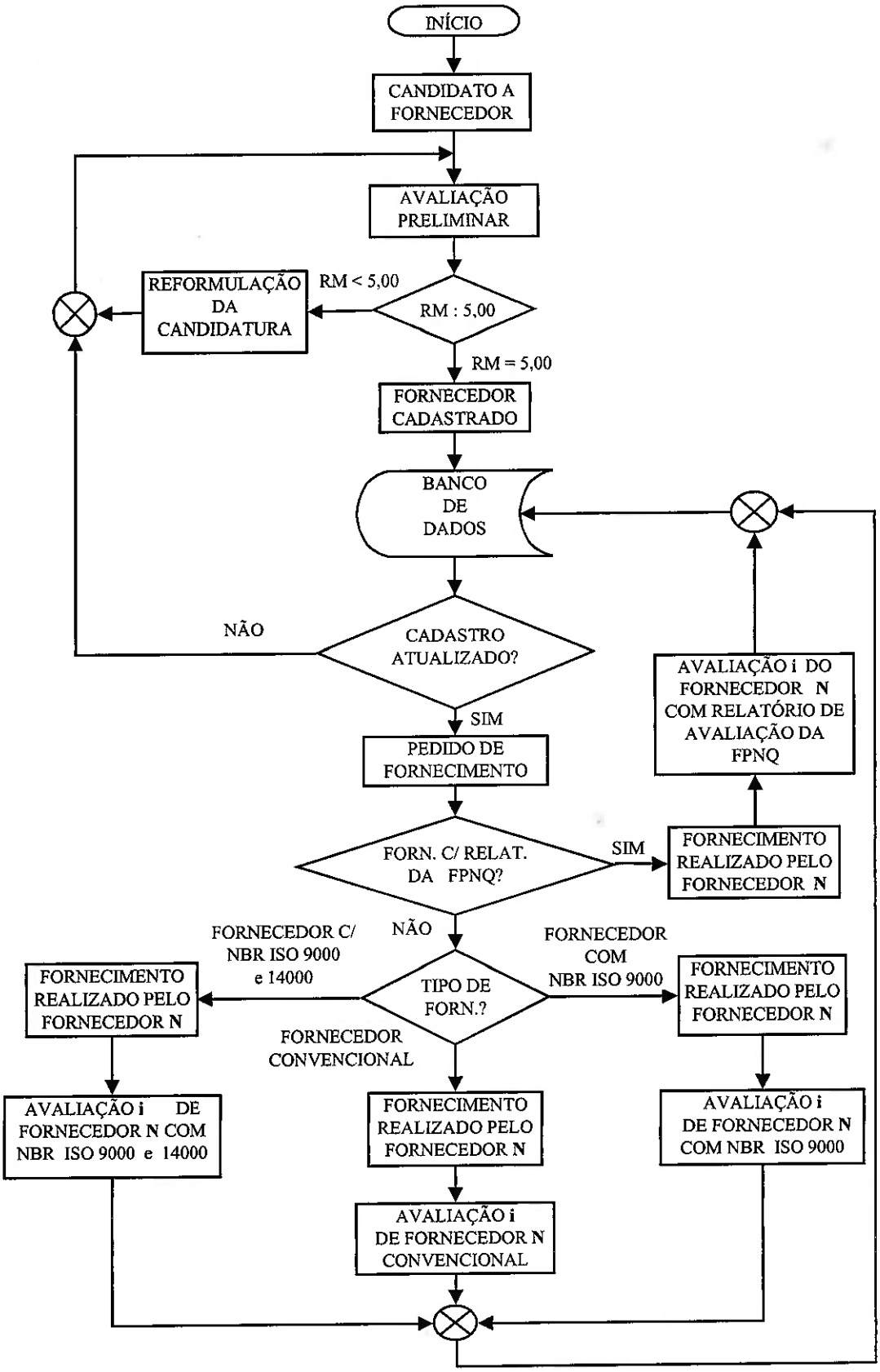
Para que o caráter evolutivo da qualificação do fornecedor seja objetivamente evidenciado, a composição de RQ e RP deve guardar correlação direta com a evolução do desempenho do fornecedor. O equilíbrio dos pesos q e p devem ser estabelecidos considerando a importância relativa que o contratante adote para cada um deles. Assim RQ e RP avaliados por unidade – em pu, considerando a nota máxima possível como denominador e a obtida na avaliação, como numerador. A cada avaliação se obtém um ponto no gráfico do desempenho evolutivo do fornecedor, que será representado por uma curva localizada entre os níveis limites de pontuação situados entre o mínimo de 5,00 e o máximo de 10,00, para os fornecedores habilitados.

O histórico pode ser enriquecido por gráficos cujas abscissas contemplem trechos distribuídos, retratando da extremidade para a origem: as três últimas avaliações – para observação do viés de evolução, os últimos três a cinco anos, os últimos três qüinqüênios e todas as décadas.

Para ilustrar a aplicação da metodologia proposta neste trabalho, um exemplo é apresentado no apêndice, incluindo: planilha e gráficos.

A figura I, a seguir, representa a seqüência dos passos do processo de avaliação para a qualificação evolutiva de fornecedores.

FIGURA I - FLUXOGRAMA GERAL



2.1 Avaliação preliminar – cadastramento

Realizada para qualificação mínima do potencial fornecedor. Trata-se de um cadastro com dados genéricos do candidato a fornecedor que inclui: habilitação jurídica, regularidade tributária, social e trabalhista, qualificação técnica e econômico-financeira.

2.1.1 Habilitação jurídica

Estes requisitos identificam, juridicamente, o fornecedor, através de seus registros junto aos órgãos governamentais competentes:

a) Pessoa Física – Cédula de Identidade (RG);
b) Empresa Individual - Registro Comercial;
c) Sociedades Civis - inscrição do ato constitutivo, acompanhada de prova de diretoria em exercício;
d) Sociedades Comerciais - ato constitutivo da sociedade, estatuto ou contrato social em vigor devidamente registrado;
e) Sociedades por Ações - estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, acompanhado de documentos da eleição de seus administradores;
f) Decreto de autorização de funcionamento, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no país, e ato de registro ou autorização para funcionamento, expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.

2.1.2 Regularidade tributária

São as evidências objetivas de que o fornecedor está em dia com suas obrigações tributárias:

a) Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou no Cartão de Identificação do Contribuinte (CIC), conforme o caso;
b) Prova de inscrição no Cadastro de Contribuintes Estadual, do domicilio ou sede, se houver;

c) Prova de inscrição no Cadastro de Contribuintes Municipal, do domicilio ou sede, se houver;
d) Prova de regularidade para com a Fazenda Federal, do domicilio ou sede do fornecedor, com:
   - Certidão de quitação de tributos e contribuições federais, expedida pela Secretaria da Receita Federal (SRF); ou outra equivalente na forma da lei;
   - Certidão negativa quanto a dívida ativa da união, expedida pela Procuradoria da Fazenda Nacional; ou outra equivalente na forma da lei;
e) Prova de regularidade para com a Fazenda Estadual, do domicilio ou sede do fornecedor;
f) Prova de regularidade para com a Fazenda Municipal, do domicilio ou sede do fornecedor;

2.1.3 Regularidade trabalhista e social

Relação das evidências objetivas de que o fornecedor está em dia com suas obrigações trabalhistas e sociais:

a) Prova de regularidade relativa à Seguridade Social (INSS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei, com:
   - CND – Certidão Negativa de Débitos com o INSS ou outra equivalente na forma da lei;
b) Prova de regularidade relativa ao Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS), com:
   - CRS – Certificado de Regularidade de Situação com o FGTS, expedida pela Caixa Econômica Federal; ou outra equivalente na forma da lei;
c) Prova de adimplemento junto ao PIS/PASEP e COFINS.
d) Prova de adimplemento com Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL.

2.1.4 Qualificação técnica

São os requisitos para avaliar objetivamente a competência técnica do fornecedor, atestada por prova documental de habilidade e competência:

a) Registro ou Inscrição na Entidade Profissional competente;
b) Prova de atendimento de requisitos previsto em lei especial, quando for o caso;
c) Relação explícita dos equipamentos, máquinas, instalações, tecnologia e pessoal qualificado, disponíveis, que comprovem a aptidão do fornecedor para o desempenho de suas atividades;
d) Atestados de capacidade técnica ou certidões de fornecimentos anteriores de materiais ou serviços, de características técnicas e de complexidade tecnológica equivalente dos itens a que se propõe a fornecer, expedidos por pessoa jurídica de direito público ou privado, quando for o caso;
e) Certificado de Registro Cadastral (CRC) de empresas com atividade similar ou instituições em que o interessado esteja cadastrado, quando aplicável;

2.1.5 Qualificação econômico-financeira

São os requisitos que comprovam a capacidade econômica e financeira do fornecedor:

a) Balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira do fornecedor;

b) As empresas classificadas na condição econômica de micro empresa sob o regime da Lei 7.256 de 27/11/84 deverão apresentar o certificado de enquadramento como micro empresa;

c) Certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo cartório distribuidor da sede do fornecedor, quando se referir à pessoa jurídica, ou;

d) Certidão negativa de execução patrimonial, expedida no domínio da pessoa física, quando se referir à pessoa física;

2.2 Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho constitui a parte dinâmica do banco de dados de fornecedores. É realizada de forma sistemática, em períodos definidos pelas medições dos serviços ou dos recebimentos de produtos. Seu valor é temporário, se

refere à ótica da contratante, e, o interesse sobre o grau de desempenho deve se restringir às partes envolvidas, a menos que o seu resultado seja utilizado para concurso. Os itens de controle avaliados constituirão o banco de dados de registros cronológicos de desempenho evolutivo. A análise comparativa dos resultados pode definir ou auxiliar no cadastramento ou escolha de fornecedor.

A qualificação evolutiva do fornecedor pode permitir a utilização da prática chamada *"skip-lot"*, método utilizado para inspecionar, na forma de auditoria, somente alguns lotes recebidos pela contratante. A quantidade de lotes não inspecionados vai aumentando de forma crescente, em função da constatação por inspeções de qualidade, até não ser mais necessário inspecionar o referido material ou serviço, atingindo a qualidade assegurada para esse item.

As vantagens competitivas necessárias para a sobrevivência de longo prazo das organizações resultam da combinação de fatores de qualidade, produtividade e preço. Por isso, a avaliação do desempenho do fornecedor contratado, inevitavelmente envolve as dimensões qualidade e preço. A decisão de adquirir serviços e produtos de terceiros, fundamenta-se na busca de eficácia da organização. Na ótica do contratante, o sistema de avaliação do desempenho dos fornecedores, constitui-se numa ferramenta complementar. Evidentemente, sua eficiência se concretiza na medida em que combina as competências dos contratados com as do contratante, resultando na garantia de vantagens competitivas em relação à concorrência.

Como afirma Ricardo Turra (1998), a terceirização de serviços ou aquisição de produtos de fornecedores externos equivale a horizontalização da atividade econômica, valorizando competências específicas, gerando sinergia entre processos ou sub-processos de produção. A contratação de fornecedores visando pura e simplesmente vantagem econômica pela redução de custos pode levar a riscos quanto a responsabilidade solidária e/ou subsidiária do contratante com as obrigações fiscais, sociais e trabalhistas do contratado. Daí a necessidade de um sistema de avaliação do desempenho eficiente e eficaz, para evidenciar a qualificação dos fornecedores.

O cadastramento do fornecedor requer uma avaliação inicial dos Requisitos Mínimos que, uma vez satisfeitos, equivalem a GD = 5,00.

A partir do primeiro fornecimento ou medição de serviço, o grau de desempenho, conforme o grupo a que pertence o fornecedor, pode evoluir até atingir os valores máximos de: 7,00; 8,00; 9,00 e 10,00, respectivamente para: fornecedor convencional ou certificado pela contratante; com certificação NBR ISO 9000; com certificação NBR ISO 9000 e NBR ISO 14000, e, fornecedor com relatório de avaliação da FPNQ. Os certificados devem estar dentro do período de validade e o relatório de avaliação da FPNQ permanecerá válido até a Fundação expedir os relatórios do ciclo de premiação seguinte.

As variáveis intrínsecas do produto ou serviço e também as relativas à organização fornecedora, devem ser avaliadas de forma a produzir informações objetivas, expressas em valores numéricos ou conceitos, tais como: sim, não, insuficiente, regular, bom e ótimo.

Construir o banco de dados das avaliações ao longo do tempo, registrando os resultados a cada fornecimento ou medição, combinando-os com os resultados das avaliações anuais como proposto nas equações e planilhas de cálculo do grau de desempenho evolutivo, proporciona meios para a realimentação do processo de melhoria contínua da qualidade e produtividade, tanto para o contratante quanto para o fornecedor. Enfatiza-se o aspecto de que o acompanhamento do desempenho dos fornecedores utilizando método sistemático e recorrente aumenta o grau de confiança entre os contratantes, mantém o conhecimento do contratante sobre o que está sendo contratado, pode produzir sinergia, além de minimizar os riscos de terceirização.

2.2.1 Avaliação do desempenho de fornecedor de produto

Em geral o fornecimento de produtos se mede em: quantidades, prazos, preços, qualidade, locais e horários de entrega definidos em contrato. A aceitação depende do resultado de ensaios normalizados pela ABNT ou especificados em projeto, com definição de limites de tolerância em relação aos valores de referência, utilizando métodos estatísticos para definição de amostragem e dos desvios verificados. Fornecedores que utilizam Controle Estatístico de Processos (CEP), facilitam as avaliações e, eventualmente, pode-se realizar a avaliação pelos dados do controle de produção.

Cada lote de produto recebido deve constituir uma avaliação. O atendimento de requisitos mínimos de qualidade do fornecedor descritos a seguir, devem fazer parte dos termos contratuais e da lista de verificação do desempenho a cada fornecimento realizado ou para o cadastramento de potenciais fornecedores, conforme tabela I, do item **2.3.1**. A planilha I, correspondente à avaliação dos requisitos mínimos, incluindo a seqüência de verificações, é parte do Apêndice.

2.2.2 Avaliação do desempenho de fornecedor de serviços

Os serviços são especificados com mais freqüência em Unidades de Serviços (US) ou em quantidades de Homem-Hora (HH). Calcula-se essa unidade de medida com base em planilhas resultantes da experiência de campo, na realização das tarefas mais freqüentes, cujo domínio da tecnologia e experiência do contratante são suficientes para garantir a mensuração correta. Isto é, mais próxima possível da realidade, como por exemplo:

a) Cálculo do valor da unidade Homem-Hora:

Na construção de redes de distribuição rural uma prestadora de serviços de montagem eletromecânica típica, produz com três equipes uma média de trinta quilômetros de linha de média tensão - 13.800V ou 34.500V, por mês de trabalho. Sabe-se que cada turma é composta por sete elementos, trabalham oito horas por dia, vinte e dois dias por mês, em média. Portanto, a produção das turmas equivale numericamente a: 3 turmas, vezes 7 homens, vezes 22 dias, vezes 8 horas, igual a 3.696 HH (três mil, seiscentos, noventa e seis homens horas). Um parâmetro de produtividade hipotético poderia ser estabelecido pela relação entre a quantidade de HH exigidos para se produzir um quilômetro de rede de média tensão, dividido pela quantidade média de quilômetros produzida, ou ainda, 3.696 HH, dividido por 30 Km, igual a 123,2 HH/Km (cento, vinte três homens horas e dois décimos). Tendo-se os custos fixos e variáveis da prestadora de serviços devidamente especificados, incluindo-se áreas de apoio, administração, depreciações, amortização de investimentos em equipamentos, ferramentas, mobiliários, imobiliários, obrigações fiscais, sociais, trabalhistas, custos financeiros de capital de giro e margem

operacional no chamado projeto básico do serviço, pode-se chegar a um valor monetário específico do HH, ou do serviço necessário para construir um quilômetro de rede de distribuição rural de média tensão.

b) Cálculo do valor da Unidade de Serviço:

O caminho comumente adotado pelas empresas distribuidoras de energia elétrica ou oficina mecânica, para especificar quantidades de unidades de serviço para execução de uma tarefa referência é: mede-se a produção de um conjunto de organizações ou setores similares da contratante que executam a tarefa referência. Por exemplo, realizar a leitura em um medidor convencional de energia elétrica ou substituir um jogo de pastilhas de freio das rodas dianteiras de um veículo de determinada marca e modelo, respectivamente. Mede-se as produtividades médias para cada tarefa específica através de medições de campo. Com isto chega-se às quantidades de pessoal necessária para que uma organização consiga executar a quantidade de serviço que se pretende contratar. Da mesma forma, elabora-se o projeto básico do serviço, incluindo-se todos os custos diretos e indiretos de manutenção da organização a ser contratada, acrescidos da respectiva margem operacional. Em seguida, calcula-se o valor da Unidade de Serviço (US), através do resultado da divisão da receita pela produção esperada em US. A produtividade específica para cada tarefa definirá seu valor específico em US. Assim, no caso da leitura de medidores convencionais de energia elétrica, se os leituristas executam em média, 650 leituras em oito horas de trabalho, e, se for adotada como referência para um conjunto de tarefas afins, a unidade de serviço "leitura de medidor convencional de energia elétrica", custará: o valor monetário da hora de serviço do leiturista, dividido por 81,25 leituras por hora. Isto é, se o custo da hora de serviço do leiturista for, hipoteticamente R$12,50, cada leitura custará: R$0,1538 (um mil, quinhentos, trinta e oito milésimos de Real). Definindo-se a relação de tarefas afins e a respectiva tabela de produtividade padrão, o custo unitário de cada tarefa se constituirá de múltiplos da tarefa referência e será medido em unidade de serviço. Daí em diante se atualiza o valor da hora de serviço do leiturista e, por proporcionalidade, o conjunto de todas as tarefas afins.

Para avaliar o desempenho do fornecedor de serviço utiliza-se a fiscalização durante ou após a execução. Enquanto a qualidade, pode ser apurada por técnicas de amostragem. A pesquisa de satisfação dos clientes finais do serviço também pode contribuir para a avaliação do desempenho do fornecedor, incluindo-se aspectos relacionados a prestadores de serviço nos questionários da pesquisa.

Em cada avaliação, as variáveis de controle especificados devem estar em conformidade com os requisitos e alimentar o banco de dados de desempenho de fornecedores.

Alguns itens de verificação podem ser incluídos em todas as medições de serviços realizadas para fins de faturamento, como exemplo, os da tabela I. Outros podem ser avaliados em ciclos. Máquinas, equipamentos, veículos, ferramentas e recursos materiais específicos, podem ser avaliados em períodos relacionados com a vida útil e com as necessidades ou interesses na melhoria da qualidade e produtividade. Ou ainda, com objetivo de desenvolver os fornecedores.

2.3 Processos de avaliação e planilhas

O processo de avaliação deve ser realizado a cada recebimento ou medição, através do preenchimento das respectivas planilhas (avaliação i) e da alimentação do banco de dados no arquivo específico de cada fornecedor.

O grau de desempenho do fornecedor será determinado pela composição dos grupos de requisitos avaliados. A proposta é construir um banco de dados de resultados de avaliações ao longo do tempo, cujo gráfico, poderá revelar a evolução do desempenho do fornecedor, combinando os aspectos de preço e qualidade. Neste trabalho, propõe-se uma equação, associando verificações a cada fornecimento ou medição com as verificações anuais, utilizando coeficientes de proporcionalidade. No caso de utilização do chamado método *"skip-lot"*, o resultado da avaliação deve ser registrado no banco de dados de acordo com o nível de qualidade assegurada pelo fornecedor, visando manter a integridade da composição do indicador de desempenho e dos referenciais comparativos entre fornecedores.

Na composição do Grau de Desempenho (GD) i utilizou-se:

a) Para fornecedor convencional, a soma de p mais q igual a dois. Portanto, considerando o atendimento dos Requisitos Mínimos, o Grau de Desempenho máximo, para esta categoria de fornecedor, será sete. Para a obtenção do valor do Requisito de Qualidade em pu, calcula-se a soma das relações entre a nota obtida e a máxima pontuação possível nos critérios de avaliação por fornecimento ou medição e da Responsabilidade Social Empresarial. Da mesma forma avalia-se o Requisito de Preço (RP) em pu, pela relação da nota obtida na avaliação e a nota máxima possível. Os cálculos, bem como uma simulação de desempenho para doze fornecimentos, encontra-se no apêndice.

b) Para os fornecedores com certificação NBR ISO 9000, com certificação NBR ISO 9000 e 14000, e, com relatório de avaliação da FPNQ, o procedimento é semelhante. Porém, com o acréscimo de requisitos específicos de avaliação ponderados de maneira que: os graus de desempenho máximos atingem respectivamente oito, nove e dez. Na composição de RQ para estas categorias de fornecedores, adotou-se peso quatro vezes maior que o dos itens de avaliação não relacionados com a certificação.

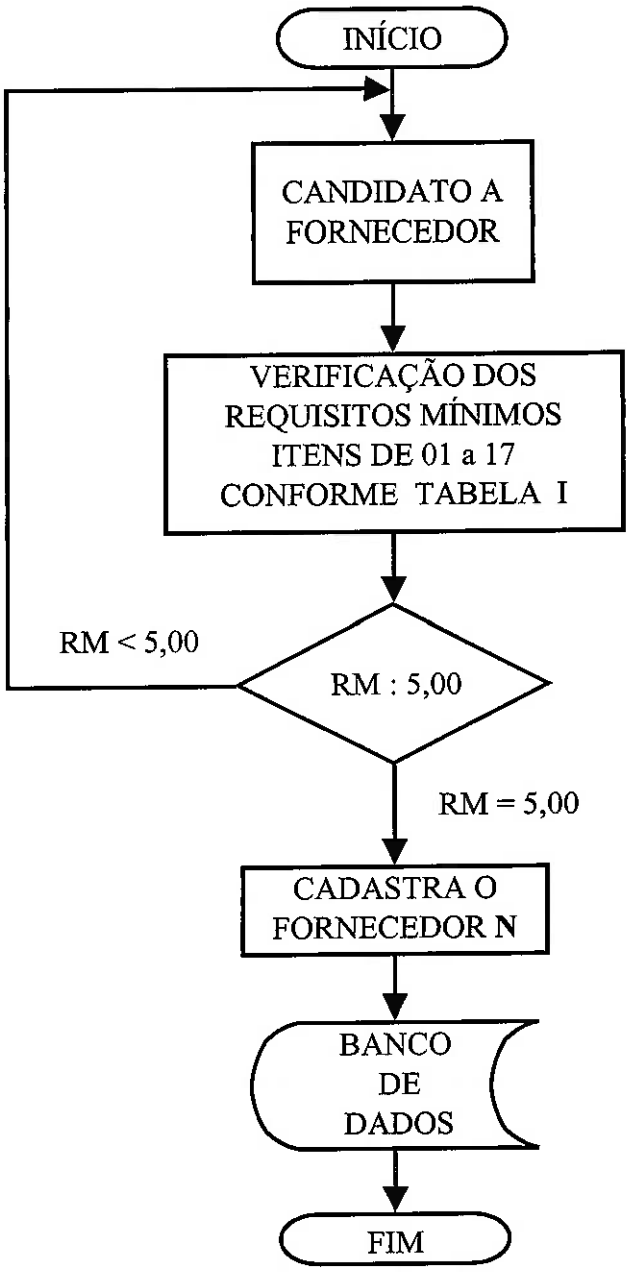
2.3.1 Requisitos Mínimos (RM) – impeditivos

Avaliação multidisciplinar realizada para qualificação mínima de potenciais fornecedores, renováveis em períodos regulares, sob pena de ser excluído da lista de cadastrados, no vencimento da validade do Certificado de Registro Cadastral (CRC). Trata-se do atendimento a requisitos genéricos do candidato a fornecedor que inclui: habilitação jurídica, regularidade tributária, social e trabalhista; qualificação técnica e econômico-financeira, de acordo com lista de verificação.

A figura II mostra os passos para a avaliação preliminar de fornecedor.

FIGURA II

AVALIAÇÃO PRELIMINAR



A denominação de requisitos mínimos ou impeditivos decorre da percepção clara de que legislação, assim como a jurisprudência, atribuem à contratante, responsabilidades solidária e/ou subsidiária. Portanto, um fornecimento contratado

sem as devidas precauções, pode gerar os chamados passivos ocultos que tanto têm atormentado as organizações que terceirizaram com o objetivo de minimizar custos ou desverticalizar seus processos de produção.

Sem dúvida, organizações com visão de longo prazo, devem observar rigorosamente o atendimento destes requisitos para contratar fornecimento de produtos ou serviços.

O valor de RM, conforme proposto, deve ser calculado pela raiz n do produto interno dos n requisitos. Considerando-se valor 5,00 para os requisitos atendidos ou não aplicáveis e zero para os não atendidos. Desta forma, o não atendimento de qualquer requisito implicará em um resultado menor que 5,00; impedindo o cadastramento do pretenso fornecedor.

$$RM = (N_1 \times N_2 \times \ldots \times N_n)^{1/n} \qquad \textbf{(2)}$$

Onde: RM é o requisito mínimo, resultado da raiz enésima do produto das notas N_1; N_2 ... N_n dos itens um; dois até n.

Deve-se atualizar a lista de verificação à medida que ocorrerem mudanças na legislação, bem como os contratos de fornecimento. Organizações que atuam em ramos de atividade muito específicos, podem necessitar da inclusão de itens adicionais de verificação além dos mencionados na tabela I, a seguir.

TABELA I

REQUISITOS MÍNIMOS (RM) - Impeditivos
AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS MÍNIMOS PARA FORNECIMENTO

Nome do fornecedor		**Avaliação N.º**			
Código do fornecedor		**Ano**			
Item	**Descrição**	**Apre-sentou**	**Não apre-sentou**	**Não a-plicável**	**Nota**
01	Para Pessoa Física: Cédula de Identidade (RG) e Cartão de Identificação do Contribuinte (CIC).				
02	Para Empresa Individual: Registro Comercial, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Cadastro de Contribuinte Estadual e/ou Cadastro de Contribuinte Municipal, conforme o caso.				
03	Para Sociedade Civil: Inscrição do Ato Constitutivo acompanhada de prova de diretoria em exercício.				
04	Para Sociedade Comercial: Ato Constitutivo da Sociedade, Estatuto ou Contrato Social em vigor devidamente registrado.				
05	Para Sociedade por Ações: Estatuto ou Contrato Social em vigor devidamente registrado, acompanhado de documentos da eleição de seus administradores.				
06	Para Empresa ou Sociedade Estrangeira: Decreto de autorização de funcionamento e ato de registro ou autorização para funcionamento, expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.				
07	Certidão negativa de débitos com a Secretaria da Receita Federal, ou equivalente, na forma da lei.				
08	Certidão negativa de débitos com a COFINS.				
09	Certidão negativa de débitos com o PIS/PASEP.				
10	Certidão negativa de débitos com a CSLL.				
11	Certidão negativa de débitos com a receita estadual do domicílio da sede do fornecedor.				
12	Certidão negativa de débitos com receita do município sede do fornecedor.				
13	Certidão negativa de débitos com a Previdência Social (INSS).				
14	Certidão negativa de débitos com o FGTS.				
15	Certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede do fornecedor, quando se referir a pessoa jurídica.				
16	Certidão negativa de execução patrimonial, expedida no domínio da pessoa física, quando pessoa				
17	Certidão de registro e quitação de empresa e/ou profissional junto à entidade de classe.				
RESULTADO DOS REQUISITOS MÍNIMOS - Impeditivos				**RMi=**	

2.3.2 Requisito de Preço (RP)

O Requisito de Preço, tabela II, constitui uma variável de controle relativa, deve ser avaliada e acompanhada sistematicamente em todos os fornecimentos, ser compatível com o mercado, com as especificações de projeto e orçamento, dentro de padrões que, combinados com os requisitos de qualidade e atendidos os requisitos mínimos da tabela I, garanta vantagem competitiva para a contratante.

TABELA II

REQUISITO DE PREÇO (RP) AVALIAÇÃO DO PREÇO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO				
Nome do fornecedor		**Avaliação N.º**		
Código do fornecedor		**Ano**		
Descrição		**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
Fornecedor reduz o preço, compartilhando ganhos de produtividade, com mudanças no mercado ou custos de insumos.		5,00		
Fornecedor não aumenta os preços, a não ser para contratos previamente negociados, com base em planilhas de composição de custos discutidas conjuntamente.		4,50		
Fornecedor aumenta os preços de acordo com períodos e índices previstos em cláusulas contratuais.		4,00		
Fornecedor aumenta os preços sistematicamente visando preservar margens operacionais.		3,00		
Fornecedor aumenta os preços sistematicamente por razões unilaterais ou mercadológicas sazonais.		2,00		
Fornecedor aumenta os preços sem razão contratual, ameaça não fornecer o produto ou serviço contratado a menos que os preços sejam reajustados.		0,01		
Resultado da Avaliação i do Requisito de Preço		**RPi=**		

Na avaliação do requisito de preço, é indispensável considerar o critério de exeqüibilidade, o qual deverá estar explicito nas especificações, para evitar riscos de contratação por preços inconsistentes ou de assunção de passivos ocultos por responsabilidade solidária ou subsidiária. A margem de exeqüibilidade deve ser definida pelo conhecimento e experiência do contratante sobre as características de custo, qualidade e produtividade do objeto de contratação.

Fórmula para definição do requisito de preço:

RP = Nota / 5,00 **(3)**

2.3.3 Requisitos de Responsabilidade Social Empresarial (RRSE)

Os requisitos de responsabilidade social empresarial evidenciam objetivamente as preocupações com o desenvolvimento sustentado e a chamada responsabilidade corporativa. Estes foram os temas que predominaram nas discussões da recente conferência mundial realizada na África do Sul.

Os itens de verificação baseiam-se no relatório de indicadores ETHOS (2002), no relatório estatístico de acidentes de trabalho, normalizados pela NR4 e se complementam com informações típicas de balanço social.

Os resultados refletem a influência da organização sobre as partes interessadas: público interno, comunidade na qual está inserida, usuários, meio ambiente, governo e até aspectos éticos e culturais.

A tabela III identifica os itens de controle sugeridos de forma a oferecer resultados objetivos. Os intervalos de medição utilizados no item 1 da tabela, foram convencionados genericamente devido a enorme variabilidade decorrente da diversidade de ramos de atividades produtivas.

TABELA III -itens 1 e 2

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE)
AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nome do fornec.				**Avaliação N.º**		
Cód. do fornecedor				**Ano**		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
1	Segurança e Medicina do Trabalho (SMT)	Taxa de Freqüência de Acidentes com Vítima = número de acidentes com afastamento multiplicado por um milhão, dividido pelo número de homens horas trabalhadas no ano (TFAV).	TFAV = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TFAV < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TFAV < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TFAV < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TFAV < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TFAV < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TFAV < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TFAV < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TFAV < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TFAV < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TFAV < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TFAV < 0,009000	1,00		
			TFAV > ou = 0,009000	0,10		
Item	**Requisito**	**Descrição**		**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
2	Relações com o Meio Ambiente (RMA)	Produz estudos de impacto em toda a cadeia produtiva; desenvolve parceria com fornecedores visando a melhoria de seus processos de gestão ambiental, e participa dos processos de destinação final do produto e pós-consumo.		5,00		
		Vai além da obrigação legal, produzindo análises de impacto de todos os seus processos, e possui sistemas de gestão ambiental padronizados e formalizados, incluindo identificação de riscos, estabelecimento de metas, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de funcionários e auditoria.		4,00		
		Produz estudos de impacto ambiental segundo exigências da legislação, e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento.		3,00		
		Conhece os principais impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços e foca a sua ação preventiva apenas nos processos que oferecem dano potencial à saúde e segurança de seus funcionários.		2,00		
		Conhece os principais impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços.		1,00		
		Não conhece os principais impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços.		0,10		

TABELA III -itens 3 a 5

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE)
AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nome do fornec.			Avaliação N.º		
Cód. do fornecedor			Ano		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
3	Compromissos Éticos e Cultura Organizacional (CECO)	O código de ética da organização prevê a participação de funcionários, parceiros e/ou comunidade em sua revisão, monitoramento de seus valores e é submetido a procedimentos.	5,00		
		A organização possui um código de ética, orienta e treina seus funcionários com regularidade e promove revisões periódicas, visando a consolidação de suas crenças e valores.	3,50		
		Os valores da organização estão documentados e disseminados por processos sistemáticos de educação e difusão, valendo igualmente para todos os níveis da organização e parceiros externos.	2,00		
		Os valores da organização existem de maneira informal, estando pouco incorporados nos processos de trabalho são transmitidos exporadicamente com foco no público interno.	0,10		
4	Relações com Fornecedores, Parceiros e Empresas (RFPE)	Exige que seus fornecedores e parceiros reproduzam as suas exigências quanto à responsabilidade social junto aos seus respectivos fornecedores e que monitorem esses critérios periodicamente.	5,00		
		Além de critérios básicos de respeito à legislação, as normas da empresa incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil e adoção de padrões ambientais.	3,50		
		Possui normas transparentes que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.	2,00		
		Possui políticas e normas de uso interno para avaliar e selecionar fornecedores e parceiros com base apenas em fatores de qualidade, preço, prazo.	0,10		
5	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva (TICP)	Discute com seus fornecedores a questão da proibição do trabalho infantil em seus contratos com terceiros. Participa de programas e atividades que visam erradicar o trabalho infantil na sua cadeia produtiva.	5,00		
		Verifica o cumprimento das cláusulas que proíbem o trabalho infantil nos seus contratos com fornecedores.	3,50		
		Possui cláusula específica quanto à proibição do trabalho infantil nos seus contratos com fornecedores.	2,00		
		Discute com fornecedores e parceiros a questão do trabalho infantil e os estimula a cumprir a legislação.	0,10		

TABELA III -itens 6 e 7

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE)

AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nome do fornec.			**Avaliação N.º**		
Cód. do fornecedor			**Ano**		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
6	Balanço Social, Relações com as Partes Interessadas e com a Concorrência (BSRIC)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		
7	Relações com Público Interno (RPI)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		

TABELA III -itens 8 e 9

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE)
AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nome do fornec.			**Avaliação N.º**		
Cód. fornecedor			**Ano**		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
8	Relações com a Comunidade Local (RCL)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		
9	Relações com o Governo (RGOV)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		
RESULTADO DOS REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE) - Avaliação Anual				**RRSEi=**	

Fórmula para definição do requisito de responsabilidade social empresarial:

$$RRSE = ((SMT + RMA + CECO + RFPE + TICP + BSRIC + RPI + \\ + RLC + RGOV) / 5{,}00) / 9 \quad \textbf{(4)}$$

Onde: as parcelas de SMT a RGOV são as notas dos itens de 1 a 9.

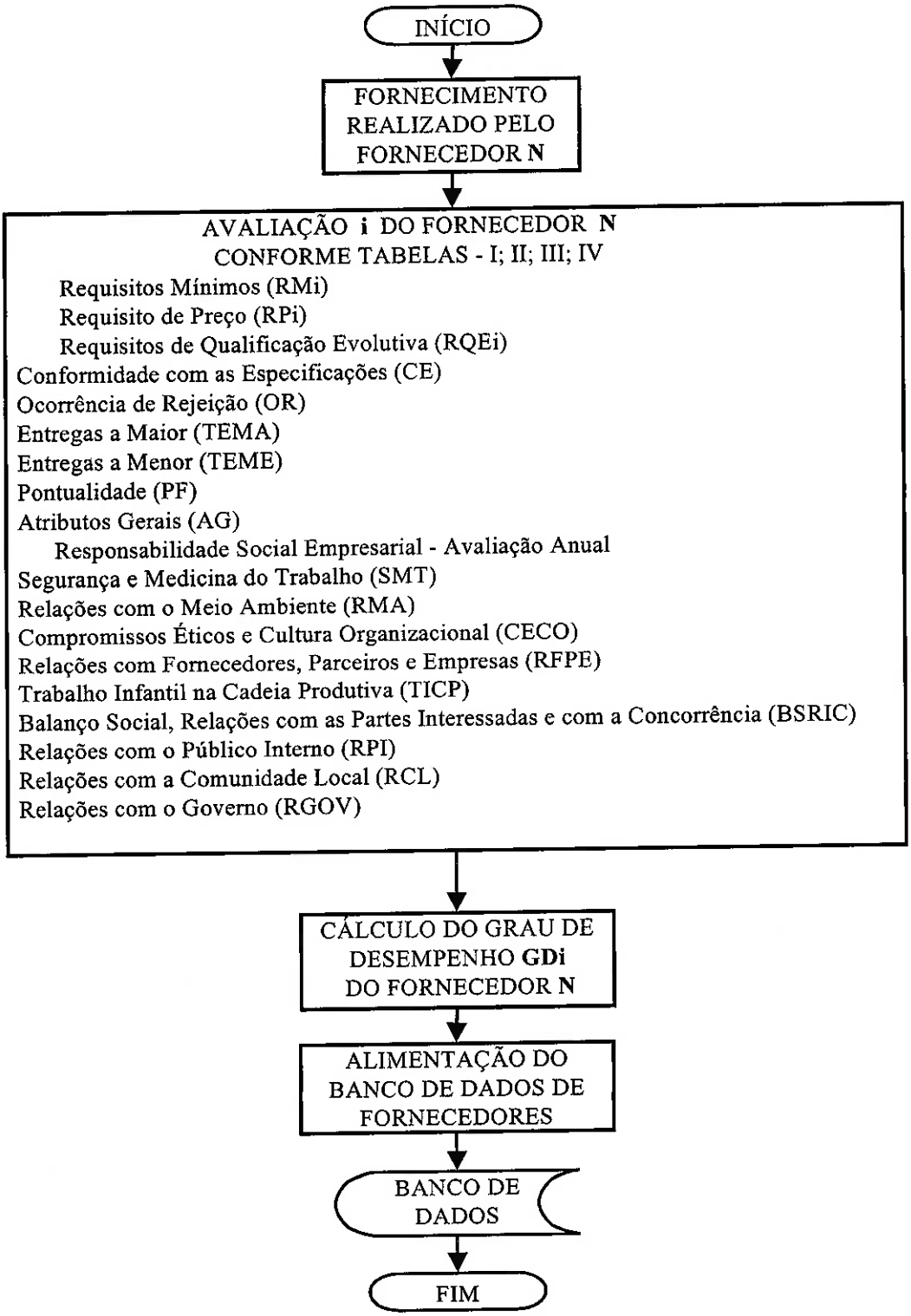
2.3.4 Requisitos de Qualidade (RQ) – Fornecedor convencional

Para avaliar a qualidade dos produtos ou serviços contratados junto a fornecedores convencionais, isto é, quando o contratante não especificar a exigência de certificação, em princípio qualquer fornecedor, certificado ou não, porém, que atenda aos Requisitos Mínimos relacionados na tabela I, poderão propor o fornecimento.

Com a lista de verificação proposta na tabela IV, sugere-se o conjunto de itens suficientes para avaliar a qualidade, os quais, pela natureza intrínseca, privilegiam e incentivam os fornecedores a utilizar ferramentas da qualidade tais como: Controle Estatístico de Processos, PDCA e outras.

A figura III mostra os passos para a avaliação dos requisitos de qualidade de fornecedor convencional.

FIGURA III
AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR CONVENCIONAL



Para reforçar os ganhos bilaterais, possíveis com a contratação de fornecedores, pode-se incluir cláusulas para bonificar, compartilhar ganhos decorrentes da parceria, ou ainda, definir penalidade financeira, para os casos de não conformidade com os requisitos especificados.

a) Conformidade com as Especificações (CE): o fornecedor deve atender aos requisitos estabelecidos em normas legais, da ABNT, especificados em contrato, desenhos técnicos dos produtos ou serviços.

b) Ocorrência de Rejeição (OR): todos os lotes de produto ou serviço devem ser inspecionados de acordo com o plano definido pelo adquirente, atendendo inclusive, a requisitos de rastreabilidade.

c) Entregas a Maior (EMA): trata-se de aferir as quantidades previstas comparadas com as entregues, tanto de serviços como de produtos.

d) Entregas a Menor (EME): trata-se de aferir as quantidades previstas comparadas com as entregues, tanto de serviços como de produtos.

e) Pontualidade (PF): trata-se de aferir o cronograma de entrega, os compromissos de prazos, quantidades, local e horários de entrega.

f) Atributos Gerais (AG):

Plano de Controle: o fornecedor deve possuir plano que descreva o sistema de monitoramento dos métodos e processos de produção para o controle das características críticas ou significativas da qualidade do produto, priorizando a utilização de Controle Estatístico de Processo.

Qualidade na medição: o fornecedor deve possuir os equipamentos / instrumentos necessários para a medição das grandezas mensuráveis do produto que irá fornecer, de forma a assegurar a qualidade dos produtos entregues. Os instrumentos/equipamentos de inspeção, medição e ensaios devem ser identificados e calibrados de acordo com métodos definidos e documentados, mantendo registros da calibração realizada. Quando se tratar da prestação de serviços, a medição deve contemplar as técnicas utilizadas para realizá-la, a conformidade entre os valores apresentados pelo fornecedor e os constatados pelo contratante, bem como, os referenciais para comparação.

Embalagem: deve atender as especificações, quando for o caso. Não sendo especificada deve possuir as características necessárias e suficientes para possibilitar a movimentação do produto desde o local de produção até a utilização final.

Transporte: quando se tratar da modalidade de aquisição CIF, o fornecedor deverá cumprir com os prazos de entrega no local de recebimento, cabendo-lhe a responsabilidade pela manutenção da integridade do produto até a entrega no destino.

Fórmula para definição do requisito de qualidade para fornecedor convencional:

$$RQ = (((CE + OR + EMA + EME + PF) / 5{,}00) + AG) / 6 \qquad \textbf{(5)}$$

Onde: as parcelas de CE a PF são as notas dos itens de 1 a 5.

A parcela AG é a soma das notas dos sub-itens do item 6 dividida por 20.

TABELA IV

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor Convencional
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornec.				**Avaliação N.º**		
Cód. fornecedor				**Ano**		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de Peças ou Unidades de Serviço não Conformes por Lote Fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número de peças ou unidades de serviço do lote (TPNCL)	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de Rejeição = número de lotes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR)	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		
3	Entregas a Maior (EMA)	Taxa de Entregas a Maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEMA)	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		
4	Entregas a Menor (EME)	Taxa de Entregas a Menor = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME)	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		
5	Pontualidade (PF)	Taxa de Pontualidade = número de lotes de peças ou unidades de serviço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF)	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de Controle	Existe	5,00		
			Não existe	0,00		
		Qualidade na Medição	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		
		Embalagem	Adequada	5,00		
			Inadequada	0,00		
		Transporte	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO RQ por Fornecimento ou da Medição				**RQi=**		

2.3.5 Requisitos de Qualidade (RQ) – Fornecedor com NBR ISO 9000

Para acompanhar o desempenho de fornecedor com certificação NBR ISO 9000, acrescentou-se à lista de verificação, de requisitos de qualidade do fornecedor convencional, o item correspondente à comprovação, validade e abrangência da certificação.

A figura IV mostra os passos para a avaliação dos requisitos de qualidade de fornecedor com NBR ISO 9000.

Com o propósito de valorizar o requisito e estratificar as categorias de fornecedores, estabeleceu-se peso quatro para o item e aumentou-se para oito o valor máximo da pontuação de fornecedores desta categoria, conforme tabela V a seguir.

Fórmula para definição do requisito de qualidade para fornecedor com NBR ISO 9000:

$$RQ = (((CE + OR + EMA + EME + PF) / 5{,}00) + AG + (4 \times RSGQ)) / 10 \qquad \textbf{(6)}$$

Onde: as parcelas de CE a PF são as notas dos itens de 1 a 5.

A parcela AG é a soma das notas dos sub-itens do item 6 dividida por 20.

A parcela RSGQ é a nota do item 7, obtida pelo produto de

(VCISO9 x ACE9) / 5,00.

FIGURA V
AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR COM NBR ISO 9000 e 14000

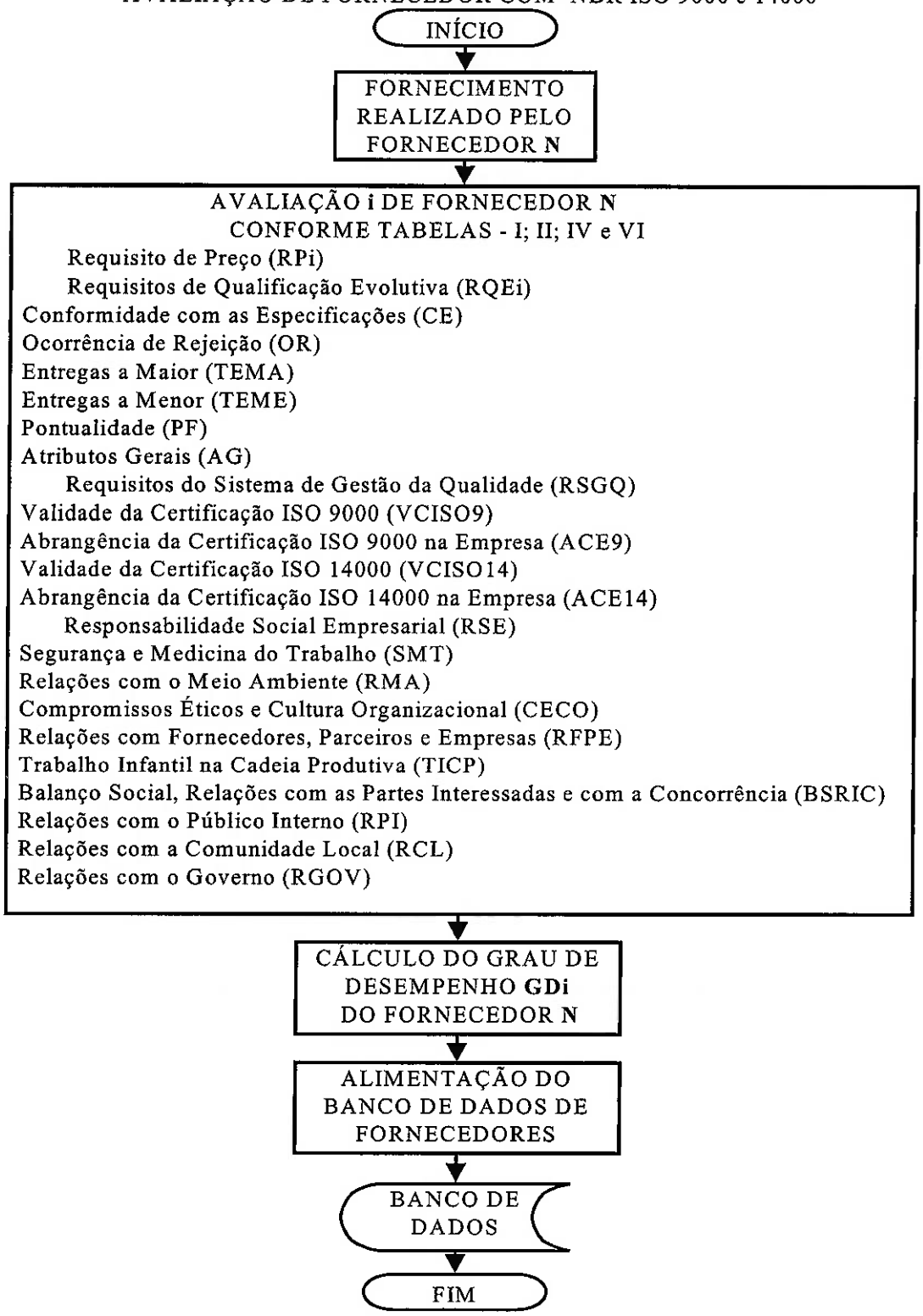


TABELA V - Itens 1 a 4

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornecedor				Avaliação N.º		
Código do fornecedor				Ano		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de Peças ou Unidades de Serviço não Conformes por Lote Fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número de peças ou unidades de serviço do lote (TPNCL)	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de Rejeição = número de lotes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR)	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		
3	Entregas a Maior (EMA)	Taxa de Entregas a Maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEMA)	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		
4	Entregas a Menor (EME)	Taxa de Entregas a Menor = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME)	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		

TABELA V - Itens 5 a 7

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornecedor		**Avaliação N.º**	
Código do fornecedor		**Ano**	

Item	Requisito	Descrição	Medição	Valor	Não aplicável	Nota
5	Pontualidade (PF)	Taxa de Pontualidade = número de lotes de peças ou unidades de serviço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF).	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de Controle	Existe	5,00		
			Não existe	0,00		
		Qualidade na Medição	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		
		Embalagem	Adequada	5,00		
			Inadequada	0,00		
		Transporte	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		

Item	Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade - RSGQ				Valor	Não aplicável	Nota
7	Validade da Certificação NBR ISO 9000 (VCISO9)	Recertificado atualizado		5,00			
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10			
	Abrangência da Certificação NBR ISO 9000 na Empresa (ACE9)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25			
Resultado da Avaliação do Fornecimento ou da Medição i					**RQi=**		

2.3.6 Requisitos de Qualidade (RQ) – Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000

Para acompanhar o desempenho de fornecedor com certificação NBR ISO 9000 e 14000, acrescentou-se à lista de verificação, de requisitos de qualidade do fornecedor convencional, o item correspondente à comprovação, validade e abrangência das certificações, com o objetivo de avaliar o sistema de gestão da qualidade da organização fornecedora.

A figura V mostra os passos para a avaliação dos requisitos de qualidade de fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000.

Com o propósito de valorizar o requisito e estratificar as categorias de fornecedores, estabeleceu-se peso quatro para o item e aumentou-se para nove o valor máximo da pontuação de fornecedores desta categoria, conforme tabela VI, a seguir.

Fórmula para definição do requisito de qualidade para fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000:

$$RQ = (((CE + OR + EMA + EME + PF) / 5{,}00) + AG + (4 \times RSGQ))/ 10 \qquad (7)$$

Onde: as parcelas de CE a PF são as notas dos itens de 1 a 5.

A parcela AG é a soma das notas dos sub-itens do item 6 dividida por 20.

A parcela RSGQ é a nota do item 7, obtida pela soma dos produto de ((VCISO9 x ACE9) + (VCISO14 x ACE14)) / 10.

FIGURA V
AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR COM NBR ISO 9000 e 14000

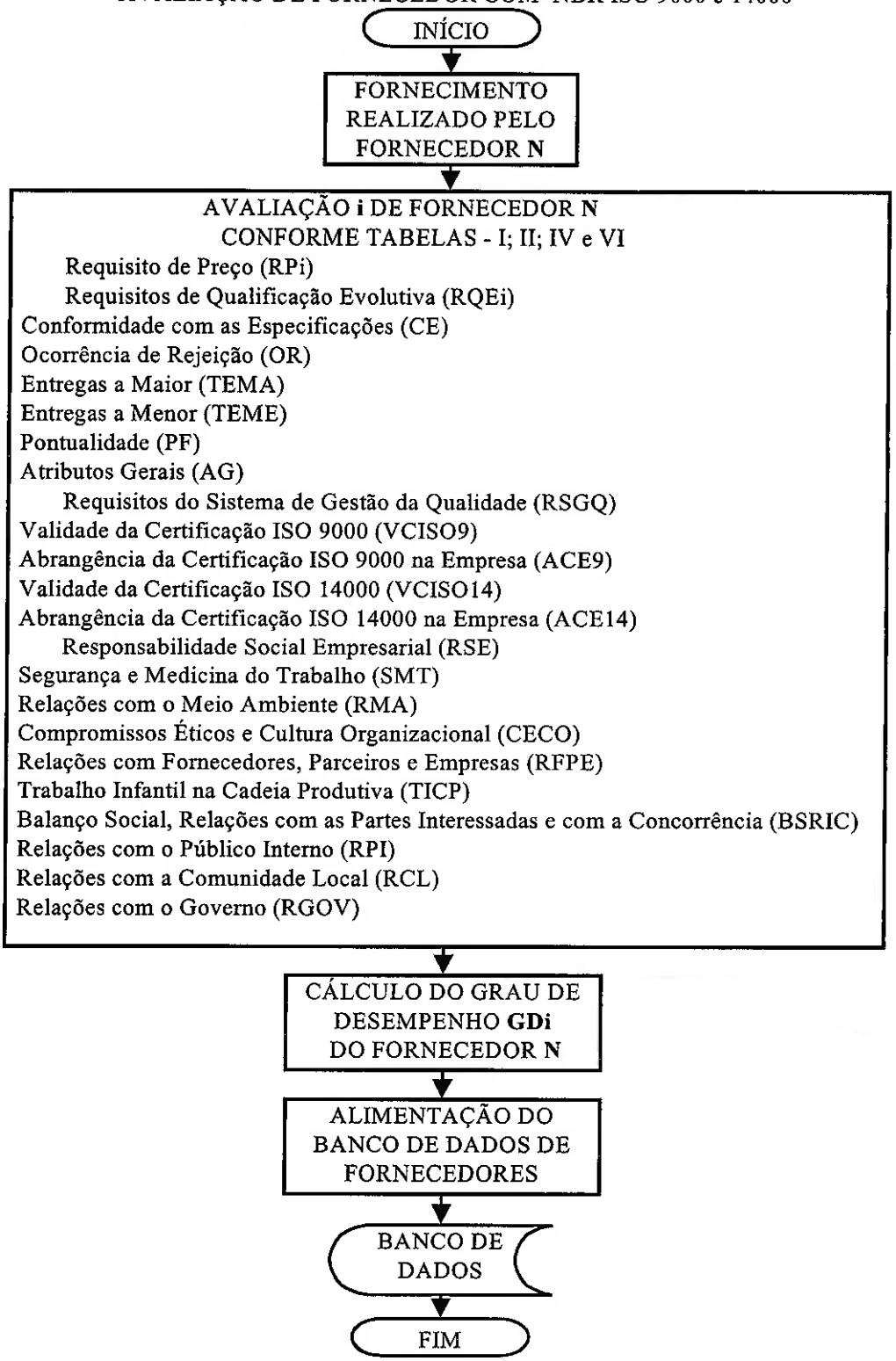


TABELA VI - Itens 1 a 5

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornec.				Avaliação N.º		
Cód. fornecedor				Ano		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de Peças ou Unidades de Serviço não Conformes por Lote Fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número de peças ou unidades de serviço do lote (TPNCL)	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de Rejeição = número de lotes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR)	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		
3	Entregas a Maior (EMA)	Taxa de Entregas a Maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEMA)	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		
4	Entregas a Menor (EME)	Taxa de Entregas a Menor = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME)	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		
5	Pontualidade (PF)	Taxa de Pontualidade = número de lotes de peças ou unidades de serviço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF)	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		

TABELA VI - Itens 6 e 7

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO							
Nome do fornec.					**Avaliação N.º**		
Cód. fornecedor					**Ano**		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**		**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de Controle	Existe		5,00		
			Não existe		0,00		
		Qualidade na Medição	Atende		5,00		
			Não atende		0,00		
		Embalagem	Adequada		5,00		
			Inadequada		0,00		
		Transporte	Atende		5,00		
			Não atende		0,00		
Item	**Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (RSGQ)**				**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
7	Validade da Certificação NBR ISO 9000 (VCISO9)	Recertificado atualizado		5,00			
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10			
	Abrangência da Certificação NBR ISO 9000 na Empresa (ACE9)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25			
	Validade da Certificação NBR ISO 14000 (VCISO14)	Recertificado atualizado		5,00			
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10			
	Abrangência da Certificação NBR ISO 14000 na Empresa (ACE14)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25			
Resultado da Avaliação do Fornecimento ou da Medição i						**RQi=**	

2.3.7 Requisitos de Qualidade (RQ) - Fornecedor com certificação NBR ISO 9000 e 14000 e com relatório de avaliação da FPNQ

Para acompanhar o desempenho de fornecedor com relatório de avaliação da FPNQ, acrescentou-se à lista de verificação, de requisitos de qualidade do fornecedor convencional, o item correspondente à comprovação, validade e abrangência das certificações, com o objetivo de avaliar o sistema de gestão da qualidade da organização fornecedora.

A figura VI mostra os passos para a avaliação dos requisitos de qualidade de fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 e com relatório de avaliação da FPNQ.

Com o propósito de valorizar o requisito e estratificar as categorias de fornecedores, estabeleceu-se peso quatro para o item e aumentou-se para dez o valor máximo para pontuar fornecedores desta categoria, conforme tabela VII, a seguir.

Fórmula para definição do requisito de qualidade para fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 e, relatório de avaliação da FPNQ:

$$RQ = (((CE + OR + EMA + EME + PF) / 5{,}00) + AG + (4 \times RSGQ))/ 10 \qquad \textbf{(8)}$$

Onde: as parcelas de CE a PF são as notas dos itens de 1 a 5.

A parcela AG é a soma das notas dos sub-itens do item 6 dividida por 20.

parcela RSGQ é a nota do item 7, obtida pela soma dos produto de

((VCISO9 x ACE9)+(VCISO14 x ACE14)+(RAFPNQ x PRFPNQ)) / 15.

FIGURA VI
AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR COM NBR ISO 9000 E 14000 E, COM RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA FPNQ

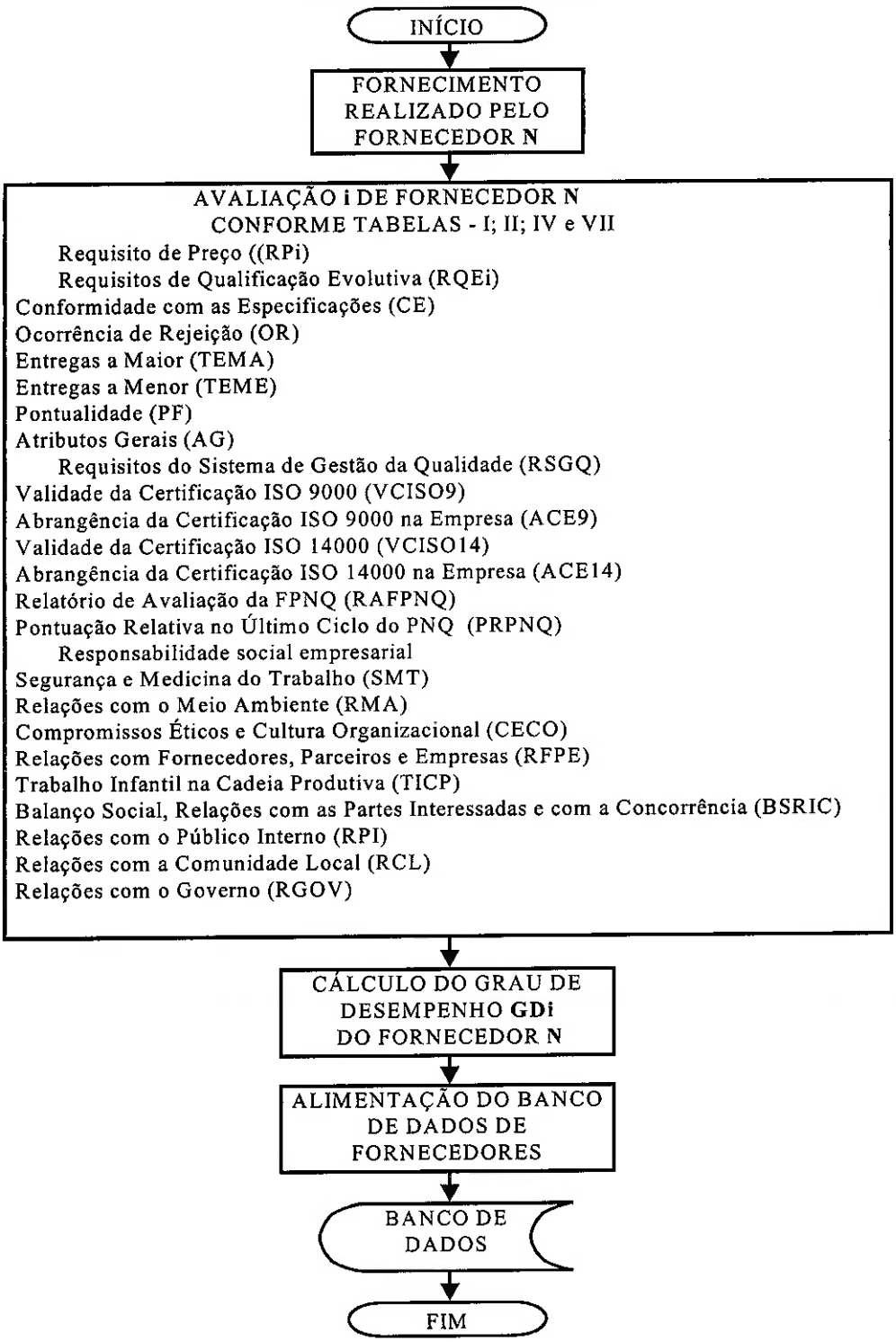


TABELA VII - Itens 1 a 5

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 e, relatório da FPNQ
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornec.		**Avaliação N.º**	
Cód. fornecedor		**Ano**	

Item	Requisito	Descrição	Medição	Valor	Não aplicável	Nota
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de Peças ou Unidades de Serviço não Conformes por Lote Fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número de peças ou unidades de serviço do lote (TPNCL)	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de Rejeição = número de lotes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR)	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		
3	Entregas a Maior (EMA)	Taxa de Entregas a Maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEMA)	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		
4	Entregas a Menor (EME)	Taxa de Entregas a Menor = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME)	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		
5	Pontualidade (PF)	Taxa de Pontualidade = número de lotes de peças ou unidades de serviço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF)	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		

TABELA VII - Itens 6 e 7

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 e, relatório da FPNQ AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO						
Nome do fornec.				Avaliação N.º		
Cód. do fornecedor				Ano		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de Controle	Existe	5,00		
			Não existe	0,00		
		Qualidade na Medição	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		
		Embalagem	Adequada	5,00		
			Inadequada	0,00		
		Transporte	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		

Item	**Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (RSGQ)**				**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
7	Validade da Certificação NBR ISO 9000 (VCISO9)	Recertificado atualizado		5,00			
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10			
	Abrangência da Certificação NBR ISO 9000 na Empresa (ACE9)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25			
	Validade da Certificação NBR ISO 14000 (VCISO14)	Recertificado atualizado		5,00			
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10			
	Abrangência da Certificação NBR ISO 14000 na Empresa (ACE14)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25			
	Relatório de Avaliação da FPNQ (RAFPNQ)	Dos últimos dois ou mais ciclos		5,00			
		Do último ciclo de avaliação		4,00			
	Pontuação Relativa no Último Ciclo do PNQ (PRPNQ)	Organização premiada		1,00			
		Organização classificada no 1º quartil		0,80			
		Organização classificada no 2º quartil		0,60			
		Organização classificada no 3º quartil		0,40			
		Organização classificada no 4º quartil		0,20			
Resultado da Avaliação do Fornecimento ou da Medição i						**RQi=**	

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A qualificação evolutiva de fornecedores presume o acompanhamento do desempenho ao longo do tempo. É imprescindível que o processo de avaliação seja capaz de refletir a evolução dos fornecedores em números e gráficos de gestão a vista, retratando de maneira simples e direta, o histórico das avaliações. A melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços, imposição do mercado globalizado e competitivo, exige o aprimoramento dos processos de produção e por conseqüência dos critérios de avaliação. Produzir com a melhor qualidade e produtividade efetivas, equivale a possuir vantagem competitiva concreta, o que possibilita a sobrevivência de longo prazo das organizações.

Interessa ao contratante, a eficácia na terceirização, obter o melhor produto ou serviço, pelo menor preço, com a certeza que isto não implicará em riscos de aquisição de passivos futuros ou qualquer tipo de depreciação da marca, imagem ou perda no "*market-share*". Para refletir a realidade da evolução, as avaliações devem ser realizadas com freqüência suficiente, no entanto, fornecedores com qualidade assegurada possibilitam suprimir avaliações por fornecimento, o que pode incrementar os ganhos na parceria, através da racionalização das atividades de verificação da qualidade. Porém, deve-se cuidar para que eventuais degenerações na qualificação do fornecedor deixem de ser percebidas pelo sistema de avaliação.

A utilização de conceitos de medida por unidade, permite a combinação dos critérios de avaliação da qualidade e de preço. Tomando-se a relação da variação dos requisitos de qualidade e de preço, pode-se definir uma matriz do tipo BCG concebida pelo "*Boston Consulting Group*" (Empresa norte-americana de consultoria internacional em gerenciamento e estratégia, fundada em 1.963), conforme quadro I a seguir. A matriz indica o grupo de fornecedores onde se deve priorizar esforços para: desenvolver – buscar avanço na qualidade, preço e risco; preservar – manter situação de vantagem competitiva na contratação.

Quadro I

Melhor preço Pior qualidade II quadrante	Melhor preço Melhor qualidade I quadrante
III quadrante Pior preço Pior qualidade	IV quadrante Pior preço Melhor qualidade

As taxas de variações dos requisitos de preço e de qualidade podem ser avaliadas em relação ao tempo ou ao número de fornecimentos, dependendo das características contratuais. Em se tratando, por exemplo, de fornecimento de serviços contínuos pode ser mais interessante avaliar em relação ao tempo. Estes serviços geralmente são faturados em parcelas mensais, facilitando o estabelecimento de ciclos de avaliação. Para fornecimentos de materiais, as taxas podem ser calculadas em relação ao número de fornecimento.

A estratificação dos fornecedores em categorias, permite o acompanhamento da evolução do fornecedor em grupos de referenciais comparativos específicos. Em cada categoria pode-se identificar a evolução, facilitando a escolha segundo os critérios do contratante.

O objetivo deste trabalho é descrever uma metodologia para avaliar e induzir objetivamente a busca de melhoria contínua por parte dos fornecedores, com alcance nos sub-fornecedores.

As fórmulas indicadas abaixo foram utilizadas na determinação dos resultados das planilhas do apêndice. Os gráficos demonstram clara e objetivamente o caráter evolutivo das avaliações, mesmo sendo simuladas. As oscilações de GD são amortizadas pela composição de GDE, através da associação com os resultados anteriores. Esta vinculação estabilizadora presta-se à demonstração da tendência de melhoria ou degradação da qualificação do fornecedor. Para distribuir os pesos das componentes de qualidade e preço, respectivamente, em setenta e trinta por cento, utilizou-se da

experiência prática vivenciada pelos especializandos nas empresas onde trabalham. Estes valores podem ser diversificados por decisão gerencial dependendo do interesse do contratante, sem violar preceitos legais vigentes.

- Determinação do Grau de Desempenho da avaliação número i (GDi):

$$GDi = RMi + qRQi + pRPi \quad \textbf{(9)}$$

GDi é igual a soma dos resultados obtidos nas avaliações dos Requisitos Mínimos (RMi), colocados como impeditivos para o fornecimento se menor que 5,00; de Qualidade (qRQi) mais o de Preço (pRPi). Os coeficientes q e p, multiplicados pelos respectivos pesos das componentes qualidade e preço, definem os valores máximos das parcelas. Assim, definiu-se o GD máximo possível para cada categoria de fornecedor, conforme a fórm.**(9)**, relacionadas no quadro II a seguir.

Quadro II

CATEGORIA DO FORNECEDOR	Valores máximos atingíveis por parcela			
	q + p	0,7xRQi	0,3xRPi	GDi
Convencional	2,00	1,40	0,60	7,00
Com certificação NBR ISO 9000	3,00	2,10	0,90	8,00
Com certificação NBR ISO 9000 e 14000	4,00	2,80	1,20	9,00
Com certificação NBR ISO 9000 e 14000 e, relatório de avaliação da FPNQ	5,00	3,50	1,50	10,00

- Determinação do Grau de Desempenho Evolutivo até a avaliação i (GDEi):

O limite máximo de GDEi, para cada categoria está definido da mesma forma que GDi, porém, conforme indicado na fórm.**(10)**, o vínculo com os resultados anteriores, define a tendência do desempenho do fornecedor. Os gráficos do apêndice evidenciam claramente esta possibilidade.

$$GDEi = ((i - 1) \times GDE(i - 1) + GDi) / i \quad \textbf{(10)}$$

A tendência atual de sobrevivência dos grandes conglomerados e das redes de sistemas produtivos fortemente associados e interdependentes, deixa claro a necessidade

da existência de sistemas capazes de aferir e promover a evolução das diversas cadeias de produção, onde se estabelecem as relações cliente-fornecedor em camadas. Ao se estabelecer uma sistemática de qualificação evolutiva de fornecedores, com a definição objetiva de requisitos mínimos para contratação, pode-se minimizar, quando não eliminar, os riscos com a terceirização.

Ao longo do tempo, após a realização de duas ou três avaliações, pode-se observar a tendência de melhoria, estagnação ou degradação dos resultados.

Qualidade é atualmente uma *"commodity"*, combinada com produtividade, nos limites da excelência, que assegura competitividade. Esta sim, a característica provedora de longevidade das organizações. Com a crescente conscientização da humanidade com relação a sustentabilidade, torna-se indispensável às organizações com visão de longo prazo, preocuparem-se com a responsabilidade social empresarial. Tudo que interage ou que é afetado por elas compõe o seu universo. Isto é, clientes, fornecedores, meio ambiente, comunidade, enfim os *"stakeholders"*. O sucesso da empresa está no sucesso das partes envolvidas. Portanto, o acompanhamento da evolução do desempenho dos fornecedores é um requisito fundamental para a própria sobrevivência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat-PBQP-H. **Itens e Requisitos do Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras– Construtoras SiQ-Construtoras: Revisão do SiQ-Construtoras do PBQP-H, tendo em vista a versão 2000 da série de normas ISO 9000.** São Paulo: Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano, 2001. 75p.

DANA. **Manual do fornecedor 2001.**Disponível em: <http://www.dana.com.br/fornecedores>. Acesso em 08 de junho de 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola Politécnica. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses.** 2.ed. São Paulo: EPUSP, 2001. 39p.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE GOIÁS. **Manual de cadastramento de firmas empreiteiras de obras e serviços.** 5.ed. Goiânia: 1996. 96p.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE GOIÁS. **Instrução Técnica de Distribuição. Critérios de avaliação de firmas empreiteiras.** Goiânia: 2002. 23p.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. **Manual de Distribuição. Fiscalização e avaliação de empreiteiras de Distribuição.** Belo Horizonte. 36p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência.** São Paulo: 2002. 67p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – NBR ISO 9000:2000.** Rio de Janeiro, 2000

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão ambiental – NBR ISO 14000:2000.** Rio de Janeiro, 2000

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** 1.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988. 687p.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial.** São Paulo: 2002. 41p.

TURRA, RICARDO. **Riscos em contratos de terceirização.** Trabalhado apresentado à Companhia Energética de Goiás, Goiânia, 1998. Não publicado.

COMPANHIA DE GERAÇÃO TÉRMICA DE ENERGIA ELÉTRICA. **Regulamento para registro cadastral.** Porto Alegre: 2000. 16p.

EQUIPE ATLAS (Coord. e superv.) Manuais de Legislação Atlas. **Segurança e medicina do trabalho.** 49.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 690p.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROCURADORES DO TRABALHO. Brasília. **Enunciado 331.** Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em: <www.anpt.org.br/biblioteca/txts/parecerPLC74_01.htm>. Acesso em: 27 de set. 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Rio de Janeiro. **O que é INMETRO**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/inmetro/oque.asp>. Acesso em: 03 de ago. 2002.

AZEVEDO, GASTÃO J. G. Belo Horizonte. **Avaliação de fornecedores pela qualidade.** Disponível em:<http://www.techoje.com.br/qualidade/ql9508-1.htm> Acesso em: 01 de jun. 2002.

LEÃO, Nildo Silva. **Custos e orçamentos na prestação de serviços.** São Paulo: Nobel, 1999. 115p.

CALEGARE, Álvaro José de Almeida. **Como avaliar a implantação da qualidade total em organizações.** São Paulo: Inter-Qual, 1999. 92p.

APÊNDICE

Simulação de avaliação do desempenho evolutivo de fornecedores. Trata-se de um exemplo de aplicação da proposta para cada categoria de fornecedor. As planilhas permitem a inclusão de várias avaliações e fornecedores, utilizando-se de ferramentas do próprio "*Excel*".

Note-se que o número de avaliações lançadas para um mesmo fornecedor, em determinado período, provoca inércia crescente no resultado de GDEi. Portanto, se houver interesse, o número de avaliações subseqüentes associadas pode ser definido livremente pelo contratante.

PLANILHA I

REQUISITOS MÍNIMOS (RM) - IMPEDITIVOS

AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS MÍNIMOS PARA FORNECIMENTO

Nome do fornec.		**Avaliação N.º**			
Cód. do fornecedor		**Ano**			
Item	Descrição	Apre-sentou	Não apre-sentou	Não a-plicável	Nota
01	Para Pessoa Física: Cédula de Identidade (RG) e Cartão de Identificação do Contribuinte (CIC).	5,00			5,00
02	Para Empresa Individual: Registro Comercial, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Cadastro de Contribuinte Estadual e/ou Cadastro de Contribuinte Municipal, conforme o caso.			5,00	5,00
03	Para Sociedade Civil: Inscrição do Ato Constitutivo acompanhada de prova de diretoria em exercício.			5,00	5,00
04	Para Sociedade Comercial: Ato Constitutivo da Sociedade, Estatuto ou Contrato Social em vigor devidamente registrado.			5,00	5,00
05	Para Sociedade por Ações: Estatuto ou Contrato Social em vigor devida- mente registrado, acompanhado de documentos da eleição de seus administradores.	5,00			5,00
06	Para Empresa ou Sociedade Estrangeira: Decreto de autorização de funcionamento e ato de registro ou autorização para funcionamento, expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.			5,00	5,00
07	Certidão negativa de débitos com a Secretaria da Receita Federal, ou equivalente, na forma da lei.	5,00			5,00
08	Certidão negativa de débitos com a COFINS.	5,00			5,00
09	Certidão negativa de débitos com o PIS/PASEP.	5,00			5,00
10	Certidão negativa de débitos com a CSLL.	5,00			5,00
11	Certidão negativa de débitos com a receita estadual do domicílio da sede do fornecedor.	5,00			5,00
12	Certidão negativa de débitos com a receita do município sede do fornecedor.	5,00			5,00
13	Certidão negativa de débitos com a Previdência Social (INSS).	5,00			5,00
14	Certidão negativa de débitos com o FGTS.	5,00			5,00
15	Certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede do fornecedor, quando se referir a pessoa jurídica.	5,00			5,00
16	Certidão negativa de execução patrimonial, expedida no domínio da pessoa física, quando se referir a pessoa física.	5,00			5,00
17	Certidão de registro e quitação de empresa e/ou profissional junto à entidade de classe.	5,00			5,00
RESULTADO DOS REQUISITOS - IMPEDITIVOS				**RMi=**	**5,00**

PLANILHA II

REQUISITO DE PREÇO (RP) AVALIAÇÃO DO PREÇO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO				
Nome do fornecedor		**Avaliação N.º**		
Código do fornecedor		**Ano**		
Descrição		**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
Fornecedor reduz o preço, compartilhando ganhos de produtividade, com mudanças no mercado ou custos de insumos.		5,00		3,00
Fornecedor não aumenta os preços, a não ser para contratos previamente negociados, com base em planilhas de composição de custos discutidas conjuntamente.		4,50		
Fornecedor aumenta os preços de acordo com períodos e índices previstos em cláusulas contratuais.		4,00		
Fornecedor aumenta os preços sistematicamente visando preservar margens operacionais.		3,00		
Fornecedor aumenta os preços sistematicamente por razões unilaterais ou mercadológicas sazonais.		2,00		
Fornecedor aumenta os preços sem razão contratual, ameaça não fornecer o produto ou serviço contratado a menos que os preços sejam reajustados.		0,01		
Resultado da Avaliação i do Requisito de Preço			**RPi=**	**0,18**

PLANILHA III - Itens 1 a 3

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE)
AVALIAÇÃO ANUAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nome do fornecedor		**Avaliação N.º**	
Código do fornecedor		**Ano**	

Item	Requisito	Descrição	Medição	Valor	Não aplicável	Nota
1	Segurança e Medicina do Trabalho (SMT)	Taxa de Freqüência de Acidentes com Vítima = número de acidentes com afastamento multiplicado por um milhão, dividido pelo número de homens horas trabalhadas no ano (TFAV)	TFAV = ou < 0,000000	5,00		2,50
			0,000000 < TFAV < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TFAV < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TFAV < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TFAV < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TFAV < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TFAV < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TFAV < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TFAV < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TFAV < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TFAV < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TFAV < 0,009000	1,00		
			TFAV > ou = 0,009000	0,10		

Item	Requisito	Descrição	Valor	Não aplicável	Nota
2	Relações com o Meio Ambiente (RMA)	Produz estudos de impacto em toda a cadeia produtiva; desenvolve parceria com fornecedores visando a melhoria de seus processos de gestão ambiental, e participa dos processos de destinação final do produto e pós-consumo.	5,00		2,00
		Vai além da obrigação legal, produzindo análises de impacto de todos os seus processos, e possui sistemas de gestão ambiental padronizados e formalizados, incluindo identificação de riscos, estabelecimento de metas, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de funcionários e auditoria.	4,00		
		Produz estudos de impacto ambiental segundo exigências da legislação, e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento.	3,00		
		Conhece os principais impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços e foca a sua ação preventiva apenas nos processos que oferecem dano potencial à saúde e segurança de seus funcionários.	2,00		
		Conhece os principais impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços.	1,00		
		Não conhece os principais impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços.	0,10		
3	Compromissos Éticos e Cultura Organizacional (CECO)	O código de ética da organização prevê a participação de funcionários, parceiros e/ou comunidade em sua revisão, monitoramento de seus valores e é submetido a procedimentos.	5,00		2,00
		A organização possui um código de ética, orienta e treina seus funcionários com regularidade e promove revisões periódicas, visando a consolidação de suas crenças e valores.	3,50		
		Os valores da organização estão documentados e disseminados por processos sistemáticos de educação e difusão, valendo igualmente para todos os níveis da organização e parceiros.	2,00		
		Os valores da organização existem de maneira informal, estando pouco incorporados nos processos de trabalho são transmitidos exporadicamente com foco no público interno.	0,10		

PLANILHA III -Itens 4 a 6

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE) AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL					
Nome do fornecedor			Avaliação N.º		
Código do fornecedor			Ano		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
4	Relações com Fornecedores, Parceiros e Empresas (RFPE)	Exige que seus fornecedores e parceiros reproduzam as suas exigências quanto à responsabilidade social junto aos seus respectivos fornecedores e que monitorem esses critérios.	5,00		2,00
		Além de critérios básicos de respeito à legislação, as normas da empresa incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil e adoção de padrões.	3,50		
		Possui normas transparentes que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.	2,00		
		Possui políticas e normas de uso interno para avaliar e selecionar fornecedores e parceiros com base apenas em fatores de qualidade, preço, prazo.	0,10		
5	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva (TICP)	Discute com seus fornecedores a questão da proibição do trabalho infantil em seus contratos com terceiros. Participa de programas e atividades que visam erradicar o trabalho infantil na sua cadeia produtiva.	5,00		5,00
		Verifica o cumprimento das cláusulas que proíbem o trabalho infantil nos seus contratos com fornecedores.	3,50		
		Possui cláusula específica quanto à proibição do trabalho infantil nos seus contratos com fornecedores.	2,00		
		Discute com fornecedores e parceiros a questão do trabalho infantil e os estimula a cumprir a legislação.	0,10		
6	Balanço Social, Relações com as Partes Interessadas e com a Concorrência (BSRIC)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		0,10
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 5 - Balanço Social; 4 - Relações com a Concorrência; 3 - Diálogo com as Partes Interessadas *"stakeholders"* do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		

PLANILHA III - Itens 7 e 8

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE)
AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nome do fornecedor		Avaliação N.º	
Código do fornecedor		Ano	

ITEM	REQUISITO	DESCRIÇÃO	Valor	Não aplicável	Nota
7	Relações com Público Interno (RPI)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		2,00
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 6 - Relações com Sindicatos; 7 - Gestão Participativa; 8 - Participação nos Resultados e Bonificação; 10 - Valorização da Diversidade; 11 - Comportamento Frente a Demissões; 12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 14 - Preparação para Aposentadoria; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		
8	Relações com a Comunidade Local (RCL)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		3,50
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 26 Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; 27 - Relações com Organizações Locais; 28 - Gestão da Ação Social; 29 - Foco e Alcance da Ação Social; 30 - Integração entre Empresa e Ação Social; 31 - Estímulo ao Voluntariado; do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		

PLANILHA III - Item 9

REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RRSE) AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL					
Nome do fornecedor			Avaliação N.°		
Código do fornecedor			Ano		
ITEM	REQUISITO	DESCRIÇÃO	Valor	Não aplicável	Nota
9	Relações com o Governo (RGOV)	Obter nível 4 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	5,00		5,00
		Obter pelo menos nível 3 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	3,50		
		Obter pelo menos nível 2 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	2,00		
		Obter pelo menos nível 1 nas avaliações dos requisitos números: 32 - Contribuições para Campanhas Políticas; 33 - Práticas Anti-Corrupção e Propina; 34 - Liderança e Influência Social; 35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais do Relatório de Indicadores ETHOS 2002.	0,10		
RESULTADO DA AVALIAÇÃO ANUAL				RRSEi=	0,375

PLANILHA IV

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor Convencional
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornecedor				Avaliação N.º		
Código do fornecedor				Ano		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de peças ou unidades de serviço não conformes por lote fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número de peças ou unidades de serviço do lote (TPNCL).	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		4,00
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de rejeição = número de lotes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR).	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		5,00
3	Entregas a maior (EMA)	Taxa de entregas a maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pe-lo número de peças ou unida-des de serviço contratadas (TEMA).	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		4,50
4	Entregas a menor (EME)	Taxa de entregas a menor = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME).	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		4,00
5	Pontualidade (PF)	Taxa de pontualidade = número de lotes de peças ou unidades de serviço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF).	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		3,50
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de controle.	Existe	5,00		
			Não existe	0,00		5,00
		Qualidade na medição.	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		5,00
		Embalagem.	Adequada	5,00		
			Inadequada	0,00		0,00
		Transporte.	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		5,00
Resultado da Avaliação do Fornecimento ou da Medição i					**RQi=**	**0,578**

PLANILHA V

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornecedor		Avaliação N.º	
Código do fornecedor		Ano	

Item	Requisito	Descrição	Medição	Valor	Não aplicável	Nota
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de Peças ou Unidades de Serviço não Conformes por Lote Fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número de peças ou unidades de serviço do lote (TPNCL).	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		3,00
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de Rejeição = número de lotes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR).	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		4,50
3	Entregas a Maior (EMA)	Taxa de Entregas a Maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEMA).	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		4,00
4	Entregas a Menor (EME)	Taxa de Entregas a Menor = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME).	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		3,00
5	Pontualidade (PF)	Taxa de Pontualidade = número de lotes de peças ou unidades de serviço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF).	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		5,00
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de Controle.	Existe	5,00		
			Não existe	0,00		0,00
		Qualidade na Medição.	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		5,00
		Embalagem.	Adequada	5,00		
			Inadequada	0,00		5,00
		Transporte.	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		5,00

Item	Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (RSGQ)				Valor	Não aplicável	Nota
7	Validade da Certificação NBR ISO 9000 (VCISO9)	Recertificado atualizado.		5,00			
		Certificado atualizado.		4,00			
		Certificado vencido.		0,10	4,00		
	Abrangência da Certificação NBR ISO 9000 na Empresa (ACE9)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25	0,25		0,20
Resultado da Avaliação do Fornecimento ou da Medição I						RQi=	0,38

PLANILHA VI

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornecedor		Avaliação N.º	
Código do fornecedor		Ano	

Item	Requisito	Descrição	Medição	Valor	Não aplicável	Nota
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de Peças ou Unidades de Serviço não Conformes por Lote Fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número depeças ou unida-des de serviço do lote (TPNCL).	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		1,00
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de Rejeição = número de lo-tes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR).	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		3,00
3	Entregas a Maior (EMA)	Taxa de Entregas a Maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pelo núme-ro de peças ou unidades de serviço contratadas (TEMA).	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		3,50
4	Entregas a Menor (EME)	Taxa de Entregas a Menor = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo núme-ro de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME).	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		3,50
5	Pontualidade (PF)	Taxa de Pontualidade = número de lotes de peças ou unidades deservi-ço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF).	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		4,00
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de Controle.	Existe	5,00		
			Não existe	0,00		0,00
		Qualidade na Medição.	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		5,00
		Embalagem.	Adequada	5,00		
			Inadequada	0,00		5,00
		Transporte.	Atende	5,00		
			Não atende	0,00		5,00

Item	Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (RSGQ)				Valor	Não aplicável	Nota
7	Validade da Certificação NBR ISO 9000 (VCISO9)	Recertificado atualizado		5,00			
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10	5,00		
	Abrangência da Certificação NBR ISO 9000 na Empresa (ACE9)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25	0,50		
	Validade da Certificação NBR ISO 14000 (VCISO14)	Recertificado atualizado		5,00			
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10	4,00		
	Abrangência da Certificação NBR ISO 14000 na Empresa (ACE14)	Empresa certificada		1,00			
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25	0,75		0,55
Resultado da Avaliação do Fornecimento ou da Medição i						RQi=	0,42

PLANILHA VII - Itens 1 a 5

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 e, relatório da FPNQ
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornec.				Avaliação N.º		
Cód. do fornecedor				Ano		
Item	**Requisito**	**Descrição**	**Medição**	**Valor**	**Não aplicável**	**Nota**
1	Conformidade com as Especificações (CE)	Taxa de Peças ou Unidades de Serviço não Conformes por Lote Fornecido = número de peças ou unidades de serviço não conformes dividido pelo número de peças ou unidades de serviço do lote (TPNCL).	TPNCL = ou < 0,000000	5,00		
			0,000000 < TPNCL < 0,000081	4,75		
			0,000082 < TPNCL < 0,000150	4,50		
			0,000151 < TPNCL < 0,000200	4,25		
			0,000201 < TPNCL < 0,000300	4,00		
			0,000301 < TPNCL < 0,000400	3,75		
			0,000401 < TPNCL < 0,000500	3,50		
			0,000501 < TPNCL < 0,001000	3,00		
			0,001001 < TPNCL < 0,002500	2,50		
			0,002501 < TPNCL < 0,005000	2,00		
			0,005001 < TPNCL < 0,007000	1,50		
			0,007001 < TPNCL < 0,009000	1,00		
			TPNCL > ou = 0,009000	0,10		4,00
2	Ocorrência de Rejeição (OR)	Taxa de Rejeição = número de lotes rejeitados dividido pelo número de lotes contratados (TR).	TR = 0	5,00		
			0,001 < TR < 0,005	4,50		
			0,006 < TR < 0,010	4,00		
			0,011 < TR < 0,015	3,50		
			0,016 < TR < 0,020	3,00		
			0,021 < TR < 0,025	2,50		
			0,026 < TR < 0,030	2,00		
			0,031 < TR < 0,035	1,00		
			0,036 < TR < 0,040	0,50		
			TR > 0,040	0,10		5,00
3	Entregas a Maior (EMA)	Taxa de Entregas a Maior = número de peças ou unidades de serviço fornecidos a maior dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEMA).	TEMA = 0	5,00		
			0,001 < TEMA < 0,005	4,50		
			0,006 < TEMA < 0,010	4,00		
			0,011 < TRMA < 0,015	3,50		
			0,016 < TEMA < 0,020	3,00		
			0,021 < TEMA < 0,025	2,50		
			0,026 < TEMA < 0,030	2,00		
			0,031 < TEMA < 0,035	1,00		
			0,036 < TEMA < 0,040	0,50		
			TEMA > 0,040	0,10		4,50
4	Entregas a Menor (EME)	Taxa de Entregas a Menor = núme-ro de peças ou unidades de serviço fornecidos a menor dividido pelo número de peças ou unidades de serviço contratadas (TEME).	TEME = 0	5,00		
			0,001 < TEME < 0,005	4,50		
			0,006 < TEME < 0,010	4,00		
			0,011 < TRME < 0,015	3,50		
			0,016 < TEME < 0,020	3,00		
			0,021 < TEME < 0,025	2,50		
			0,026 < TEME < 0,030	2,00		
			0,031 < TEME < 0,035	1,00		
			0,036 < TEME < 0,040	0,50		
			TEME > 0,040	0,10		5,00
5	Pontualidade (PF)	Taxa de Pontualidade = número de lotes de peças ou unidades de serviço fornecidos pontualmente dividido pelo número de lotes de peças ou unidades de serviço contratadas para fornecimento no período (TPF).	TPF = 0	5,00		
			0,001 < TPF < 0,005	4,50		
			0,006 < TPF < 0,010	4,00		
			0,011 < TPF < 0,015	3,50		
			0,016 < TPF < 0,020	3,00		
			0,021 < TPF < 0,025	2,50		
			0,026 < TPF < 0,030	2,00		
			0,031 < TPF < 0,035	1,00		
			0,036 < TPF < 0,040	0,50		
			TPF > 0,040	0,10		4,50

PLANILHA VII - Itens 6 e 7

REQUISITOS DE QUALIDADE (RQ) - Fornecedor com NBR ISO 9000 e 14000 e, relatório da FPNQ
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS POR FORNECIMENTO OU MEDIÇÃO

Nome do fornecedor		**Avaliação N.º**	
Código do fornecedor		**Ano**	

Item	Requisito	Descrição	Medição	Valor	Não aplicável	Nota
6	Atributos Gerais (AG)	Plano de Controle.	Existe	5,00		5,00
			Não existe	0,00		
		Qualidade na Medição.	Atende	5,00		5,00
			Não atende	0,00		
		Embalagem.	Adequada	5,00		5,00
			Inadequada	0,00		
		Transporte.	Atende	5,00		5,00
			Não atende	0,00		

Item	Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (RSGQ)				Valor	Não aplicável	Nota
7	Validade da Certificação NBR ISO 9000 (VCISO9)	Recertificado atualizado		5,00	5,00		0,80
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10			
	Abrangência da Certificação NBR ISO 9000 na Empresa (ACE9)	Empresa certificada		1,00	1,00		
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25			
	Validade da Certificação NBR ISO 14000 (VCISO14)	Recertificado atualizado		5,00	5,00		
		Certificado atualizado		4,00			
		Certificado vencido		0,10			
	Abrangência da Certificação NBR ISO 14000 na Empresa (ACE14)	Empresa certificada		1,00	1,00		
		Principais Processos Certificados	Todos	0,75			
			Alguns	0,50			
			Um	0,25			
	Relatório de Avaliação da FPNQ (RAFPNQ)	Dos últimos dois ou mais ciclos		5,00	5,00		
		Do último ciclo de avaliação		4,00			
	Pontuação Relativa no Último Ciclo do PNQ (PRPNQ)	Organização premiada		1,00	0,40		
		Organização classificada no 1º quartil		0,80			
		Organização classificada no 2º quartil		0,60			
		Organização classificada no 3º quartil		0,40			
		Organização classificada no 4º quartil		0,20			
Resultado da Avaliação do Fornecimento ou da Medição i						**RQi=**	0,62

PLANILHA VIII

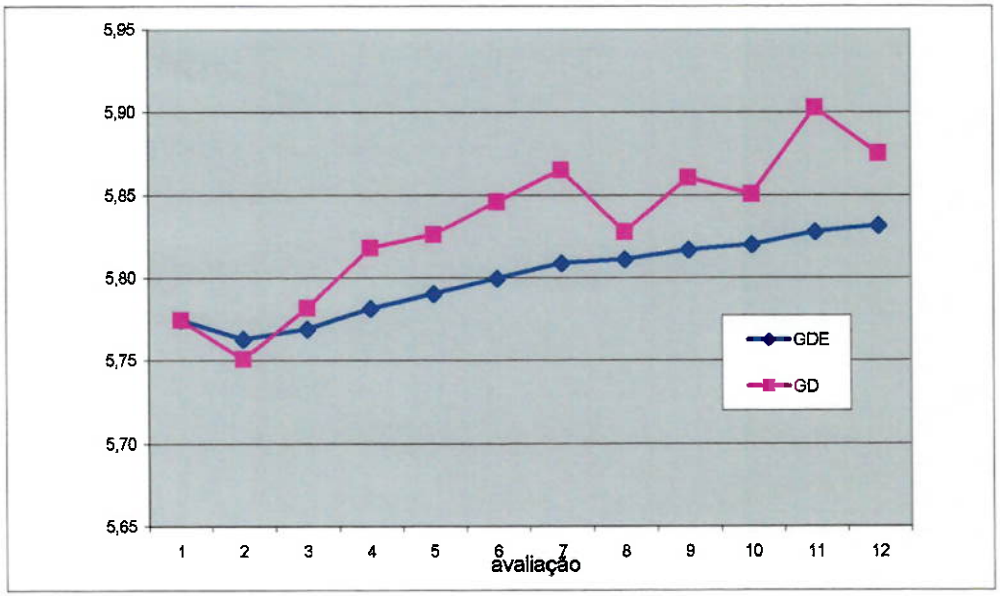
RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES - FORNECEDOR CONVENCIONAL

NOME DO FORNECEDOR	
CÓDIGO DO FORNECEDOR	
VALORES MÁX. DE q =	1,40
VALORES MÁX DE p =	0,60
V. MÁX DA SOMA (p+q) =	2,00

TABELA DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Nº da avaliação **i**	DATA **dd/mm/aa**	**RM**	**qRQi**	**pRPi**	**GDi**	**GDEi**
1		5,00	0,667	0,108	5,77	5,77
2		5,00	0,625	0,126	5,75	5,76
3		5,00	0,674	0,108	5,78	5,77
4		5,00	0,674	0,144	5,82	5,78
5		5,00	0,664	0,162	5,83	5,79
6		5,00	0,684	0,162	5,85	5,80
7		5,00	0,703	0,162	5,87	5,81
8		5,00	0,684	0,144	5,83	5,81
9		5,00	0,699	0,162	5,86	5,82
10		5,00	0,689	0,162	5,85	5,82
11		5,00	0,723	0,180	5,90	5,83
12		5,00	0,713	0,162	5,88	5,83
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

GRÁFICO DO DESEMPENHO EVOLUTIVO



PLANILHA IX

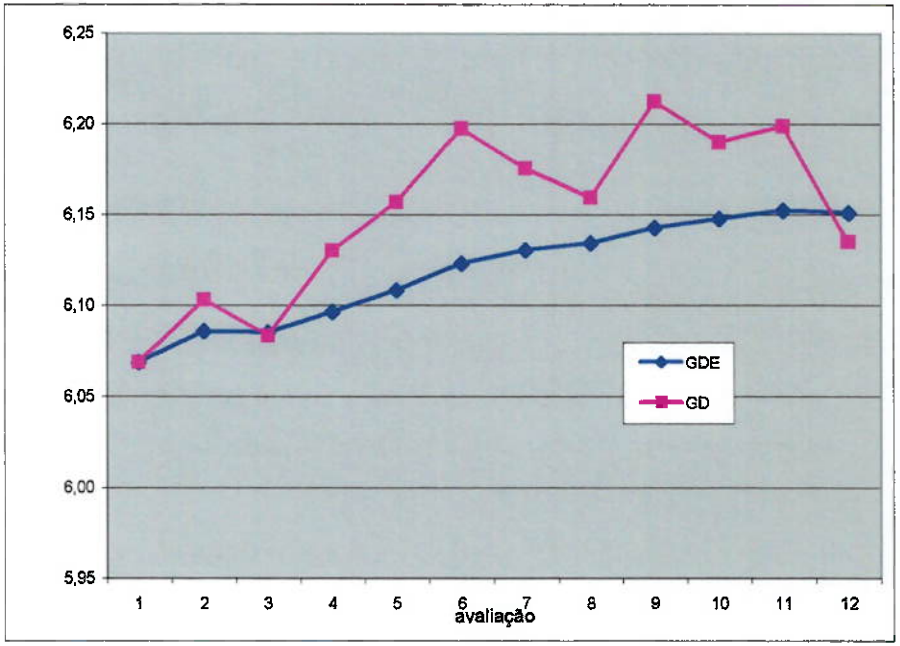
RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES - FORNECEDOR COM NBR ISO 9000

NOME DO FORNECEDOR	
CÓDIGO DO FORNECEDOR	
VALORES MÁX. DE q =	2,10
VALORES MÁX DE p =	0,90
V. MÁX DA SOMA (p+q) =	3,00

TABELA DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Nº da avaliação i	DATA dd/mm/aa	RM	qRQi	pRPi	GDi	GDEi
1		5,00	0,91	0,162	6,07	6,07
2		5,00	0,91	0,189	6,10	6,09
3		5,00	0,92	0,162	6,08	6,09
4		5,00	0,91	0,216	6,13	6,10
5		5,00	0,91	0,243	6,16	6,11
6		5,00	0,95	0,243	6,20	6,12
7		5,00	0,93	0,243	6,18	6,13
8		5,00	0,94	0,216	6,16	6,13
9		5,00	0,97	0,243	6,21	6,14
10		5,00	0,95	0,243	6,19	6,15
11		5,00	0,93	0,27	6,20	6,15
12		5,00	0,89	0,243	6,14	6,15
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

GRÁFICO DO DESEMPENHO EVOLUTIVO



PLANILHA X

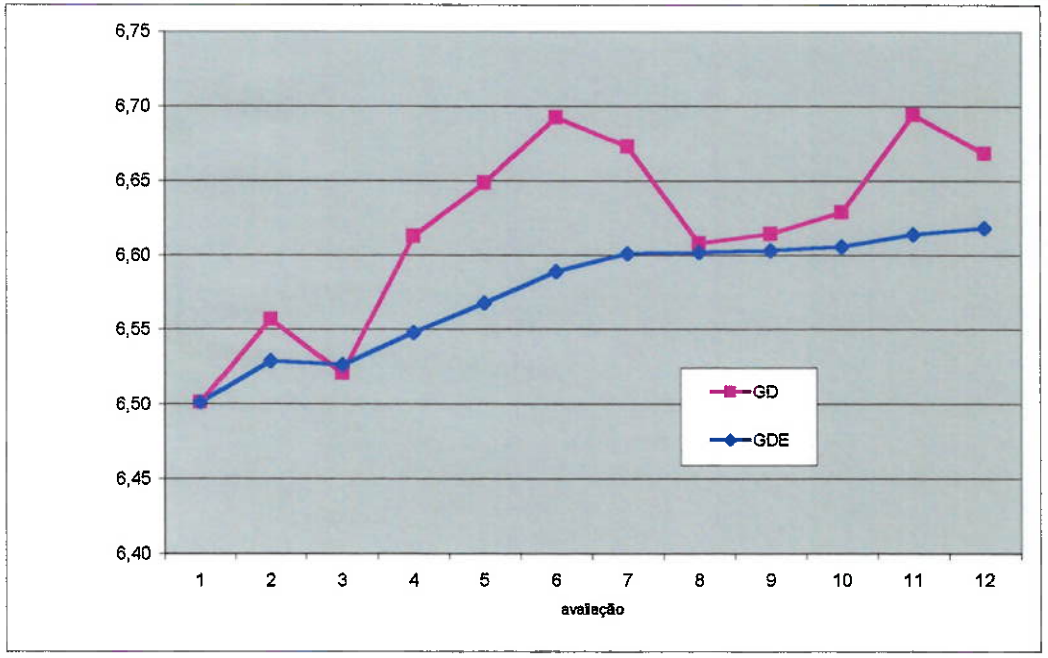
RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES - FORNECEDOR COM NBR ISO 9000 e 14000

NOME DO FORNECEDOR	
CÓDIGO DO FORNECEDOR	
VALORES MÁX. DE q =	2,80
VALORES MÁX DE p =	1,20
V. MÁX DA SOMA (p+q) =	4,00

TABELA DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Nº da avaliação i	DATA dd/mm/aa	RM	qRQi	pRPi	GDi	GDEi
1		5,00	1,29	0,216	6,50	6,50
2		5,00	1,31	0,252	6,56	6,53
3		5,00	1,31	0,216	6,52	6,53
4		5,00	1,32	0,288	6,61	6,55
5		5,00	1,32	0,324	6,65	6,57
6		5,00	1,37	0,324	6,69	6,59
7		5,00	1,35	0,324	6,67	6,60
8		5,00	1,32	0,288	6,61	6,60
9		5,00	1,29	0,324	6,61	6,60
10		5,00	1,31	0,324	6,63	6,61
11		5,00	1,33	0,360	6,69	6,61
12		5,00	1,34	0,324	6,67	6,62
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

GRÁFICO DO DESEMPENHO EVOLUTIVO



PLANILHA XI

RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES - FORNECEDOR COM NBR ISO 9000 e 14000 e, RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA FNPQ

NOME DO FORNECEDOR	
CÓDIGO DO FORNECEDOR	
VALORES MÁX. DE q =	3,50
VALORES MÁX DE p =	1,50
V. MÁX DA SOMA (p+q) =	5,00

TABELA DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Nº da avaliação i	DATA dd/mm/aa	RM	qRQi	pRPi	GDi	GDEi
1		5,00	2,00	0,270	7,27	7,27
2		5,00	2,00	0,315	7,32	7,30
3		5,00	2,04	0,270	7,31	7,30
4		5,00	2,04	0,360	7,40	7,33
5		5,00	2,05	0,405	7,46	7,35
6		5,00	2,12	0,405	7,52	7,38
7		5,00	2,09	0,405	7,50	7,40
8		5,00	2,11	0,360	7,47	7,41
9		5,00	2,11	0,405	7,52	7,42
10		5,00	2,11	0,405	7,52	7,43
11		5,00	2,11	0,450	7,56	7,44
12		5,00	2,12	0,405	7,52	7,45
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

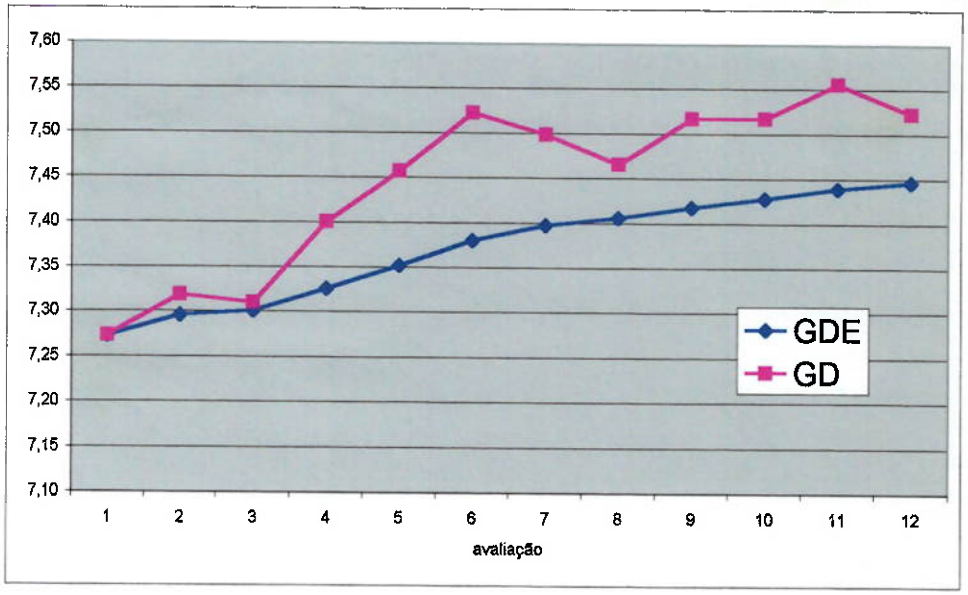



GRÁFICO DO DESEMPENHO EVOLUTIVO