PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIAIS EM EMPRESAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA CEEE-D

Vivian Aguiar de Souza - CEEE-D
Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira - UFRGS/PPGA/Escola de Administração
Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz - UFRGS/Escola de Administração

RESUMO: O presente trabalho tem como foco a avaliação de fornecedores na CEEE-D, buscando proporcionar melhorias em seus processos. O estudo faz uma análise do atual método de avaliação, e tem por objetivo principal a identificação de fatores críticos para proposição de instrumentos de avaliação dos fornecedores de materiais de linhas e redes na concessionária de serviços de distribuição estudada. A partir da identificação dos critérios mais importantes, voltados essencialmente para a qualidade e confiabilidade de fornecimento, é sugerido um modelo de avaliação de fornecedores com indicadores de desempenho do fornecedor de materiais. **Palavras-chave**: Cadeia de Suprimentos, Empresas Públicas, Avaliação de Fornecedores, Objetivos de Desempenho, Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT: This paper focuses on the evaluation of suppliers in CEEE-D, seeking to provide improvements in their processes. The study analyzes the current method of assessment, and it has as main objective the identification of critical factors to propose instruments for the assessment of suppliers of materials on utility lines and networks of distribution services studied. From the identification of the most important, targeted primarily to the quality and reliability of supply, it is suggested a model for evaluating supplier performance indicators with the material supplier. **Keywords**: Supply Chain, Public Enterprises, Supplier Evaluation, Performance Objectives, Performance Indicators.

PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE MATERIAIS EM EMPRESAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA CEEE-D

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a intenção de criar relacionamentos duradouros com os seus fornecedores, e de forma a melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados por eles, o tema Desenvolvimento e Avaliação de Fornecedores tem se expandido na Administração Logística. Este contexto traz à tona uma série de requisitos considerados importantes pelas organizações quanto aos produtos vendidos ou serviços prestados por seus fornecedores.

No que tange aos serviços terceirizados, uma preocupação recorrente é o cancelamento de contratos devido a serviços prestados indevidamente. Esta questão agrava-se em instituições públicas na medida em que a contratação de uma nova empresa fornecedora implica maior dispêndio de custo e tempo, sem contar o tempo gasto em trâmites licitatórios. Como uma licitação e a assinatura de um contrato não ocorrem de um dia para outro, mesmo que seja um contrato emergencial, um serviço interrompido ou o cancelamento da entrega de um produto acarreta transtornos à instituição e seus gestores. Uma forma de diminuir as chances desse tipo de situação é primar pela Avaliação de Fornecedores, a qual permite melhor conhecer o fornecedor e buscar relações confiáveis e duradouras.

Neste estudo, a Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica, CEEE-D, empresa concessionária de serviços de distribuição de energia elétrica, regulada pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), busca aprimorar sua avaliação de fornecedores, implementada para atender aos requisitos da ISO-9001, que é um excelente incentivo para aprimoramento da cadeia de suprimentos, com a sua preocupação em envolver as empresas e seus fornecedores num relacionamento de qualidade (INMETRO, 2011).

A organização possui um modelo de avaliação sem um plano efetivo de ação, sem abordar o quesito desempenho do fornecedor. A partir dos critérios de análise prioritários, a saber, confiabilidade, qualidade, custo, rapidez e flexibilidade, sugere-se um modelo de avaliação de fornecedores destinado aos fornecedores que impactam diretamente na área-fim da empresa: materiais de linhas e redes de distribuição de energia elétrica. Foram considerados os critérios mais importantes dentro dos cinco objetivos de desempenho, além de priorizá-los, conforme necessidade da empresa. A partir de então, procurou-se alinhar os objetivos buscados pela organização com um modelo de avaliação de fornecedores adequado, valorizando cada critério de forma apropriada.

Somente seguir tudo aquilo que é previsto e permitido em lei não atende a todas as necessidades da organização, ainda mais na questão de contratação de fornecedores, de forma a garantir que estes apresentem o máximo de seu desempenho, essencialmente na prestação de serviços terceirizados. Além disso, os próprios procedimentos licitatórios demandam tempo até a efetiva assinatura dos contratos. Em muitos momentos, a espera pode ocasionar a carência por um período de tempo no fornecimento de produtos ou prestação de serviços e, principalmente, comprometendo a qualidade dos serviços prestados.

Assim, objetiva-se com este trabalho propor um modelo de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais da CEEE-Distribuidora. Para tal, analisou-se a atual avaliação de fornecedores utilizada, bem como o mapeamento dos fatores críticos que sejam necessários na avaliação. Foi necessário escolher indicadores adequados, relacionados com os objetivos de desempenho, para então propor um modelo de avaliação de fornecedores.

Com isso, tem-se o intuito de atender às exigências da agência reguladora ANEEL, exigindo obrigatoriedade da certificação ISO para melhoria da qualidade dos materiais destinados à área-fim da empresa, e aprimorando, consequentemente, a qualidade dos serviços

prestados aos seus consumidores. Uma das exigências da ISO-9001 é a avaliação de fornecedores. Surgem então diversos questionamentos: Como agregar a avaliação de fornecedores com a Lei de Licitações e Contratos, qualificando os fornecedores de materiais de linhas e redes de forma efetiva? Como incentivar a valorização da cultura de avaliação de fornecedores e expandi-la para parâmetros mais abrangentes? Como manter um padrão adequado de avaliação e desenvolvimento de fornecedores na empresa em estudo, considerando os objetivos de desempenho adequados ao negócio? Que critérios podem ser utilizados para otimizar a manutenção e o interesse dos fornecedores, ao mesmo tempo qualificando-os e atraindo-os constantemente para esta empresa? Que modelo de avaliação poderá ser sugerido de maneira a contemplar os requisitos necessários para a empresa?

A partir do modelo sugerido, procura-se tornar visível o seu resultado aos demais envolvidos. Além de evitar retrabalhos, com a garantia de qualidade dos materiais constituintes de uma rede de distribuição de energia elétrica, reduzindo a possibilidade de danos à rede e consequentes interrupções de energia elétrica. Assim como a organização estudada, seus fornecedores devem seguir um padrão de conduta e qualidade de desempenho, de forma a favorecer toda a cadeia de fornecimento.

2. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM EMPRESAS PÚBLICAS

Os cadastros de fornecedores mantidos nas empresas são uma fonte importante de seleção e avaliação. Mas, ao contrário de uma empresa privada, empresas de administração pública têm um contexto delineado por lei. A exemplo, o menor preço, como fator de escolha de fornecedores preconizado pela modalidade pregão, deve ser confrontado com a capacidade que as empresas devem ter em agregar valor ao produto (MACHADO, 2010).

Assim, na tentativa de compreender o desafio de associar a avaliação de fornecedores sem infringir a Lei de Licitações e Contratos ou dar preferência a determinado fornecedor sem justificativa coerente e legal, busca-se avaliar as implicações que se impõem no processo.

2.1 Licitações e contratos

Bandeira de Mello (2009) cita as indicações da Constituição Federal, em seu art. 37, *caput* e inciso XXI, e a Lei Federal n. 8.666/1993, em seu art. 1º, as quais mostram que estão obrigadas às licitações públicas as pessoas de Direito Público de capacidade política – União, Estados, Municípios – e suas Administrações indiretas, ou seja, Autarquias, Empresas Públicas, sociedades de economia mista e fundações governamentais.

O art. 173 da Constituição Federal de 1988, em seu § 1º, inciso III, dispõe o seguinte:

> [...] § 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre: [...] III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública [...] (BRASIL, 1988)

A licitação compreende as seguintes modalidades, determinadas pelos valores referentes à aquisição: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão.

2.2 Fatores para avaliação de fornecedores

Em contexto de cadeia de suprimentos, que abrange atividades relacionadas ao fluxo da transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima até o usuário final, bem como seus respectivos fluxos de informação (BALLOU, 2006), a avaliação de fornecedores é elemento fundamental. Mas segundo Slack et al. (2008), historicamente tem-se colocado ênfase insuficiente no fornecedor. Ora, avaliar fornecedor é um processo estratégico que pode

determinar a condição futura de uma organização poder reagir às mudanças internas e externas (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2008), o que sugere empenho em identificar os fatores críticos que irão compor uma adequada avaliação de fornecedores. Para Arnold (1999), o desafio da avaliação de fornecedores é encontrar algum método para combinar os fatores quantitativos e qualitativos de modo que o comprador possa melhor selecionar seus fornecedores. Os fatores quantitativos possuem, em geral, atribuição de valor monetário, e os fatores qualitativos são geralmente descritivos, exigindo ponderação quanto a sua determinação. Classificações são reunidas em sua totalidade, de forma a definir aqueles fornecedores que tenham maior pontuação, ou seja, melhor desempenho.

Viana (2000) sugere que os fornecedores sejam avaliados através de quatro critérios: desempenho comercial, cumprimento de prazos de entrega, qualidade do produto e desempenho do produto em serviço. Já Slack, Chambers e Johnston (2008) propõem cinco objetivos de desempenho: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Adicionalmente, Corrêa e Corrêa (2009) propõem alguns subobjetivos, de acordo com os objetivos de desempenho para custo/preço (custo de produzir e custo de servir), velocidade (acesso, atendimento, cotação, entrega), confiabilidade (pontualidade, integridade, segurança, robustez), qualidade (desempenho, conformidade, consistência, recursos, durabilidade, confiabilidade, limpeza, conforto, estética, comunicação, competência, simpatia e atenção) e flexibilidade (produtos, mix, entregas, volume, horários, área).

2.3 Processos na cadeia de suprimentos

Além dos fatores elencados, os processos também devem ser observados. Corrêa (2010) propõe um modelo de análise dos processos na Cadeia de Suprimentos em seis passos: (1) Identificação de Processos Prioritários (aqueles com critério de maior benefício potencial, e em função da maior probabilidade de sucesso); (2) Definição do escopo de análise de processos, onde são estabelecidas as fronteiras (entrada, transformação e saída). Os processos podem ser simples ou multifuncionais, abrangendo pessoas de todos os departamentos envolvidos, ou complexos, com a participação de *experts*, internos ou externos à organização; (3) Mapeamento do Estado Atual do Processo, de forma a aumentar a visibilidade do que de fato ocorre nas operações, criando oportunidades de eliminar desperdícios e incentivando o questionamento de práticas; (4) Análise do Estado Atual do Processo, que permite buscar oportunidades de melhoria nos processos mapeados, como a abordagem *lean*, que elimina atividades e processos que não agregam valor; (5) Definição do Estado Futuro do Processo, redesenhando o novo processo, com sugestões de melhorias; e (6) Implantação do Novo Processo, que implica não somente uso de recursos, mas também colaboração e mudança de atitude das empresas envolvidas. O autor destaca a necessidade de uma abordagem passo a passo para a implantação de processos redesenhados, alterando os processos que proporcionam maior benefício potencial, ou selecionando a alteração de processos mais fáceis, a fim de gerar vitórias rápidas e "vitrines" importantes aos demais colaboradores.

2.4 Avaliação de fornecedores como contribuição ao desenvolvimento

A avaliação de fornecedores pode ser realizada utilizando vários critérios e de diversas formas, com diferentes níveis de pontuação, conforme o contexto. Uma das formas, de acordo com Corrêa (2010) é a segmentação de fornecedores, de acordo com sua importância na empresa, desenhando formas de relacionamento adequadas para cada um dos segmentos.

A segmentação de fornecedores envolve os custos de transação – quanto maiores as frequências das transações, maiores os seus custos – e competências centrais envolvidas. "Quanto maiores os níveis de especificidade do ativo do cliente, das incertezas, da frequência, e quanto menor o número de potenciais fornecedores envolvidos com a transação, maiores os

seus custos" (CORRÊA, 2010, p. 47). Quanto maiores os custos de transação, maior a tendência de integração vertical, ou seja, internalização. A Figura 1 demonstra, de forma resumida, a segmentação de fornecedores e tipos de relacionamento conforme a posição da matriz centralidade x custo de transação.

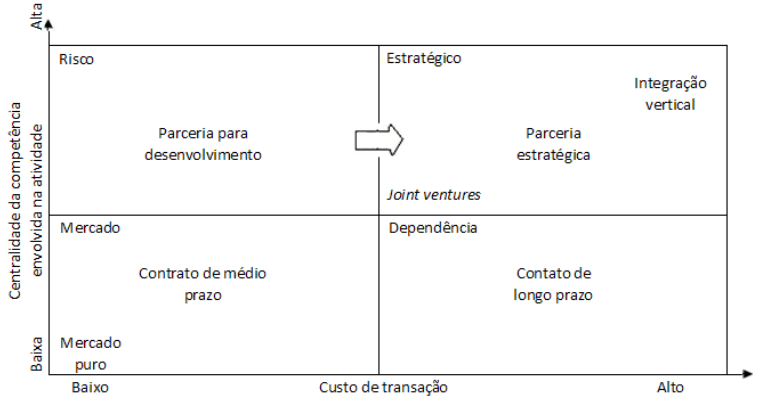

Figura 1 – Segmentação de fornecedores e tipos de relacionamento
Fonte: Corrêa (2010, p. 89)

Para Liker e Choi (2004 apud CORRÊA, 2010) alguns elementos são fundamentais para parcerias de sucesso, como condução de atividades conjuntas de melhoramento (compartilhamento de melhores práticas com fornecedores, condição de projetos *kaisen* nas instalações dos fornecedores); compartilhamento de informações intensamente, mas seletivamente (estabelecimento de agendas específicas para reuniões, com utilização de formatos rígidos para troca de informações, insistindo na coleta de dados com acurácia, compartilhando informação de forma estruturada); desenvolvimento de capacitações técnicas nos fornecedores (desenvolvimento de habilidade de solução de problemas nos fornecedores, desenvolvimento de uma "linguagem" comum, capitalização da habilidade de inovação dos fornecedores); supervisão de fornecedores (envio de avaliações de desempenho mensais aos principais fornecedores, fornecimento de *feedback* constante e imediato, com a garantia de que a gestão sênior se envolverá na solução de problemas); transformação da rivalidade entre fornecedores em oportunidade (ocorre ao comprar cada componente em duas ou três fontes, criando filosofias e sistema de produção compatíveis, transferindo conhecimento para os fornecedores, sempre mantendo o controle); e compreensão da forma de trabalho do fornecedor (de maneira a aprender sobre o negócio do fornecedor, visitando-o para verificar como ele funciona, respeitando suas habilidades e comprometendo-se com a coprosperidade).

Baily (2000 apud FINGER, 2002) enfatiza a importância da função Compras e seu relacionamento com fornecedores, tendo como objetivos o fluxo seguro de materiais e serviços de forma a atender a necessidade da organização; a garantia da continuidade de suprimento, mantendo relacionamentos e desenvolvendo fontes alternativas; a administração de estoques com o mínimo possível de capital investido, obtendo os melhores valores comprando por meios éticos; a manutenção da operação de compras eficaz por meio de relacionamentos estratégicos e cooperativos com outros setores da organização; a garantia de atingimento dos objetivos previstos por meio do desenvolvimento de colaboradores, políticas, procedimentos e organização; a identificação no mercado de fornecedores em potencial; a contribuição para o desenvolvimento eficaz de novos produtos junto aos departamentos da organização; a busca do equilíbrio adequado entre qualidade/valor; o fornecimento de subsídios; o acompanhamento de tendências do mercado de suprimentos e a busca da negociação com fornecedores que persigam o desenvolvimento econômico de bens e serviços.

Já segundo Arnold (1999), na compra de item ou serviço de fornecedor deve-se considerar determinadas especificações classificadas em categorias de exigências de qualidade, preço e exigências funcionais. As especificações funcionais estão ligadas à qualidade de um produto ou serviço e relacionam-se com o uso final do item e com o seu desempenho esperado, as mais importantes, governando todas as outras categorias. No entanto, são mais difíceis de definir, pois podem estar associadas a aspectos práticos ou até mesmo estéticos. A especificação funcional pode ser descrita, de forma individual ou combinada, por: marca; características físicas e químicas, material e método de produção, e desempenho; desenhos de engenharia; entre outras especificações. Para Arnold, a seleção de fornecedores é também influenciada por muitos fatores, como habilidade técnica (fornecedor apto a contribuir com sugestões de mudanças na especificação do produto que poderão aumentar ou reduzir custos dos produtos comprados); capacidade de produção (fornecedor capaz de oferecer a qualidade e quantidade exigidas, sendo importante que tenha um programa de controle de qualidade, pessoal de produção competente e capaz, e bons sistemas de planejamento e controle de produção que garantam a entrega pontual); confiabilidade (ter um fornecedor confiável, reputado e financeiramente sólido, para garantir a permanência no negócio); serviço pós-venda (se o produto for de natureza técnica, exigirá peças de reposição ou apoio técnico); localização do fornecedor (é preferencial, uma vez que uma localização próxima pode reduzir e agilizar tempos de entrega); preço (fornecedor capaz de oferecer preços competitivos), além de outras considerações, tais como termos de crédito, negócio recíproco e disposição do fornecedor em manter uma reserva de estoque para o comprador.

Para Baily (2000 apud FINGER, 2002), algumas fontes podem ser utilizadas ao comparar características de fornecimento: reputação do fornecedor obtida por meio de intermediação de contatos profissionais; avaliação junto a fornecedores potenciais; informações sobre o desempenho passado de fornecedores; listas de empresas avaliadas e aprovadas; bibliotecas e demais publicações sobre fornecedores em potencial; publicações da mídia em geral ou especializadas sobre atividades de fornecedores potenciais; diretórios comerciais (catálogos impressos ou *online*); serviços de suprimentos (empresas com bancos de dados específicos podem fornecer informações sobre fontes potenciais de suprimentos); representantes como fontes de características técnicas e aplicabilidade de produtos; feiras e eventos estruturados com diferentes fontes de suprimentos, etc. Ainda, segundo Ribeiro (2009), controles operacionais permitem a identificação de eventuais problemas durante a operação. Alguns indicadores operacionais relevantes são: prazo de entrega; nível de estoque; tempo desde o faturamento até a entrega; percentual de reclamações; disponibilidade dos veículos; número de peças avariadas; discrepância entre volumes contábeis e físicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Foi efetuada uma pesquisa qualitativa aplicada, na forma de um estudo de caso, envolvendo a análise de documentos (resoluções, normas, tabelas, gráficos e notícias internas), e também a utilização de entrevistas semiestruturadas, aplicadas em 2011. A partir do estudo desses documentos, foram elaborados questionamentos prévios, para posterior aplicação nas entrevistas. Os entrevistados foram pessoas definidas como alguns dos informantes-chave do processo.

Para a coleta dos dados, o procedimento realizado, num primeiro momento, teve por intuito analisar o processo de avaliação de fornecedores existente, verificando até que ponto ele atendia às necessidades da empresa e, principalmente, quais indicadores são importantes para avaliação. Verificou-se, então, que a avaliação abrangia critérios pertinentes a licitações, tais como a atribuição de pontuação a quem entregasse os documentos exigidos, atuasse em licitações e a retirada de pontuação daqueles que recebessem sanções por não cumprimento de

exigências de contrato. Averiguou-se, no entanto, a necessidade de implementação de um modelo que apresentasse os indicadores de desempenho durante o fornecimento. Também foi cogitada, durante as entrevistas, a possibilidade de utilizar a pontuação dos fornecedores para consequente aplicação das próprias sanções. As entrevistas e análises documentais, a partir disso, tiveram o intuito de verificar quais são os indicadores importantes para avaliação, no âmbito da CEEE-D, e qual deve ser o nível de importância de cada deles.

A partir das informações e questionamentos obtidos por meio da análise dos documentos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários das Áreas de Licitações e de Suprimentos. Os questionamentos tiveram o objetivo de descobrir se houve ou não algum resultado na implementação da avaliação de fornecedores em janeiro/2011. Também foi analisado o cadastro de fornecedores da empresa que, assim como exige a Lei Federal n. 8.666/1993, deve abranger uma análise social, econômico-financeira, técnica, jurídica, além de exigir a comprovação de regularidade fiscal. Na sequência, foram realizadas outras entrevistas, de forma a analisar a percepção da área de suprimentos acerca da avaliação dos fornecedores. Foi entrevistado um gestor da Área de Suprimentos, obtendo uma visão macro do fluxo de materiais, buscando conhecer problemas de fornecimento; um gestor da área de Qualidade de Materiais, área-chave na obtenção de critérios de avaliação, para apontar indicadores que poderiam ser utilizados para medir o desempenho dos revendedores/ fabricantes de materiais e prestadores de serviços, estimando quais serão as formas para obtenção de *feedback* quanto ao seu desempenho.

O protocolo de pesquisa utilizado para as entrevistas foi adaptado de Corrêa (2010), que possui etapas para: (1) definição dos processos prioritários (aqueles com maior benefício potencial ou probabilidade de sucesso); (2) escopo da análise de processo (pessoas ou áreas-chave e critérios importantes de avaliação); (3) mapeamento do processo (identificação de processos, ideias e oportunidades de melhoria); (4) definição do estado atual do processo e de seu estado futuro; (5) elaboração do formulário de avaliação de fornecedores a partir dos dados obtidos nas entrevistas, considerando a experiência dos participantes-chave; e (6) implementação do novo processo. Esta última etapa constitui uma fase posterior a este artigo.

Durante a análise de dados, verificou-se que a atual avaliação de fornecedores atende apenas a critérios de licitação e penalidades de contrato, notando-se a carência de informações referentes ao andamento dos contratos de fornecimento de produtos e prestação de serviços. Analisando as definições de Slack et al. (2008) e de Ballou (2006), conclui-se que é necessária a preocupação com o desempenho das atividades envolvidas ao longo de toda a cadeia de suprimentos, com a finalidade de seu sucesso. Conforme Slack et al. (2008), dar atenção ao fornecedor é tão importante quanto dar atenção ao cliente. Observa-se que é fundamental que numa cadeia de suprimentos as empresas e seus fornecedores tenham conhecimento de seus pontos fortes e fracos, e em que situação ocorre problemas. Conforme Juran (1992 apud FINGER, 2002) os *feedbacks* devem ser constantes de forma a propor a melhoria contínua. Se uma empresa não estiver satisfeita com o desempenho do fornecedor, deve dar um retorno a ele (INMETRO, 2011). No caso em questão, falhas em fornecimento de materiais de linhas e redes podem prejudicar o negócio da CEEE-D, que é a distribuição de energia elétrica. Por isso, avaliações e *feedbacks* são fundamentais para o sucesso do negócio.

O objetivo da formalização da avaliação de fornecedores na empresa em estudo, a CEEE-D, foi atender a uma das exigências da ISO-9001, sendo esta uma demanda da ANEEL às empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados. No entanto, sente-se falta de haver, no cadastro de fornecedores, a disponibilidade de critérios e indicadores que avaliem o desempenho dos fornecedores de produtos e serviços. O ramo de materiais de linhas e redes de distribuição foi identificado, durante as entrevistas, como o processo de maior benefício potencial e, por isso, foi escolhido

para a proposta desta pesquisa, pois impacta na qualidade da prestação dos serviços relacionados à distribuição de energia elétrica ao consumidor final.

4. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES NA CEEE-D

Num primeiro momento, as entrevistas permitiram compreender o fluxo de materiais, da licitação, compra e fornecimento, apresentado numa forma macro, conforme sugerido pela própria empresa. A análise deste processo teve por objetivo a possível identificação de algum fator importante que fosse necessário considerar na avaliação de fornecedores de materiais de linhas e redes de distribuição de energia elétrica (Figura 2).

Figura 2 – Fluxo macro de materiais na CEEE-D
Fonte: Adaptado da Área de Suprimentos da CEEE-D (CEEE, 2011)

Em um primeiro momento, foi verificado que o maior problema enfrentado era a questão do controle das datas de entrega de materiais pelos fornecedores, situação contornável com um planejamento de materiais associado a uma margem de estoque para reposição. Conforme proposições de Corrêa (2010), a empresa analisa seus processos de forma constante, a fim de controlar os estoques e eliminar desperdícios. A Área de Suprimentos tem um trabalho constante referente a registro e atualização de normas e demais documentos relacionados às especificações técnicas de seus materiais que, somente em linhas e redes de distribuição, constituem uma média de 830 produtos. Verificou-se que a Avaliação de Fornecedores se atentou a atender a uma demanda premente da ISO-9001, mas que ainda é passível de ajustes com vistas a cobrir critérios de avaliação que demonstrem o efetivo desempenho dos fornecedores de materiais. Percebeu-se a necessidade de medir indicadores condizentes ao desempenho, de forma a melhor transparecer, principalmente, a qualidade e a confiabilidade no fornecimento dos materiais e prestação dos serviços.

Esta avaliação de desempenho poderá auxiliar a CEEE-D a ter o seu *ranking* de fornecedores, conforme desejado pelas áreas entrevistadas. Este *ranking* pode servir, segundo informações de funcionários das áreas de Licitações e Logística, como critério de desempate em procedimentos licitatórios, ou como oportunidade de convidar os melhores classificados a participar das licitações, mesmo que isso não seja garantia de escolha destes. Este tipo de avaliação seria uma forma de aprimorar a imagem externa da Companhia. A partir do momento em que a empresa demonstra sua preocupação com o desempenho de seus fornecedores, eles evidenciam efetivamente sua qualificação à própria empresa e, consequentemente, ao mercado. Desta maneira, a CEEE-D poderá ser beneficiada com uma melhor qualidade dos materiais adquiridos e mão de obra prestada por seus fornecedores, possibilitando que estes se esforcem para aprimorar seu desempenho.

4.1 Avaliando os indicadores de desempenho

Para o apontamento dos indicadores, foram considerados os objetivos de desempenho propostos por Slack, Chambers e Johnston (2008) e Corrêa e Corrêa (2009). Para a identificação dos indicadores, foi fundamental a entrevista feita com um gestor do setor de

Qualidade de Materiais. O gestor justificou a importância da norma de avaliação de fornecedores devido ao fato de que a padronização de conceitos e decisões é extremamente relevante para que se tenham os fundamentos comerciais, técnicos e jurídicos. Segundo ele, a necessidade de a empresa ter seus critérios de avaliação padronizados e documentados é grande e, inclusive, já ocorreram críticas eventuais, feitas pela Auditoria Interna da empresa, por serem utilizados, em algum momento, critérios que não estavam padronizados em norma. Conforme o próprio gestor afirma: "*Deve-se ter o o.k. de quem tem o poder de decisão, e essas decisões devem ser publicadas, para o domínio público*.".

Segundo o gestor de Qualidade de Materiais, os maiores problemas são aqueles derivados de serviços prestados concomitantemente pela mesma empresa que fornece os materiais, como nos casos de obras. Ocorrem casos em que o prestador de serviços utiliza materiais de marcas homologadas pela CEEE-D, porém usa linhas de produtos destas marcas de segunda ou terceira linha, de baixa qualidade. Por isso, há a preferência pela compra do material separadamente da contratação de uma empresa prestadora de serviços, em geral, empresas de obras, de forma a estocar estes materiais até a execução do serviço.

A avaliação da qualidade de materiais é realizada essencialmente por meio da verificação se os materiais atendem às especificações técnicas. Arnold (1999) explica que as especificações funcionais estão ligadas à qualidade de um produto ou serviço e têm relação direta com o uso final do item e com o seu desempenho esperado. No art. 7º, § 4º da Lei Federal n. 8.666/1993, as marcas, características e especificações estipuladas somente serão aceitas quando justificáveis tecnicamente, como é o caso em questão. Na CEEE-D, a avaliação das especificações funcionais é registrada em um documento denominado BIM (Boletim de Inspeção de Materiais). Conforme normas preestabelecidas para cada material, devem ser inspecionadas amostras das peças fabricadas, em um momento anterior à entrega do pedido, seja essa parcial ou total. Por exemplo, a cada lote de 90 postes programados para produção, pode ser utilizada uma amostra de oito postes para inspeção em fábrica. Ocorre, então, a avaliação das peças em dois momentos: inspeção de amostras na fábrica, em período anterior ao recebimento, e durante o próprio recebimento desses materiais na CEEE-D. Nos casos em que as peças examinadas não atendam a alguns dos critérios técnicos constantes em uma lista de especificações predefinidas, rejeitam-se as peças. Atendendo a todos os critérios técnicos predefinidos, aprovam-se as peças.

Dentre os objetivos de desempenho discutidos, a qualidade e a confiabilidade foram identificadas como fundamentais ao negócio. A qualidade no que tange ao nível de rejeição das peças, é verificada durante as inspeções na fábrica e durante o recebimento, no critério de atendimento às especificações técnicas. A marca, no entanto, precisa ser previamente homologada pela empresa, isto é, ser de qualidade reconhecida. Mesmo que os materiais sejam fornecidos por um revendedor e não por um fabricante, devem ocorrer inspeções desses produtos na fábrica. A confiabilidade foi identificada pelo atendimento de prazo de entrega e de entrega de quantidades conforme o especificado em contrato.

O preço compatível com o mercado foi identificado pelo critério de custo. Mesmo com o fato da licitação em si já auxiliar na escolha do fornecedor pelo melhor preço, e pelo controle feito baseado em preços muito discrepantes com relação ao mercado, a compatibilidade de preços com o mercado não foi desconsiderada, pois é importante reconhecer a prática de preços baixos, associados à confiabilidade e à qualidade. No entanto, para o critério custo, foi considerada, com prioridade, a verificação da proporção dos custos das peças aprovadas na inspeção em fábrica em relação ao custo total das peças programadas para inspeção, e a verificação da proporção dos custos das peças aprovadas no recebimento do pedido em proporção ao custo total das peças programadas para recebimento.

Os objetivos de desempenho flexibilidade e rapidez foram classificados como os de menor importância em relação aos anteriores. Conforme os entrevistados, nas áreas podem ocorrer aditamentos de contrato se verificada a necessidade premente de produção de um número maior de peças que não estava previsto em contrato, o que pode ser um critério a ser atendido como objetivo flexibilidade. Rapidez pode ser enquadrada nas entregas feitas antes do prazo. No entanto, estes critérios não foram considerados cruciais ao negócio.

Os materiais essenciais, que impactam no funcionamento das linhas e redes são os postes e cruzetas – que podem ser ou de madeira, ou concreto, ou ferro – condutores elétricos, isoladores, ferragens, chaves seccionadas, fusíveis, para-raios e transformadores. Foi verificado que, em algumas ocasiões, ocorrem transtornos aos funcionários da Companhia que, por vezes, precisam viajar para diversos locais, inclusive fora do Estado, a fim de inspecionar amostras das peças produzidas pelos fabricantes. As inspeções são realizadas na fábrica e sempre programadas com antecedência, a partir do momento que o fornecedor informa que as amostras estão devidamente disponíveis para análise. Entretanto, em alguns casos, já no local da fábrica, verifica-se que as quantidades apresentadas para inspeção não contemplam aquelas que foram prometidas pelo fornecedor ou são rejeitadas. Como a análise da qualidade das peças também é feita no recebimento do pedido, é importante efetuar a análise dos materiais nesse momento. A não apresentação ou rejeição de quantidades de peças durante o recebimento do pedido pela CEEE-D também traz uma série de transtornos, principalmente na execução das atividades-fim da empresa.

Como resultado, tem-se o atraso nas obras de instalação de linhas e redes, gastos despendidos em viagens de deslocamento de funcionários da Companhia até o local da fábrica onde foi feita a inspeção – transporte, alimentação, hospedagem – perda de tempo e estresse do funcionário, além do atraso no planejamento e fluxo de materiais. Portanto, a consequência em se ter a avaliação de fornecedores seria a possibilidade de reversão de todos os transtornos citados anteriormente ou, pelo menos, uma redução significativa desses. Além do mais, a avaliação de fornecedores, segundo o setor de Qualidade de Materiais, torna-se uma prova documental, dando maior credibilidade ao seu trabalho, de maneira que fique tangível, comprovado e reconhecido pela Diretoria o desempenho do fornecedor. Desta forma, tem-se um embasamento de fatos e circunstâncias bastante efetivo que reflita na decisão por aplicar ou não uma sanção a um fornecedor e, até mesmo, reconhecer seu bom desempenho e qualidade perante o mercado.

4.2 O modelo atual

Foi realizada a avaliação atual de fornecedores, conforme a norma NDLC-00.007 (CEEE-D, 2010). Identificou-se que, quanto mais atualizado o cadastro do fornecedor, mais rápida será sua contratação, uma vez que contratos deixam de ser realizados devido à falta da entrega de alguns documentos. O cadastro antecipado, mesmo que não obrigatório, auxilia na celeridade do processo de contratação, inclusive para produtos licitados por pregão, no qual a comprovação da habilitação técnica do fornecedor é feita após ganhar a licitação. No entanto, o modelo atual de avaliação não prevê aplicação de decisões a partir da pontuação obtida.

Num primeiro momento, os indicadores de desempenho podem impactar na aplicação de sanções administrativas. Foi discutido que a concatenação ou não destes critérios aos já existentes seria planejada em um momento posterior à definição e pontuação para desempenho. Verificou-se que, para um fornecedor ter um contrato com a CEEE-D, todos os documentos exigidos devem estar entregues. Caso contrário, não ocorre a abjudicação do objeto no processo licitatório.

Conforme a avaliação atual, o fornecedor recebe pontuação na medida em que atende ou não aos critérios renovação cadastral, licitações e sanções administrativas. A cada item, obtém pontuação positiva ou negativa. O critério *registro cadastral* abrange a obtenção ou não do

Certificado do Registro Cadastral (CRC), sua renovação, a atualização dessas certidões nos prazos pertinentes e o credenciamento no portal de compras eletrônicas do site da empresa. O critério *licitações* abrange itens como a participação do fornecedor em certames licitatórios, incluindo acréscimo ou decréscimo de pontos quando da sua habilitação ou inabilitação, e ainda quando da abjudicação do objeto em processo licitatório; também há subtração de pontos quando o fornecedor tem sua proposta desclassificada em qualquer certame licitatório. O critério *sanções administrativas* abrange pontuações negativas quando da ocorrência de advertência, multa ou suspensão temporária, conforme a penalidade. No entanto, esses critérios não atendem a requisitos de desempenho destes fornecedores, sendo que os procedimentos pontuados são necessários para a ocorrência de licitações.

4.3 Modelo de avaliação de fornecedores voltado para os indicadores de desempenho do fornecedor de materiais CEEE-D

Claramente, os objetivos de desempenho mais valorizados no contexto empresarial estudado são qualidade e confiabilidade. O custo é importante, mas precisa estar atrelado à qualidade e à confiabilidade. Seguindo o raciocínio de Slack, Chambers e Johnston (2008), a qualidade implica custos, pois propicia diminuição de erros e retrabalhos, e acarreta confiabilidade, em decorrência da satisfação gerada no consumidor. No decorrer da elaboração do formulário de avaliação de fornecedores, foram estudadas as propostas, definições e critérios de avaliação sugeridos pelos autores Ribeiro (2009), Finger (2002), Viana (2000) e Arnold (1999), associando-os à realidade da empresa em estudo (ex. assertividade de notas fiscais, atendimento às especificações técnicas, qualidade de atendimento). As fórmulas de cálculo para os índices pertinentes a pontualidade de entrega, atendimento à quantidade e atendimento à qualidade no fornecimento foram inspiradas no modelo de avaliação da Celg D (2011). Todos os índices apontados devem estar no intervalo entre 0 e 1. Os objetivos de desempenho foram considerados a partir da teoria encontrada em Slack, Chambers e Johnston (2008) e Corrêa e Corrêa (2009). A maior parte dos índices apontados no modelo de avaliação de fornecedores proposto abrange dois momentos: inspeção da amostra do pedido em fábrica e análise das peças durante o recebimento do pedido pela CEEE-D. As peças que atendem às especificações técnicas, sendo estas predefinidas em normas, são aprovadas; as demais, são rejeitadas.

4.3.1 Indicadores de Confiabilidade

Dentro do objetivo *confiabilidade*, foram propostos os seguintes índices: Índice de Pontualidade de Entrega (IPE), de Atendimento à Quantidade (IAQ) e de Acuracidade de Notas Fiscais (IANF). O IPE representa a razão entre a soma de Quantias de peças Entregues no Prazo (QEP) e Quantia de Peças Programadas (QPR). O IAQ representa a média dos Índices de Atendimento à Quantidade em Fábrica (IAQF) e de Atendimento à Quantidade no Recebimento (IAQR), que abrangem verificação de qualidade em dois momentos: inspeção de amostras em fábrica e avaliação das peças durante o seu recebimento. O IAQF e o IAQR medem a razão entre a soma de peças apresentadas e que não foram rejeitadas, e a soma de quantidades de peças programadas para inspeção em fábrica ou para recebimento na empresa, dando um desconto adicional àquelas peças não apresentadas pelo fornecedor, em vista deste, logo de início, não ter cumprido a promessa de atendimento às quantidades especificadas. O IANF, por sua vez, avalia o fornecedor de acordo com a ocorrência ou não de problemas nas notas fiscais, durante sua emissão. A fórmula geral do objetivo de desempenho *confiabilidade* é definida por: Confiabilidade = [3(IPE)+3(IAQ)+1(IANF)]÷7.

4.3.2 Indicadores de Qualidade

O objetivo de desempenho *qualidade* foi abordado nos Índices de Qualidade no Fornecimento (IQF), de Verificação de Existência de Controle de Qualidade de Materiais (IVECQM) e de Qualidade no Atendimento (IQA). O IQF abrange um critério muito importante para o objetivo de desempenho *qualidade*, no que tange ao atendimento de especificações de fabricação, sendo a média entre o Índice de Aprovação em Fábrica (IAF) e de Aprovação no Recebimento (IAR). Com o IVECQM foi proposta a verificação da existência de um setor pertinente ao Controle de Qualidade de Materiais, e se este funciona eficientemente. Também foi proposta a verificação da qualidade do atendimento em fábrica e no recebimento. Para isto, foi criado o IQA, que engloba a média dos Índices de Qualidade do Atendimento na Fábrica (IQAF) e de Qualidade do Atendimento no Recebimento (IQAR). Para sua obtenção, o avaliador deve classificar o atendimento realizado pelo fornecedor quanto ao seu nível de clareza e objetividade na comunicação para com o(s) representante(s) da CEEE-D, e quanto ao nível de cumprimento dos requisitos solicitados e prometidos. A fórmula geral do objetivo de desempenho *qualidade* é obtida por: Qualidade = [3(IQF)+2(IVECQM)+2(IQA)]÷7.

Ao se perceber que os cadastros de fornecedores são anuais, em respeito à Lei n. 8.666/1993, foi discutida também a pontuação de fornecedores que apresentaram bom desempenho em anos anteriores. A ideia é valorizar o bom desempenho contínuo do fornecedor que obtém contratos recorrentes. O limite de tempo delimitado foi o último ano ou os últimos cinco anos de fornecimento. Este foi um critério muito refletido a respeito de como poderia ser pontuado, de forma a não distorcer a avaliação de bons fornecedores que possam estar iniciando um primeiro contrato em sua vida empresarial com a CEEE-D. Talvez, numa proposta posterior, possa constituir parte da nota de algum dos indicadores considerados, ou pode-se sugerir uma premiação a fornecedores que tenham se destacado em anos recorrentes.

4.3.3 Indicadores de Custo

Quanto ao objetivo de desempenho *custo*, deve-se em maior parte este quesito à seleção feita durante as licitações, devido ao melhor preço, ou ao melhor preço e à melhor técnica. No entanto, durante as entrevistas, refletiu-se muito para definir este critério na avaliação de desempenho do fornecedor. Foi constatado que a Área de Suprimento faz a observação da representatividade de valor da peça rejeitada, na inspeção em fábrica ou no recebimento, a fim de averiguar que proporção de valor é representada por estas peças para a empresa. Desta forma, sugeriu-se o Índice de Custo da Qualidade de Fornecimento (ICQF), o qual representa a média entre o Índice de Custo de Peças Aprovadas na Fábrica (ICPAF) e o Índice de Custo de Peças Aprovadas no Recebimento (ICPAR).

Para o ICPAF, calcula-se a razão entre o Custo das Peças Aprovadas em Fábrica (CPAF) e o Custo Total das Peças Inspecionadas em Fábrica (CTPIF). Desta forma, verifica-se qual a proporção do custo das peças aprovadas na inspeção em fábrica em relação ao valor do custo total das peças constituintes da amostra inspecionada. Nesse caso, o valor tratado é o preço definido por peça, no contrato de fornecimento. De forma análoga, para o ICPAR, calcula-se a razão entre o Custo das Peças Aprovadas no Recebimento (CPAR) e o Custo Total das peças Programadas para Recebimento (CTPR). Assim, verifica-se qual a proporção do custo das peças aprovadas no recebimento em relação ao valor do custo total das peças programadas. Nesse caso, o valor tratado é o preço definido por peça, no contrato de fornecimento. A fórmula geral do objetivo de desempenho *custo* é dada por: Custo = ICQF.

4.3.4 Indicadores de Rapidez e de Flexibilidade

Os critérios rapidez e flexibilidade não foram considerados tão importantes quanto a adiantamento da entrega e número de peças. Verificou-se que a Área de Suprimentos realiza revisões periódicas do fluxo de materiais, identificando falhas e melhorando seus processos. Com um planejamento adequado de materiais, busca constantemente aprimorar a previsão de abastecimento, estipulando prazos de entrega mais adequados. É fundamental a entrega dos materiais até os prazos estipulados no contrato, pois os atrasos prejudicam todo o planejamento realizado quanto ao fluxo de fornecimento de materiais e também a execução das obras de construção e manutenção de linhas e redes de distribuição de energia elétrica. Quanto à flexibilidade, com respeito ao aumento da capacidade do fornecedor em atender demandas não previstas inicialmente, situação contornada com aditamento de contrato, os entrevistados julgaram que não se pode desmerecer um fornecedor por não poder atender uma demanda inicialmente não prevista na licitação. Segundo eles, o aditamento só é realizado quando a Companhia consulta o seu fornecedor e questiona se sua capacidade de atendimento pode ser aumentada. Uma vez aceito pelo fornecedor e registrado, ele se torna responsável pelas peças a serem produzidas a mais. Este foi um dos motivos que levou a não se sugerir a pontuação do fornecedor pelo seu porte de atendimento. Também foi considerada a situação das micro, pequenas e médias empresas que recebem incentivos do governo para atuarem em licitações junto a empresas públicas.

No entanto, sugere-se que se avalie o objetivo de desempenho *rapidez* em relação à pontuação da habilidade do fornecedor na sua comunicação com a Companhia e na resolução de problemas, pontuando, de forma geral, o tempo de atendimento a quaisquer demandas. A rapidez é representada pelo Índice de Agilidade na Comunicação e Resolução de Problemas (IACRP), que determina uma pontuação se o problema for resolvido em até 24 horas ou mais, em frações de dia. A fórmula geral do objetivo de desempenho *rapidez* é: Rapidez = IACRP. Quanto ao objetivo de desempenho *flexibilidade*, propôs-se a avaliação da habilidade do fornecedor em atender a CEEE-D em uma amplitude maior de horário. Neste caso, flexibilidade é igual o Índice de Amplitude de Horário de Atendimento (IAHA), obtido pela média dos Índices de Amplitude de Horário de Atendimento em Fábrica (IAHAF) e de Amplitude de Horário de Atendimento no Recebimento (IAHAR). A fórmula geral do objetivo de desempenho *flexibilidade* apresenta-se como: Flexibilidade = IAHA.

4.3.5 Obtenção do Índice de Desempenho

A obtenção do **Índice de Desempenho (ID)** se dá por meio da fórmula: ID=[5(Qualidade)+5(Confiabilidade)+4(Custo)+2(Rapidez)+2(Flexibilidade)]÷18.

Os indicadores de desempenho tiveram seu peso estipulado de forma que fossem avaliados de maneira coerente, de acordo com a prioridade de importância considerada pelos entrevistados a cada um dos objetivos de desempenho.

4.3.6 Definição de um Plano de Ação

O preenchimento correto do formulário gera uma nota final de desempenho do fornecedor, que pode ser utilizada como critério comprobatório de *performance*, pois oferece uma avaliação mensurável. Como sugestão, é apresentado o painel de desempenho no Quadro 1, de forma a orientar a empresa na aplicação de seus critérios de reconhecimento de bom desempenho ou de aplicação de sanções administrativas, quando necessário.

I_{DF}	Ação a Ser Adotada
De 0 a 0,10	**Suspensão** de 24 (vinte e quatro) meses.
De 0,11 a 0,30	**Suspensão** de 12 (doze) meses.
De 0,31 a 0,40	**Suspensão** de 06 (seis) meses.

De 0,41 a 0,50	**Multa**, conforme o contrato, e exigência de **Plano de Ação Corretiva** para as falhas detectadas, que deverá ser aprovado e acompanhado pelo Depto de Qualidade de Materiais.
De 0,51 a 0,59	**Advertência** e exigência de **Plano de Ação Corretiva** para as falhas detectadas. Tal Plano deverá ser aprovado e acompanhado pelo Departamento de Qualidade de Materiais.
De 0,60 a 0,79	Atenção! Exigência de **Plano de Ação Corretiva** para as falhas detectadas. O Plano deverá ser aprovado e acompanhado pelo Depto de Qualidade de Materiais, ou gestor do contrato.
De 0,80 a 0,95	Bom! Emissão de Atestado de Fornecimento, destacando o **Bom Desempenho**.
De 0,96 a 1	Excelente! Emissão de Atestado de Fornecimento, com registro de **Qualidade Assegurada**.

Quadro 1 – Modelo sugerido de Quadro de Ações para fornecedores da CEEE-D
Fonte: os autores

Neste caso, quando a média de desempenho estiver abaixo de 0,60, indica situações críticas, nas quais podem ocorrer casos de suspensão; multa, acompanhada de orientação sobre ações corretivas (de 0,41 a 0,50); advertência e orientação sobre ações corretivas (de 0,51 a 0,59). Com a obtenção de pontuação equivalente de 0,60 a 0,79 não há punições. No entanto, há uma orientação para a execução de planos de ações corretivas destinada ao fornecedor, a fim de que este aprimore o seu desempenho junto à empresa. De 0,80 a 0,95, sugere-se a emissão de Atestado de Fornecimento, destacando o Bom Desempenho do fornecedor e, de 0,96 a 1, sugere-se a emissão de Atestado de Fornecimento, de forma a destacar a Qualidade Assegurada do Fornecedor. Estas maiores pontuações podem ou não oportunizar uma premiação pela empresa, conforme os gestores julgarem importante.

Portanto, tem-se a sinalização das ações conforme o desempenho de cada fornecedor. As ações que estão sinalizadas em vermelho abrangem a pontuação considerada crítica, a qual sugere as sanções administrativas por falhas de fornecimento. A pontuação destacada em amarelo indica mais atenção do fornecedor, sugerindo um plano de ação corretiva, acompanhado pelo gestor do contrato, pertinente ao Departamento de Qualidade de Materiais. Já o desempenho a partir de 0,80 até 1 está em verde, pois é considerado de bom a ótimo.

A proposta deste trabalho é considerar a avaliação do desempenho das atividades do fornecedor, independente dos trâmites licitatórios, considerando que somente quem entregou os documentos licitatórios pode ser contratado para fornecer produtos ou prestar serviços, pois o objetivo é avaliar quem realmente executou contratos com a empresa em estudo.

Caso seja avaliada pela administração da empresa a manutenção na avaliação dos critérios pertinentes aos trâmites licitatórios, pode-se utilizar o quadro de ações sugerido no Quadro 1 para aplicar a pontuação referente ao item “Sanções Administrativas”, constante na avaliação atual da empresa. Na avaliação atual, a ocorrência de advertência incorre para pontuação -10 (a qual seria pertinente à respectiva pontuação de desempenho de 0,51 a 0,59), multa para pontuação -100 (desempenho de 0,41 a 0,50), e suspensão temporária (desempenho de 0 a 0,40) para pontuação -500. Pretende-se sugerir à avaliação hoje existente na empresa outro item chamado “Desempenho”, podendo-se acrescentar zero pontos àqueles que atinjam até 0,59 de pontuação de desempenho; 100 pontos àqueles fornecedores que adquiram a pontuação de desempenho de 0,60 a 0,79; 200 pontos aos que atingirem desempenho de 0,80 a 0,95; e 300 pontos a quem atingir desempenho de 0,96 a 1. Com isso, são classificados os primeiros colocados no *ranking*, conforme o quadro decisório que for escolhido como adequado pelos gestores da empresa.

Concatenando o modelo existente hoje na empresa e o modelo de desempenho sugerido, caso o fornecedor tenha obtido pontuação 100 no "Grupo A - Registro Cadastral", pontuação 100 no "Grupo B - Licitações", e seu desempenho for de 0,58, este receberá uma multa e orientação para ações corretivas, e será pontuado no modelo de avaliação da empresa no "Grupo C - Sanções Administrativas" com -100, recebendo pontuação zero para o novo grupo sugerido neste trabalho: "Grupo D - Desempenho de Contrato". Dessa forma, o fornecedor terá um total de 100+100-100+0 = 100 pontos. Se o desempenho for de 0,90, mantendo-se as pontuações 100 para o "Grupo A - Registro Cadastral", 100 pontos para o "Grupo B - Licitações", por exemplo, como seu desempenho muito bom, não é apontada nenhuma sanção. Com isso, o "Grupo C - Sanções Administrativas" receberia pontuação zero, e o novo "Grupo D - Desempenho de Contrato" receberia a pontuação 200. A pontuação final do fornecedor seria 100 + 100 + 0 + 200 = 400 pontos. O reconhecimento poderia ser obtido pela identificação dos primeiros classificados neste grupo de fornecimento, o que poderia ser realizado anualmente, por exemplo, zerando-se a pontuação a cada vez.

Verifica-se assim que é possível tomar decisões a partir da definição de critérios de avaliação coerentes com o contexto de cada negócio. Também é possível visualizar que melhorias podem ser feitas a partir destas avaliações, tanto na administração interna da empresa em estudo, pois esta passa a conhecer melhor o desempenho de seus parceiros de negócios, e também os seus próprios parceiros conseguem obter melhorias de desempenho. Toda a cadeia de suprimentos consegue, portanto, obter resultados positivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto estudado, a CEEE-D aderiu à ISO-9001, com vistas a atender a demanda da ANEEL que tem o intuito de fazer com que as empresas concessionárias de energia elétrica aprimorem seus serviços melhorando o atendimento ao consumidor, diminuindo o tempo em que possam ficar sem energia elétrica. Aproveitando a implementação da avaliação de fornecedores na empresa, este estudo, num primeiro momento, tem como objetivo a sugestão de um modelo de avaliação dos fornecedores de materiais de linhas e redes de distribuição de energia elétrica. Este caso foi escolhido por ser o ramo que mais impacta na qualidade do serviço desempenhado pela área-fim da organização, apresentando o maior benefício em potencial, o qual possibilita proporcionar melhor visualização dos resultados que podem ser obtidos com um modelo eficiente e eficaz de avaliação de fornecedores.

A sugestão apresentada é a introdução e a manutenção de uma avaliação quantitativa quanto ao desempenho do fornecimento de materiais e serviços. A partir disso, a empresa tem a oportunidade de acesso a critérios de avaliação e julgamento para a aplicabilidade de sanções, que serão decididas de acordo com o desempenho de cada fornecedor, servindo como base crítica para as discussões entre os gestores e, inclusive, de reconhecimento quando da ocorrência de notável desempenho de seus parceiros de negócio. Desta forma, tal avaliação implica comprovar o desempenho dos fornecedores, servindo de critério de comprovação aos diretores da sua eficiência ou ineficiência.

Neste primeiro momento, propôs-se apenas a avaliação de desempenho dos fornecedores de materiais de linhas e redes de distribuição de energia elétrica. No entanto, é de extrema importância estender esta avaliação para outras áreas, tais como serviços pertinentes às obras de construção de linhas e redes de distribuição de energia elétrica, e a tantas outras áreas existentes. Para cada área, critérios diferentes deverão ser considerados. Cada área deve ter um estudo apropriado, a fim de que se considerem as características pertinentes para cada tipo de produto ou serviço. Por isso, cada avaliação deve respeitar as necessidades de cada ramo de atuação.

Foi cogitada a sugestão da avaliação por porte de atendimento dos fornecedores. No entanto, a fim de não infringir a nenhuma lei ou frustrar os incentivos dados pelo governo para a realização de contratos com pequenas e médias empresas, optou-se por avaliar a proporção de materiais atendidos com qualidade e percentual de bom atendimento, e de atendimento aos demais critérios propostos. A partir disso, caso seja interessante à empresa manter os critérios anteriores referentes ao Registro Cadastral, a Licitações e a Sanções Administrativas, pode-se agregar esta pontuação de desempenho ao que já existe na empresa. Pode-se igualmente pensar na implementação da avaliação de desempenho por si só, pois, para fechar um contrato, todos os documentos exigidos devem ser obrigatoriamente entregues.

Entretanto, podem existir vários tipos de avaliações, pois as diversas áreas podem ter enfoques diferentes, mas todas precisam ser comparáveis dentro de seu ramo de atuação de negócio. No que tange a desempenho de contrato, ou seja, de fornecimento de produtos e prestação de serviços, a fim de permitir a aplicabilidade de sanções e reconhecimento de mercado, é fundamental que se tenha uma avaliação que demonstre resultados transparentes. Cada fornecedor deve receber o resultado de sua avaliação, com as pontuações de cada um dos objetivos de desempenho, a fim de que possa focar na melhoria daquilo que realmente precisa aperfeiçoar, e ao menos procurando manter aquilo que já é considerado bom, muito bom ou excelente. Esta sugestão não é um fim em si mesmo, mas um começo para aprimoramentos e é a primeira numa gama de produtos e serviços que devem ser avaliados. O fato de já se ter uma avaliação com aplicação efetiva dá mais credibilidade à empresa, maior embasamento para demonstração de eficiência ou ineficiência, com a apresentação de critérios mais objetivos, a partir do momento em que estes são devidamente pontuados.

Pensando na CEEE-D como integrante de uma cadeia de suprimentos, se deve compreender que o desempenho dos seus fornecedores impacta no próprio desempenho da empresa em análise. Portanto, não basta apenas avaliar os processos elaborados pela empresa em estudo, mas todos os fornecedores envolvidos em seus negócios, considerando todo o negócio da empresa, da origem até o fim. Deve-se, portanto, pensar na empresa como parte integrante de uma cadeia de suprimentos, além de posicionar seus fornecedores como parceiros e parte inseparável de seu negócio.

6. REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R.T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Logística empresarial. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BANDEIRA DE MELLO, C.A. **Curso de direito administrativo**. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http:// www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 15 mai. 2011.

CEEE. **Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica**. Disponível em: http://www.ceee.com.br>. Acesso em: 25 set. 2011.

CEEE-D. **Procedimento NDLC-00.007- Reavaliação de Fornecedores**. Porto Alegre: 2010.

CELG D. **Avaliação de fornecedores de materiais e equipamentos**. Disponível em: <http://celgd.celg.com.br/arquivos/fornecedores/avaliacaoFornecedoresMateriais Equipamentos.doc>. Acesso em: 16 mai. 2011.

CORRÊA, H.L. **Gestão de redes de suprimento**: Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração de produção e operações - manufatura e serviços**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
FINGER, H.R. **Proposta de um sistema para *avaliação de fornecedores* – estudo prático da empresa Marcopolo S/A**. 2002. 148 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre.
INMETRO. **O que significa ABNT ISO 9001 para quem compra?** Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2011.
MACHADO, A. J. A qualificação dos fornecedores da seção de subsistência da BASV selecionados por licitação pela modalidade pregão, no ano de 2009, e a confiabilidade da cadeia de suprimento. **Revista da Universidade da Força Aérea**, Vol. 23, No. 27, 2010.
RIBEIRO, A. **Gestão do relacionamento com prestadores de serviços logísticos**. In: FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F.; WANKE, P. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2009.
SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e processos: princípios e prática de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.