



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Infraestrutura**
Peça: **Avaliação de fornecedores**

Dezembro 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

-



Avaliação de fornecedores

Índice

1. Introdução.....	2
2. Porquê avaliar os fornecedores?	3
3. Que fornecedores avaliar?.....	4
4. Avaliação de fornecedores.....	4
a. Avaliação de fornecedores de produtos	4
b. Avaliação de fornecedores de serviços	5
5. Resultado da avaliação de fornecedores	6

1. Introdução

A avaliação de fornecedores é uma das etapas do ciclo contínuo do aprovisionamento estratégico, sendo um requisito que se recomenda¹ ser cumprido, sobretudo quando se trata do fornecimento de produtos ou serviços considerados críticos para a qualidade do serviço a ser prestado ao cliente.



¹ Para as organizações certificadas segundo a Norma ISO 9001 ou os Manuais da Qualidade da Segurança Social, a avaliação dos fornecedores é considerada requisito a cumprir ou recomendada, nos moldes que as organizações entendam ser adequados á sua dimensão-



Esta avaliação deve ser efectuada periodicamente, no mínimo anualmente, ou sempre que considerada necessária.

A metodologia de avaliação deve ser simples e tão concisa quanto possível, para diminuir a subjectividade.

A avaliação dos fornecedores mede a sua capacidade para fornecer os produtos ou serviços contratados, respeitando os requisitos que sejam considerados como aplicáveis e que, em nome da transparência nas relações cliente-fornecedor, lhes deve ser comunicada previamente. Usa, regra geral, a avaliação efectuada em relação aos produtos ou serviços recebidos, sendo que esta não a substitui.

2. Porquê avaliar os fornecedores?

A noção de avaliar fornecedores leva a que muitas organizações optem por o não fazer, dado que associam esta actividade a um consumo de recursos (tempo, pessoas, meios, etc..) sem evidência imediata de retorno para as mesmas. De uma forma genérica, a avaliação de fornecedores deve cobrir 3 eixos prioritários, a saber:

- **Qualidade** – Quando se compra algo a um fornecedor, esperamos que esteja bem, por forma a que o possamos utilizar sem quaisquer preocupações. O objectivo é que esteja “bem à primeira” e não que só se use depois de correções. As não conformidades do produto ou serviço, levam a que se tenha de proceder a alterações às planificações previstas.
- **Quantidade** – As organizações esperam receber as quantidades que encomendam e que resultam da sua avaliação de necessidades. Quando se recebe menos do que o previsto, somos forçados a alertar os processos subjacentes. Quando recebemos a mais, não temos problemas com o que vamos fazer, mas temos stock desnecessário e ... os custos associados ao mesmo.
- **Prazo de entrega** – Quando pedimos para o dia X, é porque precisamos nesse dia. Se chegar antes, lá vai para o stock. Se chegar depois, lá estaremos a mudar as planificações.

Estes 3 pilares, são essenciais para o bom funcionamento das organizações, e para tal espera-se que os fornecedores nos entreguem os produtos ou serviços nos melhores níveis de qualidade, na quantidade pretendida e, já agora, quando queremos! Outros factores poderão ser adicionados na avaliação dos fornecedores, mas devemos lembrar-nos que que a mesma deve ser simples.

Quando tal não acontece, algo de errado aconteceu. Numa lógica de “tudo bons rapazes”, temos tendência a desculpar as falhas (errar é humano, certo?), mas isso pode ser bom ao nível das relações pessoais, mas não traz benefícios efectivos para as organizações.



3. Que fornecedores avaliar?

Não existindo modelos rígidos, cabe a cada organização definir quais os fornecedores que pretende avaliar. Uma das formas retidas, é do definir os produtos ou serviços em famílias (ex: matérias-primas, consumíveis, equipamentos, etc..), ver qual ou quais os impactos que os mesmos têm no que é entregue ao cliente.

A regra será sempre avaliar o que é importante, por forma a não consumir recursos que são sempre necessários para...outras coisas!

4. Avaliação de fornecedores

Decidido quais os fornecedores a avaliar, importa definir quais os critérios a aplicar na sua avaliação. Estes podem variar em função de se adquirir um produto ou um serviço, apresentando-se abaixo alguns exemplos que podem ser seguidos.



a. Avaliação de fornecedores de produtos

Para a avaliação dos fornecedores de produtos podem considerar-se quatro factores:

- Qualidade dos produtos fornecidos
- Quantidade entregue
- Prazos de entrega
- Resolução de problemas

A serem avaliados conforme indicado na tabela 1.



Tabela 1

FACTOR	PESO	DESCRIÇÃO	PONTOS
Qualidade dos produtos fornecidos	4	A qualidade dos fornecimentos efectuados no período foi excepcional. Não houve um único problema, detectado internamente ou pelos clientes	
	3	A qualidade dos produtos fornecidos em função do padrão de qualidade exigido, é bom. Não há reclamações dos clientes.	
	2	A qualidade dos produtos fornecidos em função do padrão de qualidade exigido, é satisfatório. Reclamações dos clientes são pouco frequentes	
	1	A qualidade dos produtos fornecidos em função do padrão de qualidade exigido, não satisfaz. Elevado número de reclamações dos clientes.	
Quantidade entregue	4	Quantidade fornecida corresponde, sempre, ao que foi encomendado	
	3	Quantidade fornecida não corresponde, pontualmente, ao que foi encomendado.	
	2	Quantidade fornecida, não corresponde ao que foi encomendado, de forma sistemática (para mais)	
	1	Quantidade fornecida, não corresponde ao que foi encomendado de forma sistemática (para menos)	
Prazos de entrega	4	Nenhuma falha. Cumpre os prazos de acordo com o estabelecido	
	3	As falhas são raras. Raramente desrespeita os prazos estabelecidos	
	2	Falhas frequentes. Desrespeita com frequência os prazos estabelecidos.	
	1	Falhas muito frequentes. Faltas injustificadas. Falha nos prazos estabelecidos.	
Resolução de problemas	4	Resposta excepcional aos problemas apresentados. Demonstra elevado interesse em resolver as situações.	
	3	Boa resposta aos problemas apresentados. Demonstra interesse em encontrar soluções adequadas.	
	2	Resposta técnica aceitável. Manifesta pouco interesse em resolver os problemas, podendo num caso ou noutro, dar lugar a críticas ligeiras.	
	1	Capacidade técnica insuficiente. Revela certa indiferença / preocupação na procura de soluções adequadas	
Pontuação Total (P)			

b. Avaliação de fornecedores de serviços

Para a avaliação destes fornecedores devem considerar-se os seguintes factores:

- Qualidade do Trabalho Fornecido
- Capacidade de trabalho
- Cumprimento dos Prazos
- Relações Humanas



A serem avaliados conforme indicado na tabela 2.

Tabela 2

FACTOR	PESO	DESCRIÇÃO	PONTOS
Qualidade do Trabalho Fornecido	4	O valor do trabalho executado, em função do padrão de qualidade exigido, é excepcional.	
	3	O valor do trabalho executado, em função do padrão de qualidade exigido, é bom.	
	2	O valor do trabalho executado, em função do padrão de qualidade exigido, é satisfatório.	
	1	O valor do trabalho executado, em função do padrão de qualidade exigido, não satisfaz	
Capacidade de trabalho	4	A sua capacidade de produção em relação ao nível fixado (tempo, nº de trabalhos, etc.) é excepcional.	
	3	A sua capacidade de produção em relação ao nível fixado (tempo, nº de trabalhos, etc.) é boa.	
	2	A sua capacidade de produção em relação ao nível fixado (tempo, nº de trabalhos, etc.) é satisfatória.	
	1	A sua capacidade de produção não satisfaz.	
Cumprimento dos Prazos	4	Nenhuma falha. Cumpre os prazos de acordo com o estabelecido.	
	3	As falhas são raras. Raramente desrespeita os prazos estabelecidos.	
	2	Poucas falhas. Na maioria dos casos respeita os prazos estabelecidos.	
	1	Falhas frequentes. Desrespeita com frequência os prazos estabelecidos, sem apresentar justificações	
Relações Humanas	4	Extremamente correcto e afável. Todos gostam de trabalhar com ele. Esforça-se por manter boas relações.	
	3	Leal e afável para com todos. Normalmente atencioso e compreensivo.	
	2	Relações correctas. Contactos sociais satisfatórios, podendo num caso ou noutro, dar lugar a críticas ligeiras.	
	1	Revela certa indiferença no relacionamento, por vezes desagradável ou agressivo. Contactos sociais difíceis.	
Pontuação Total (P)			

5. Resultado da avaliação de fornecedores

De acordo com a pontuação (P) atribuída têm-se as seguintes avaliações:

Pontuação obtida	Avaliação
$P \geq 14$	Fornecedor aprovado sem restrições
$10 \geq P < 14$	Fornecedor com restrições
$P < 10$	Fornecedor a excluir

Os fornecedores classificados como Fornecedores Aprovados sem Restrições, são incluídos numa listagem de Fornecedores Aprovados.



Os Fornecedores com restrições são avisados da pontuação obtida e solicitados a tomar as necessárias medidas correctivas, através de um plano de acções, com prazos e responsáveis nomeados e que deve ser objecto de seguimento interno

Aos fornecedores excluídos deverá ser dado conhecimento dos motivos que levaram à tomada da decisão.

A decisão de exclusão nunca deverá ser comunicada de forma inesperada. A avaliação de fornecedores é uma decisão final que fecha a Gestão de Relacionamento com os Fornecedores, processo durante o qual vão-se realizando avaliações pontuais sobre o serviço prestado, nomeadamente as efectuadas durante a recepção de produtos ou serviços.