

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ASSESSORITEC  
DEPARTAMENTO DE CURSOS SUPERIORES  
TECNOLOGIA EM GESTÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE**

**JHON MARQUES ALVES**

**AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA  
CONTÍNUA NA QUALIDADE ORGANIZACIONAL**

**JOINVILLE**

**2025**

**JHON MARQUES ALVES**

**AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA  
CONTÍNUA NA QUALIDADE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Katiana da Silva Estevam

**JOINVILLE**

**2025**

JHON MARQUES ALVES

**AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA  
CONTÍNUA NA QUALIDADE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Joinville, 03 de dezembro de 2025.

---

Prof. Me. Katiana da Silva Estevam (Orientador)  
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

---

Prof. Me. Leiliani Pedtri Marques  
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

---

Prof. Me. Vilmar da Silva  
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha querida esposa Gislaine Aquino Alves, que sempre me incentivou até o final da graduação.

A minha orientadora professora Katiana, pela dedicação e paciência ao me auxiliar no curso.

Ao coordenador Anderson Goulart pela disponibilidade em me ajudar e ceder informações necessárias.

Muito Obrigado!

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade.”

Albert Einstein

## RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Jhon Marques Alves aborda a importância da gestão de fornecedores no contexto da qualidade no processo produtivo. A pesquisa se propõe a identificar e analisar os principais critérios de avaliação de fornecedores, destacando como esses critérios podem assegurar a qualidade e contribuir para a redução de falhas e melhoria contínua. O estudo é fundamentado em uma revisão da literatura que explora conceitos-chave, incluindo a gestão do relacionamento com fornecedores, abordagens multicriteriais de decisão, e práticas de certificação.

A revisão de literatura revela que a gestão do relacionamento com fornecedores é essencial para a competitividade das empresas, uma vez que a qualidade dos insumos impacta diretamente na eficiência operacional. Autores como Lambert (2008) e Mentzer et al. (2001) enfatizam a importância de estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores, permitindo um compartilhamento de riscos e recompensas. Além disso, a pesquisa examina as práticas de avaliação de fornecedores, que devem considerar tanto critérios quantitativos, como custo e prazo, quanto qualitativos, como a capacidade de inovação e flexibilidade.

O TCC também aborda o Índice de Qualidade do Produto (IQP) como um instrumento de monitoramento da performance dos fornecedores, que é acumulativo e reflete a qualidade dos materiais e serviços recebidos. As ações em caso de não conformidade são detalhadas, destacando a emissão de Relatórios de Não Conformidade (RNCF) e a necessidade de um plano de ação corretiva por parte dos fornecedores. A pesquisa conclui que um processo de seleção e avaliação eficiente é vital para garantir a qualidade e a competitividade no mercado.

**Palavras-chave:** Fornecedores, Avaliação, Melhoria Contínua, IQP, Qualidade.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IQP – Índice de Qualidade do Produto

RNC – Relatório de Não Conformidade

RNCF– Relatório de Não Conformidade de Fornecedores

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Gestão da Cadeia de Suprimentos

Figura 2 – Abordagens Multicriteriais de Decisão – Modelo AMD

Figura 3 – O Processo de Seleção de Fornecedores

## SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
1.1. OBJETIVO GERAL .....	17
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
3.1. Gestão do Relacionamento com Fornecedores.....	20
3.2. Abordagens Multicriteriais de Decisão (AMD) .....	22
3.3. Evolução das Práticas de Compras e Avaliação de Fornecedores .....	23
3.4. Modelos de Relacionamento Cliente-Fornecedor .....	24
3.5. Os Certificação de Fornecedores .....	25
3.6. Padronização e Garantia da Qualidade.....	26
3.7. Inspeção de Recebimento e Não Conformidades .....	27
3.8. Critérios e Modelos de Seleção de Fornecedores .....	27
3.9. Segmentação de Fornecedores.....	28
3.10. Compliance na Gestão de Fornecedores .....	28
<b>4. MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	<b>30</b>
4.1. Contextualização da Empresa em Estudo .....	30
4.2. Contextualização Geral sobre Fornecedores.....	31
4.2.1. Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores.....	31
4.2.2. Classificação e Relevância dos Critérios.....	32
4.2.3. Monitoramento e Controle da Qualidade dos Fornecedores .....	33
4.2.4. Temas Não Abordados no Manual de Qualidade dos Fornecedores .....	34
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	<b>38</b>
<b>7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GERAL**

- Identificar e analisar os principais critérios de avaliação de fornecedores que podem assegurar a qualidade no processo produtivo.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os principais critérios utilizados para avaliação de fornecedores.
- Classificar esses critérios de acordo com sua relevância para assegurar a qualidade no processo produtivo.
- Analisar como a aplicação de critérios de avaliação de fornecedores pode contribuir para a redução de falhas e para a melhoria contínua da qualidade.

## 2. INTRODUÇÃO

A gestão de fornecedores é uma componente essencial na estratégia de qualidade de qualquer organização, especialmente em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. A eficácia dessa gestão não apenas influencia a qualidade dos produtos finais, mas também impacta diretamente na eficiência operacional e na capacidade de uma empresa de atender às expectativas de seus clientes.

Lambert (2008) afirma que uma interação planejada e estruturada com fornecedores é crucial para o sucesso das cadeias de suprimento, enquanto Araz e Ozkarahan (2007) destacam que a seleção de fornecedores estratégicos pode resultar em economias significativas e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

O objetivo central desta pesquisa é identificar e analisar os principais critérios de avaliação de fornecedores que podem assegurar a qualidade no processo produtivo. Essa investigação é relevante, pois a qualidade dos insumos e serviços fornecidos impacta diretamente a capacidade da organização de manter padrões elevados, minimizar falhas e garantir a satisfação do cliente.

Além disso, a pesquisa busca contribuir para o desenvolvimento de práticas mais eficazes na avaliação e seleção de fornecedores, promovendo uma abordagem que não só considere aspectos econômicos, mas também a qualidade, a inovação e a sustentabilidade.

A relevância desta pesquisa se manifesta em diversos níveis. Em primeiro lugar, ao oferecer uma análise crítica das práticas atuais de gestão de fornecedores, o estudo pode auxiliar empresas a aprimorar suas estratégias de seleção e avaliação, resultando em uma cadeia de suprimentos mais robusta e eficiente.

Em segundo lugar, a pesquisa irá explorar como a aplicação de critérios de avaliação pode contribuir para a redução de falhas e para a melhoria contínua da qualidade, elementos que são fundamentais para a competitividade no mercado atual.

A metodologia utilizada neste TCC é um estudo de caso prático, que envolve uma abordagem qualitativa com coleta de dados por meio de entrevistas e análise documental. Essa metodologia permite uma compreensão aprofundada das práticas de gestão de fornecedores em uma empresa específica, possibilitando a identificação dos critérios mais relevantes e eficazes na avaliação de fornecedores.

A pesquisa qualitativa é especialmente adequada para este tipo de investigação, pois possibilita a coleta de informações ricas e detalhadas, que podem não ser capturadas através de métodos quantitativos.

Ao longo deste trabalho, serão analisados os critérios de seleção e avaliação de fornecedores, a importância da certificação e homologação, e as práticas de monitoramento e controle da qualidade. A pesquisa também discutirá a inter-relação entre a gestão de fornecedores e a eficiência operacional, ressaltando a necessidade de uma abordagem integrada que envolva todos os aspectos da gestão da qualidade.

Dessa forma, espera-se contribuir para a construção de um conhecimento mais robusto sobre a gestão de fornecedores e suas implicações para a qualidade no processo produtivo.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura tem como objetivo apresentar os principais conceitos e estudos que fundamentam este trabalho. Para isso, são analisadas pesquisas anteriores que discutem a importância do tema, abordando a gestão de fornecedores, as práticas de qualidade, os modelos de relacionamento cliente-fornecedor e as ferramentas de avaliação utilizadas pelas organizações.

Tais estudos permitem compreender como a evolução da gestão da qualidade e da cadeia de suprimentos influencia diretamente o desempenho das empresas, tornando-se um diferencial competitivo no mercado.

Nesta seção, são apresentados a evolução dos conceitos, as diferentes abordagens teóricas e práticas aplicadas na gestão de fornecedores, bem como os métodos de certificação, padronização e avaliação de desempenho.

Além disso, destacam-se modelos clássicos e contemporâneos de relacionamento e segmentação de fornecedores, bem como a relevância do compliance e da conduta ética nas relações empresariais.

Dessa forma, a revisão da literatura estabelece a base teórica necessária para a análise crítica do tema e para a construção das propostas deste trabalho.

#### 3.1. Gestão do Relacionamento com Fornecedores

No GCS, a gestão do relacionamento com fornecedores define como a empresa irá interagir com seus parceiros de negócios, e isso deve ser planejado antecipadamente (Lambert, 2008 citado por Guarnieri, 2015). Neste subprocesso são definidos os contratos de serviços e produtos, os quais podem se basear em relacionamentos transacionais ou estratégicos (Mentzer, Min, & Zacharia, 2000 citado por Guarnieri, 2015). Os relacionamentos transacionais se caracterizam por ser predominantemente competitivos e tendem a ocorrer para aquisição de produtos e serviços de menor criticidade, já os estratégicos são cooperativos e direcionados para fornecedores-chave (Bozarth & Handfield, 2008; Lambert, 2008 citado por Guarnieri, 2015).

Assim, a chave para a coordenação no GCS é uma orientação direcionada a relacionamentos próximos com fornecedores, pois atualmente não são mais empresas em particular, e sim cadeias de suprimentos que competem entre si (Mentzer et al., 2001). Outrossim, decisões de seleção de fornecedores têm se tornado estratégicas no GCS, pois as compras de fornecedores

representam cerca de 40 a 60% do preço de venda (Araz & Ozkarahan, 2007; Sevkli, Koh, Zaim, Demirbag, & Tatoglu, 2008).

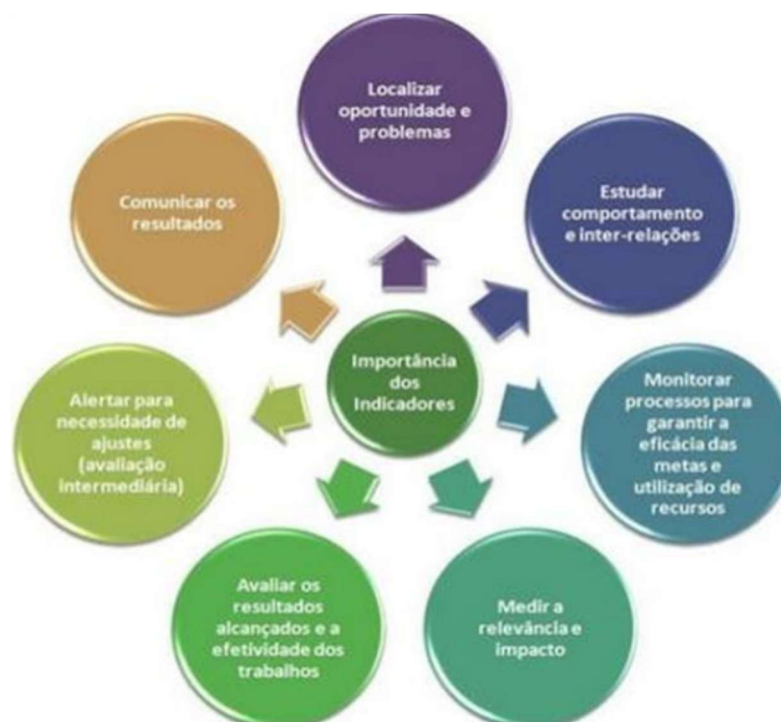
No entanto cabe ressaltar que a função compras tem incorporado um caráter estratégico devido, principalmente, ao papel dos fornecedores no processo de criação de valor da empresa (Chen, Paulraj, & Lado, 2004).

Nesse sentido, o objetivo principal das alianças é a obtenção de melhorias na eficiência e eficácia operacional (Mentzer et al., 2000). É por meio das alianças que ocorre o compartilhamento de riscos e recompensas (Cooper, Lambert, & Pagh, 1997).

Por sua vez, destaca-se que, segundo Araz & Ozkarahan, 2007 quando se delegam atividades para fornecedores, torna-se mais complexo o acompanhamento do desempenho destes para garantir um nível satisfatório nos processos. (Guarnieri, 215, p. 4)

Em conclusão, a gestão do relacionamento com fornecedores no contexto do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS) é um elemento crucial que influencia diretamente a competitividade e a eficiência operacional das empresas. A escolha entre relacionamentos transacionais e estratégicos deve ser cuidadosamente considerada, uma vez que impacta não apenas os custos, mas também a qualidade e a inovação dos produtos e serviços oferecidos.

Figura 1. Gestão da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Silva (2023)

A formação de alianças estratégicas com fornecedores-chave permite o compartilhamento de riscos e recompensas, promovendo um ambiente colaborativo que favorece a criação de valor. Contudo, a complexidade do acompanhamento do

desempenho dos fornecedores requer uma abordagem proativa e integrada, assegurando que os padrões de qualidade e eficiência sejam mantidos.

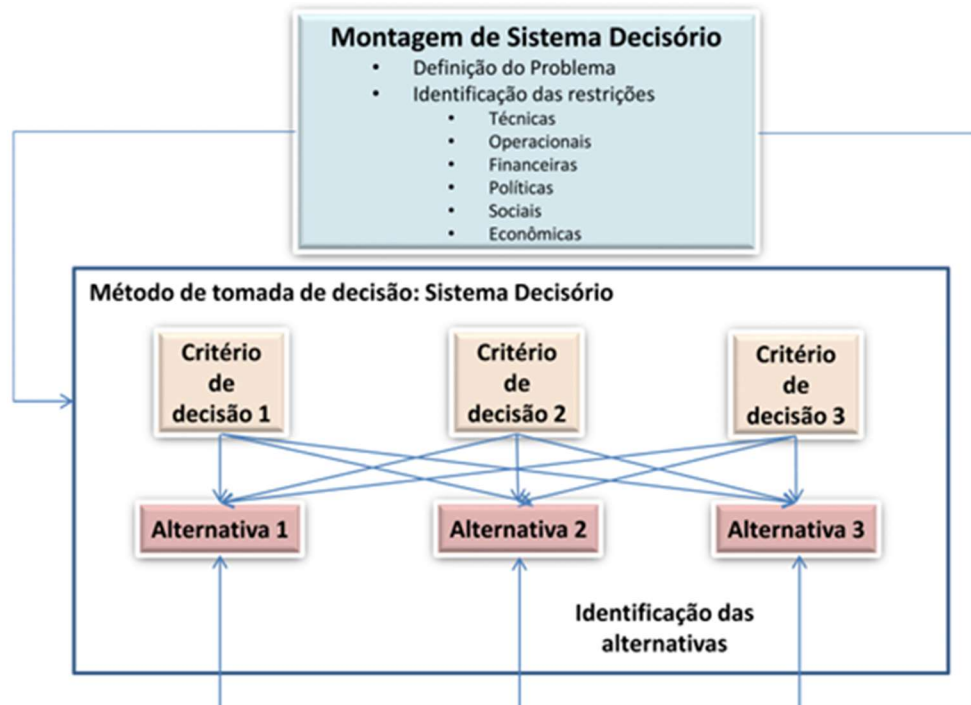
Assim, a gestão eficaz do relacionamento com fornecedores não é apenas uma função de compras, mas uma estratégia essencial para o sucesso sustentável da organização no mercado atual.

### 3.2. Abordagens Multicriteriais de Decisão (AMD)

A abordagem AMD visa fornecer aos gestores ferramentas que lhes permitam progredir na resolução de problemas de decisão, pelas quais vários objetivos, os quais frequentemente possuem pontos de vista contraditórios, devem ser levados em consideração, como é o caso, por exemplo, da dicotomia existente entre reduzir custos e aumentar a qualidade (Almeida, 2011 citado por Guarnieri, 2015).

Considerando a natureza imperfeita dos julgamentos e aspirações humanos, nem sempre o mais adequado é selecionar uma decisão baseada em um critério único de avaliação, como é o caso do custo (Roy, 1996 citado por Guarnieri, 2015).

Figura 2. Abordagens Multicriteriais de Decisão – Modelo AMD



Fonte: Briozo e Musetti (2015)

Basicamente, a maioria dos problemas de decisão de interesse prático possui ao menos duas alternativas e dois critérios, portanto é necessário analisá-los em

termos dos objetivos e critérios que os privilegiam (Almeida, 2011; Roy, 1996 citado por Guarnieri, 2015).

Esses objetivos considerados simultaneamente, por sua vez, são associados a variáveis que os representem e permitam que cada alternativa seja avaliada com base em cada objetivo, essas variáveis são os critérios (Almeida, 2011; Ehrlich, 1996; Roy, 1996 citado por Guarnieri, 2015).

### 3.3. Evolução das Práticas de Compras e Avaliação de Fornecedores

No mercado atual, as empresas enfrentam uma concorrência cada vez mais agressiva. Para alcançar vantagem competitiva, é necessário o desenvolvimento de ferramentas e métodos de gestão direcionados ao aperfeiçoamento e melhoria contínua do seu nível de desempenho. Para tal, as organizações precisam reavaliar seus conceitos relacionados ao seu sistema de gestão e necessitam rever a forma na qual estão fazendo negócio.

O desenvolvimento de novas práticas de gestão está relacionado à busca de parcerias estratégicas, principalmente com fornecedores, já que o mercado exige cada vez mais qualidade dos bens e serviços oferecidos. A função de compras numa organização tem cada vez mais um papel estratégico devido ao volume de recursos utilizados neste processo.

Segundo Carvalho (2005) e Garvin (2002) para atender às exigências do mercado, cada vez mais carente de bens e serviços de qualidade, um dos elementos que as empresas precisam atender é a relação com fornecedores, estabelecendo uma relação de longo prazo, visando colaboração mútua e a busca por melhoria contínua da qualidade dos produtos.

A função de compras deve desempenhar um papel cada vez mais estratégico na empresa. Segundo Peter Baily as empresas gastam 80% do orçamento com 20% dos fornecedores. Conforme Martins & Alt (2006) os ganhos em termos de produtividade na área de compras acabam tendo uma grande repercussão nos lucros da empresa.

Logo, é necessário que se tenha um processo de avaliação de fornecedores eficiente e que seja capaz de gerar informações para que os gestores possam tomar a melhor decisão referente à gestão de fornecedores.

Entende-se que o desempenho de fornecedores possa e deve ser avaliado, não por um ou poucos critérios, mas por uma estrutura multicriterial de mensurações. Um método eficiente para medir tal desempenho, é através de indicadores de desempenho. Para Neely et al (1995), os indicadores de desempenho individuais fazem parte de um conjunto maior que pode ser chamado de dimensões de desempenho, e que por sua vez, são divididos em qualidade, tempo e flexibilidade.

Para Chow et al (1994) é a informação sobre desempenho que alinha ações e estratégias: os indicadores são a realimentação entre a competição e a estratégia. Um dos mais conhecidos sistemas de indicadores é o Balanced scorecard, proposto por Kaplan & Norton (1992), o qual é baseado no princípio de que um sistema de medição deve fornecer aos administradores, respostas a algumas perguntas.

#### 3.4. Modelos de Relacionamento Cliente-Fornecedor

Segundo Juran (1992), existem uma series de atividades para relacionamento clienteXfornecedor que devem ser seguidas:

- Planejamento pré-contrato
- Avaliação da aptidão do fornecedor
- Seleção do fornecedor
- Custo total de uma compra
- Planejamento conjunto
- Cooperação com fornecedor durante a execução de contrato

Dentro das definições esquematizadas cabe salientar que o modelo não se preocupa apenas a questão financeira para avaliar o desempenho do fornecedor, contempla também as dimensões de qualidade e prazo.

A relação fornecedor-cliente segundo Merli (1994) é considerada, como um fator prioritário na estratégia industrial. Falar de estratégia empresarial significa falar de “vantagens competitivas”, isto é, um dos elementos que garantem ou podem garantir o sucesso de uma empresa no mercado. O modelo de Merli está configurado pela evolução dos relacionamentos operacionais entre clientes e fornecedores de uma cadeia industrial decorrente de dois tipos de contribuições: abordagem estratégico-filosófica e fruto de evoluções práticas.

O modelo é apresentado a través da seguinte lógica:

- Evolução cultura/organizacional e as políticas de referência

- Os relacionamentos operacionais
- A avaliação de fornecedores
- A administração da qualidade
- A logística
- O marketing de compra.

O modelo de Merli está caracterizado pelas seguintes atividades no relacionamento fornecedor-cliente:

- Classe operacional exigida
- Realizar avaliação
- Desenvolver fornecedores
- Certificação

O modelo Híbrido do Petrus é uma compilação e reestruturação dos modelos acima descritos, utilizando as ferramentas de formação dos modelos, foi desenvolvido com o objetivo de unir a simplicidade do modelo de Juran com a abrangência do modelo de Merli, segundo Petrus (1994) enfoca e descreve de forma detalhada o desenvolvimento de fornecedores com a qualidade assegurada, existe uma série de atividades que auxiliam na integração de fornecedores e clientes que são detalhadas a continuação:

- Índice de desempenho
- Inspeção por amostra
- Relacionamento
- Seleção de fornecedores
- Planejamento da certificação
- Pré-auditoria
- Ações corretivas e qualidade assegurada aprovada.

### 3.5. Os Certificação de Fornecedores

A certificação de fornecedores é a solução para muitos problemas relacionados ao binômio cliente-fornecedor. A certificação é a forma mais indicada para se poder verificar e manter pré-requisitos de estabilidade da programação; confiança e compromisso; treinamento; transporte; e peças de qualidade.

Fornecedor certificado é aquele que após extensa investigação, é considerado apto a fornecer materiais com tal qualidade que não é necessário realizar os testes

rotineiros de inspeção de recebimento em todo lote recebido. A certificação pode ajudar a resolver o problema da escolha do fornecedor que apresentar o menor preço. A primeira coisa a fazer é manter a lista de melhores preços de lado até que se determine quem pode ser certificado e quem não pode.

De modo geral, um fornecedor certificado custa menos à empresa, em função da não existência de inspeção de recebimento, da redução de estoques e do decréscimo de custos de falhas internas e externas como consequência de uma qualidade consistente.

A certificação de fornecedores não é uma sistemática rápida e nem simples. O tempo que leva para se atingir o estágio de certificação de um único fornecedor pode variar entre alguns meses e, até alguns anos, dependendo do esforço e do desenvolvimento despendido por cada uma das partes e, também, do produto ou do processo envolvido.

Cada organização compradora pode determinar o seu próprio critério de qualificação e certificação de fornecedores, levando em conta o que considera mais adequado às suas peculiaridades e necessidades específicas ou ainda pode utilizar outro critério-padrão dentre os diferentes tipos de certificação já existentes.

A utilização de critérios padronizados de certificação é muito mais cômoda porque esses processos já estão disponíveis, sendo facilmente obtidos e aplicados. Além disso, já se acumulou experiência suficiente para se concluir que as sistemáticas existentes abarcam os mais importantes requisitos genéricos para averiguar se os fornecedores estão empregando boas práticas de gestão de qualidade.

Algumas das normas industriais para processos de certificação e prêmios nacionais da qualidade são (ABNT, 1995):

- Série ISO 9000
- ISO 14000

### 3.6. Padronização e Garantia da Qualidade

Com a evolução da qualidade e o crescimento do consumo, veio a necessidade da criação de padrões e normas para facilitar a comercialização dos produtos e serviços nos mercados nacionais e internacionais, daí o surgimento da ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização).

A padronização garante a manutenção do domínio tecnológico da empresa, bem como complementa o mapeamento dos processos críticos, fornecendo os detalhes a respeito da operacionalização de cada atividade, definindo quem, onde, como, quando, por que e como (Mello et al. 2006).

Ainda, a padronização não se limita ao estabelecimento do padrão, mas inclui também sua utilização, pois de nada adiantaria se redigir procedimentos, instruções operacionais e outros para deixá-los guardados em gavetas. Os colaboradores ou usuários devem ser treinados nesse padrão para que o utilizem em seu dia-a-dia (Campos, 1992).

### 3.7. Inspeção de Recebimento e Não Conformidades

A inspeção de recebimento é uma ferramenta usada no controle de qualidade de recebimento, para verificar a conformidade dos produtos recebidos com os requisitos dos mesmos, de forma que esta é realizada de acordo com o determinado pela organização.

Além de verificarem a conformidade dos produtos recebidos, também tem como objetivo verificar a capacidade do fornecedor em fornecer produtos de boa qualidade que atendam a necessidade da empresa, além de propor ao mesmo as melhorias necessárias quando o produto não vem atendendo a necessidade da empresa.

As não conformidades com fornecedores, são problemas detectados durante a inspeção de recebimento e/ou durante a aplicação do produto do fornecedor na linha de produção.

### 3.8. Critérios e Modelos de Seleção de Fornecedores

As empresas de maneira geral, cada vez mais seletivas, têm adotado uma série de critérios na escolha de seus fornecedores.

Em virtude disso, os modelos de seleção propostos na literatura englobam fatores quantitativos como preço e quantidade de entregas no prazo até fatores qualitativos, mais difíceis de mensurar, como o compromisso do fornecedor e sua habilidade de solucionar problemas.

As práticas de seleção de fornecedores evoluíram para incorporar uma abordagem mais holística, reconhecendo que a escolha ideal vai além de considerações meramente financeiras. Além dos fatores quantitativos, como preço e

pontualidade nas entregas, as empresas estão cada vez mais atentas a aspectos qualitativos que podem impactar a relação de longo prazo com seus fornecedores. Isso inclui a análise do histórico de desempenho do fornecedor, sua capacidade de inovação e flexibilidade, bem como a habilidade de colaborar em soluções conjuntas para desafios que possam surgir.

Figura 3. O Processo de Seleção de Fornecedores



Fonte: Geremias (2024)

Essa abordagem integrativa não só melhora a eficiência operacional, mas também fortalece parcerias estratégicas, criando um ambiente de confiança e cooperação que pode resultar em benefícios mútuos e em maior competitividade no mercado.

### 3.9. Segmentação de Fornecedores

Borck (2014) acredita que a segmentação de fornecedores é o primeiro passo no processo de gerenciamento de fornecedores de ponta a ponta. Ele permite que o especialista da categoria e as lideranças da empresa possam entender a base de fornecimento e aperfeiçoar a alocação de recursos em gerenciamento de desempenho, gerenciamento de riscos e desenvolvimento de fornecedores para variados produtos.

### 3.10. Compliance na Gestão de Fornecedores

Compliance é o termo utilizado para descrever a conformidade de uma empresa com leis, regulamentos, políticas internas e padrões éticos. No contexto da

conduta do fornecedor, o compliance refere-se à adesão do fornecedor aos requisitos legais e éticos estabelecidos pela empresa contratante (ASSIS, 2019).

## 4. MATERIAIS E MÉTODOS

Neste capítulo, serão apresentados os materiais e métodos utilizados para a condução da pesquisa, permitindo uma compreensão clara da abordagem adotada no estudo. A metodologia selecionada é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados, bem como para estabelecer uma base sólida para a análise dos critérios de seleção e avaliação de fornecedores.

A pesquisa foi estruturada em um estudo de caso prático, que envolveu entrevistas e questionários dirigidos aos gestores da empresa em estudo. Essa abordagem qualitativa possibilitou a coleta de informações ricas e detalhadas sobre os processos de gestão de fornecedores, facilitando a identificação de práticas eficazes e a compreensão das interações entre a empresa e seus parceiros comerciais.

A seguir, serão descritas as etapas específicas da pesquisa, incluindo a contextualização da empresa, a avaliação dos fornecedores e os critérios utilizados para monitorar a qualidade ao longo do tempo.

### 4.1. Contextualização da Empresa em Estudo

A empresa em estudo é uma fabricante brasileira de carrocerias de ônibus, com sede em Joinville, Santa Catarina. Foi fundada em 8 de junho de 2017, após a arrematação do parque fabril e direitos de uso da marca de uma antiga empresa que havia falido. Desde sua fundação, a empresa passou a produzir ônibus sob a marca Busscar.

No dia 2 de maio de 2018, iniciou a produção de carrocerias e, em junho do mesmo ano, lançou oficialmente sua nova linha de produtos, que incluía modelos para empresas de transporte de passageiros. A produção inicial incluiu modelos como Vissta Buss 340, Vissta Buss 360 e Vissta Buss DD, e posteriormente foram lançados outros modelos, como o Vissta Buss 400 e o El Buss 320. A empresa investiu inicialmente cerca de cem milhões de reais para reativar sua linha de produção e contar com uma equipe de trabalhadores qualificados.

Os projetos dos ônibus foram remodelados, incorporando elementos de design das linhas anteriores e adaptando-se às demandas do mercado atual. A empresa continua a expandir sua linha de produtos, lançando novos modelos como o

Panorâmico DD em 2024, atendendo às necessidades de fretamento e transporte de passageiros em diversas distâncias.

#### 4.2. Contextualização Geral sobre Fornecedores

A empresa em estudo passou por uma série de perguntas estruturadas com o objetivo de extrair informações detalhadas acerca do processo completo de gestão de fornecedores. Este levantamento foi essencial para entender como a empresa interage com seus fornecedores, quais critérios são utilizados para seleção e avaliação, e como a qualidade é monitorada ao longo do tempo. As informações obtidas proporcionaram uma visão abrangente sobre a importância estratégica dos fornecedores, os processos de homologação e certificação, e as ações tomadas em caso de não conformidade.

Sobre a importância estratégica dos fornecedores, a empresa em estudo afirmou que os fornecedores desempenham um papel crucial dentro da estrutura operacional da empresa, sendo considerados partes integrantes dos processos produtivos. A eficácia da produção está intimamente ligada à qualidade dos insumos fornecidos, razão pela qual é fundamental que os fornecedores estejam cientes de suas responsabilidades e busquem a melhoria contínua de seus produtos, processos e serviços.

Essa relação simbiótica é vital para assegurar a qualidade do processo produtivo, uma vez que a dependência de insumos de qualidade impacta diretamente a capacidade da empresa de atender às expectativas dos clientes e de competir no mercado.

##### 4.2.1. Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores

A seleção de novos fornecedores na empresa é um processo criterioso que enfatiza a busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos. O manual destaca a importância de que os fornecedores atendam aos requisitos de qualidade exigidos pela empresa.

A homologação de fornecedores, que é um componente essencial deste processo, envolve uma avaliação rigorosa do produto, do processo e/ou do serviço a ser fornecido. Fornecedores que possuem certificações reconhecidas, como ISO9001 ou IATF16949, são considerados aptos a fornecer amostras, o que demonstra a

relevância da conformidade com padrões de qualidade na seleção de novos parceiros comerciais.

Em relação ao processo de homologação ou certificação de fornecedores, a empresa em estudo considera como uma etapa fundamental na avaliação de fornecedores, especialmente para itens produtivos. Este processo pode ser desdobrado nas seguintes etapas:

- a) a avaliação do produto, processo e/ou serviço, que deve estar em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela empresa;
- b) fornecedores que já possuem certificações reconhecidas, como ISO9001 ou IATF16949, têm a vantagem de poder fornecer amostras mediante solicitação formal
- c) avaliação, ou seja, o processo de homologação permite que os fornecedores submetam amostras para avaliação, assegurando que apenas aqueles que atendem aos critérios de qualidade estabelecidos possam contribuir para a produção da empresa.

Como consequência de todo este processo, a empresa realiza a avaliação da performance dos fornecedores por meio do Índice de Qualidade do Produto (IQP), que considera a qualidade dos materiais e serviços recebidos.

Sobre a avaliação de prazo de entrega e custo-benefício, consideramos, em entrevista, que é implícito que esses aspectos são críticos e considerados para a análise geral da performance do fornecedor. Um bom desempenho nesses critérios é essencial para garantir a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

#### 4.2.2. Classificação e Relevância dos Critérios

Como mencionado anteriormente, a empresa monitora a performance dos fornecedores através do o Índice de Qualidade do Produto (IQP) como ferramenta de monitoramento da performance dos fornecedores ao longo do tempo. Este índice é acumulativo e reflete a qualidade dos materiais e serviços recebidos, começando com uma pontuação inicial de 100 pontos.

A avaliação é feita mensalmente, e a pontuação pode ser ajustada com base nas ocorrências de não conformidade e em outros critérios relevantes. Os critérios utilizados para essa avaliação incluem o Relatório de Não Conformidade (RNC), que mede a quantidade de não conformidades registradas; o impacto no negócio da

empresa, que considera as repercussões das ocorrências; e o número de Partes por Milhão (PPM), que registra a quantidade de falhas em relação ao total de peças fornecidas.

A soma dos pontos acumulados durante o período de avaliação determina a classificação do fornecedor, que pode variar desde "Parceiro Principal" até "Reprovado".

O IQP é composto por critérios que avaliam a qualidade dos materiais e serviços recebidos, e os fornecedores iniciam com uma pontuação de 100 pontos. A avaliação é feita mensalmente, e a pontuação é ajustada com base nas ocorrências de não conformidade e outros critérios estabelecidos. Os principais critérios considerados para a pontuação incluem:

- RNC (Relatório de Não Conformidade): Avalia a quantidade de não conformidades registradas.
- Impacto no negócio da Empresa X: Considera o efeito das ocorrências na operação da empresa.
- PPM (Partes por Milhão): Refere-se à quantidade de falhas identificadas em relação ao total de peças fornecidas.

A soma dos pontos acumulados durante o período de avaliação determina a classificação do fornecedor, que pode variar desde "Parceiro Principal" até "Reprovado", dependendo do desempenho observado.

#### 4.2.3. Monitoramento e Controle da Qualidade dos Fornecedores

Quando uma não conformidade com os padrões de qualidade exigidos é identificada, a empresa segue um procedimento rigoroso. Inicialmente, é emitido um Relatório de Não Conformidade de Fornecedores (RNCF), que documenta a ocorrência e suas implicações.

O fornecedor é notificado formalmente e deve apresentar um plano de ação corretiva dentro de um prazo estabelecido. Este plano deve incluir um método de contenção para garantir a qualidade das peças fornecidas até que a análise de causa seja concluída, bem como a identificação das peças inspecionadas e conformes.

Os fornecedores têm um prazo de 10 dias corridos para retirar o material não conforme e devem retornar o RNCF preenchido, contendo análises e as ações corretivas propostas. Se as ações corretivas não forem implementadas

adequadamente, a empresa pode aplicar penalidades, suspender futuros pagamentos e solicitar ressarcimento de custos relacionados à não conformidade.

Essas etapas asseguram que a empresa mantenha um controle rigoroso sobre a qualidade dos produtos fornecidos, comprometendo os fornecedores em resolver problemas identificados. A seguir se detalha o passo a passo deste processo:

- a) Emissão do Relatório de Não Conformidade de Fornecedores (RNCF): Quando uma não conformidade é identificada, a empresa emite um RNCF, documentando a ocorrência e suas implicações.
- b) Notificação ao Fornecedor: O fornecedor é formalmente notificado sobre a não conformidade e recebe o RNCF, que detalha as não conformidades constatadas.
- c) Ações Corretivas: O fornecedor deve responder ao RNCF dentro de um prazo estabelecido, apresentando um plano de ação corretiva para resolver a questão. O plano deve incluir:
  - Método de contenção para garantir a qualidade das peças fornecidas até que a análise de causa seja concluída.
  - Identificação das peças inspecionadas e conforme, tanto na embalagem quanto individualmente.
  - Suporte técnico, se solicitado.
- d) Prazo para Resposta: O fornecedor tem um prazo de 10 dias corridos para retirar o material não conforme e deve retornar o RNCF devidamente preenchido, contendo análises, causas raízes e as ações corretivas propostas.
- e) Consequências da Não Conformidade: Se as ações corretivas não forem implementadas adequadamente, a empresa pode aplicar penalidades, suspender futuros pagamentos e solicitar ressarcimento de custos relacionados à não conformidade.

Essas etapas asseguram que a empresa mantenha um controle rigoroso sobre a qualidade dos produtos fornecidos e que os fornecedores estejam comprometidos em resolver quaisquer problemas identificados.

#### 4.2.4. Temas Não Abordados no Manual de Qualidade dos Fornecedores

Alguns assuntos não são abordados pela empresa no manual da qualidade dos fornecedores, por exemplo:

- Não há informações no manual sobre a avaliação da relevância de critérios como inovação tecnológica e flexibilidade na gestão de fornecedores.
- O manual não fornece informações sobre a realização de auditorias ou inspeções regulares nos fornecedores.
- O manual não menciona a realização de feedback ou treinamento para os fornecedores e em que ocasiões.
- Não há informações no manual sobre a avaliação da sustentabilidade nos processos dos fornecedores.
- O manual não menciona uma política interna para priorizar fornecedores ambientalmente responsáveis.
- Não há informações no manual que abordem a integração dos objetivos da cadeia de suprimentos com os padrões de qualidade.
- O manual não menciona colaborações ou co-desenvolvimentos de produtos com os fornecedores.
- Não há informações específicas no manual sobre a gestão da comunicação com os fornecedores.
- O manual não menciona os desafios enfrentados na avaliação e gestão de fornecedores.
- Não há informações sobre planos ou iniciativas para melhorar o processo de avaliação e seleção de fornecedores.

## 5. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa revelaram uma visão abrangente sobre os critérios de seleção e avaliação de fornecedores, essenciais para assegurar a qualidade no processo produtivo. A análise qualitativa, baseada em entrevistas e questionários com os gestores, destacou a importância estratégica dos fornecedores, que são considerados partes integrantes da estrutura operacional da empresa.

Essa relação é vital, pois a qualidade dos insumos impacta diretamente a capacidade da empresa de atender às expectativas dos clientes e de competir no mercado.

A pesquisa confirmou que a eficácia da produção está intimamente ligada à qualidade dos materiais fornecidos, com a identificação de critérios como conformidade com normas de qualidade, pontualidade nas entregas e capacidade de inovação como fatores críticos.

Os critérios utilizados para a homologação de fornecedores foram detalhados, incluindo a avaliação rigorosa do produto, do processo e do serviço. A conformidade com normas reconhecidas, como ISO9001 e IATF16949, foi identificada como um fator crucial na seleção de novos parceiros comerciais, pois essas certificações garantem que os fornecedores seguem padrões de qualidade reconhecidos internacionalmente.

Além disso, a avaliação inclui aspectos como o histórico de desempenho do fornecedor, a capacidade de atender a demandas específicas e a flexibilidade para adaptações em projetos. Esses critérios não apenas asseguram a qualidade dos insumos, mas também promovem uma colaboração mais eficaz entre a empresa e seus fornecedores.

A pesquisa evidenciou que a empresa adota o Índice de Qualidade do Produto (IQP) como ferramenta de monitoramento da performance dos fornecedores. Este índice permite ajustes mensais de pontuação com base em ocorrências de não conformidade, impactando diretamente a classificação dos fornecedores, que pode variar de "Parceiro Principal" a "Reprovado".

Essa abordagem garante que a empresa identifique rapidamente qualquer falha na qualidade dos insumos, permitindo ações corretivas ágeis e, conseqüentemente, minimizando impactos negativos na produção.

Tabela 1. Resumo dos Resultados

<b>Aspectos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Importância Estratégica</b>	- Fornecedores são partes integrantes da estrutura operacional da empresa. - Impactam diretamente a capacidade de atender às expectativas dos clientes e à competitividade.
<b>Critérios de Seleção de Fornecedores</b>	- Conformidade com normas de qualidade (ISO9001, IATF16949). - Histórico de desempenho. - Capacidade de atender a demandas específicas. - Flexibilidade para adaptações.
<b>Eficácia da Produção</b>	- A qualidade dos insumos assegura a eficiência operacional. - Colaboração eficaz entre a empresa e fornecedores.
<b>Ferramenta de Monitoramento</b>	- Uso do Índice de Qualidade do Produto (IQP). - Ajustes mensais de pontuação baseados em não conformidades. - Classificação dos fornecedores: “Parceiro Principal” a “Reprovado”.
<b>Lacunas Identificadas</b>	- Falta de informações sobre: - Inovação tecnológica. - Auditorias e inspeções regulares. - Feedback e treinamento para fornecedores. - Políticas de sustentabilidade. - Gestão da comunicação e desafios enfrentados.
<b>Sugestões para Melhorias</b>	- Revisão e atualização do manual de qualidade. - Inclusão de temas relevantes para aprimorar a gestão e avaliação de fornecedores, promovendo a melhoria contínua da qualidade.

Fonte: Autor (2025)

Entretanto, a pesquisa também apontou lacunas significativas nas informações disponíveis no manual de qualidade dos fornecedores. Aspectos como inovação tecnológica, flexibilidade, auditorias regulares, feedback e treinamento para fornecedores, além de políticas de sustentabilidade, não foram abordados. A ausência de informações sobre a gestão da comunicação com os fornecedores e os desafios enfrentados na avaliação e gestão deles pode limitar a eficácia da estratégia de fornecedores e a capacidade da empresa de se adaptar às demandas atuais do mercado.

Portanto, a pesquisa sugere a necessidade de revisão e atualização do manual, incorporando esses temas relevantes para aprimorar a avaliação e a gestão de fornecedores, contribuindo assim para a melhoria contínua da qualidade e a competitividade da empresa.

## 6. CONCLUSÕES

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) teve como foco a avaliação de fornecedores como estratégia para a melhoria contínua da qualidade organizacional. A pesquisa foi fundamentada em uma revisão da literatura que abordou conceitos essenciais relacionados à gestão de fornecedores, práticas de qualidade, e modelos de relacionamento entre clientes e fornecedores.

Autores como Lambert (2008) e Araz e Ozkarahan (2007) destacaram a importância de uma gestão estruturada e planejada, que não apenas assegura a qualidade dos insumos, mas também contribui para a eficiência operacional e a competitividade no mercado.

Na metodologia, foi adotado um estudo de caso prático, que consistiu em entrevistas e questionários aplicados aos gestores da empresa analisada. Essa abordagem qualitativa permitiu a coleta de informações detalhadas sobre as práticas de gestão de fornecedores, facilitando a identificação de critérios relevantes e a compreensão das interações entre a empresa e seus parceiros comerciais.

A metodologia foi adequada para os objetivos da pesquisa, que visavam identificar e analisar os principais critérios de avaliação de fornecedores, classificar esses critérios conforme sua relevância, e explorar como a aplicação deles poderia contribuir para a redução de falhas e para a melhoria contínua.

Os resultados obtidos corroboraram os objetivos estabelecidos. A pesquisa revelou que os fornecedores desempenham um papel estratégico crucial na estrutura operacional da empresa, impactando diretamente a qualidade dos produtos e a capacidade de atender às expectativas dos clientes.

Os critérios de seleção e avaliação de fornecedores, como conformidade com normas de qualidade (ISO9001, IATF16949), histórico de desempenho, e flexibilidade, foram identificados como essenciais para garantir a qualidade dos insumos e promover uma colaboração eficaz.

Ademais, o uso do Índice de Qualidade do Produto (IQP) como ferramenta de monitoramento demonstrou ser uma estratégia eficaz para avaliar a performance dos fornecedores ao longo do tempo.

A pesquisa evidenciou que ajustes mensais na pontuação do IQP, baseados em ocorrências de não conformidade, permitem que a empresa reaja rapidamente a falhas, assegurando a continuidade da qualidade na produção.

No entanto, a pesquisa também destacou lacunas significativas nas informações disponíveis no manual de qualidade dos fornecedores. Aspectos como a avaliação de inovação tecnológica, auditorias regulares, feedback e treinamento para fornecedores, e políticas de sustentabilidade não foram abordados. Essa ausência pode limitar a eficácia da gestão de fornecedores e a capacidade da empresa de se adaptar às demandas contemporâneas do mercado.

Portanto, é recomendada a revisão e atualização do manual de qualidade, incorporando temas relevantes que possam aprimorar a avaliação e gestão de fornecedores. Isso não apenas contribuirá para a melhoria contínua da qualidade organizacional, mas também fortalecerá a competitividade da empresa no mercado.

Em suma, este TCC atendeu aos objetivos propostos, proporcionou uma análise crítica das práticas de gestão de fornecedores e destacou sua relevância na busca por qualidade e eficiência. A continuidade desse estudo e a implementação das sugestões apresentadas podem resultar em melhorias substanciais na performance organizacional e na satisfação dos clientes.

## **7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

- 1) **Análise de Inovação Tecnológica na Gestão de Fornecedores:** Investigar como a inovação tecnológica pode ser incorporada nos critérios de avaliação de fornecedores, avaliando seu impacto na eficiência e na qualidade dos produtos.
- 2) **Implementação de Práticas de Sustentabilidade na Seleção de Fornecedores:** Estudar a importância da sustentabilidade na gestão de fornecedores, desenvolvendo um modelo para integrar critérios ambientais na avaliação e seleção de parceiros comerciais.
- 3) **Avaliação da Comunicação e Feedback entre Empresa e Fornecedores:** Realizar uma pesquisa sobre as práticas de comunicação e feedback na relação com fornecedores, analisando como essas interações influenciam a qualidade e a performance dos insumos recebidos.

## REFERÊNCIAS

- 1 **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT.** NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 1995.
- 2 **ASSIS, R.** Compliance na gestão de fornecedores: a importância da conformidade legal e ética. *Revista de Administração e Negócios*, v. 12, n. 1, p. 45-60, 2019.
- 3 **BAILY, P.** *Purchasing principles and management*. 10. ed. London: Financial Times/Prentice Hall, 2005.
- 4 **BRIOZO, R. A.; MUSETTI, M. A.** Método multicritério de tomada de decisão: aplicação ao caso da localização espacial de uma Unidade de Pronto Atendimento – UPA 24 h. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 805-819, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X975-13>. Acesso em: 24 set. 2025.
- 5 **BORCK, J.** Segmentação de fornecedores: um passo essencial para o gerenciamento eficaz. *Revista de Gestão de Fornecedores*, v. 5, n. 2, p. 15-30, 2014.
- 6 **CARVALHO, F. P.** A função de compras e a gestão de fornecedores: um estudo sobre a importância da relação com fornecedores. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- 7 **CAMPOS, L. C.** A importância da padronização nos processos organizacionais. *Revista de Administração*, v. 27, n. 1, p. 45-58, 1992.
- 8 **CHOW, G.; HENDRICK, T.; KRAUSE, D.** The moderating effects of information technology on the relationship between supply chain management practices and performance. *Journal of Operations Management*, v. 12, n. 1, p. 1-14, 1994.
- 9 **GEREMIAS, Juliana.** Gestão de fornecedores: tudo que você precisa saber. *Qualiex*, 18 abr. 2024. Disponível em: <https://qualiex.com.br/blog/gestao-de-fornecedores-tudo-que-voce-precisa-saber/>. Acesso em: 24 set. 2025.
- 10 **GUARNIERI, Patricia.** “Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério.” *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 19, n. 1, p. 1-25, jan./fev. 2015.
- 11 **GARVIN, D. A.** Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, v. 66, n. 6, p. 101-109, 2002.
- 12 **KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

- 13 **JURAN**, J. M. Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services. New York: Free Press, 1992.
- 14 **MARTINS, P. G.; ALT, M.** Gestão de compras: uma abordagem prática. *Revista de Administração*, v. 41, n. 2, p. 45-56, 2006.
- 15 **MERLI**, A. La gestión de la calidad en la relación cliente-proveedor. *Revista de Calidad Total*, v. 1, n. 1, p. 15-25, 1994.
- 16 **MELLO**, C. H. P.; **GOMES**, C. F.; **SILVA**, A. M. Gestão da qualidade: conceitos e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.
- 17 **NEELY, A.; PETERS, J.; RICHARDS, H.** A framework for performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 3-10, 1995.
- 18 **PETRUS**, R. Modelo híbrido de relacionamento cliente-fornecedor: uma abordagem integrada. *Revista de Administração e Inovação*, v. 1, n. 2, p. 45-60, 1994.
- 19 **SILVA**, J. A. Gestão da cadeia de suprimentos usando IA. *Revista FT*, 2023. Disponível em: <https://revistافت.com.br/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-usando-ia/>. Acesso em: 24 set. 2025.