

# Avaliação e qualificação de fornecedores no HCRP: o desenvolvimento de uma política voltada para a qualidade

Alexandra Cruz Abramovicius<sup>1</sup>, Edna Aparecida Garcia Tonioli Defendi<sup>2</sup>, Nilson Destre Bagatini<sup>1</sup>, Paula Regina Sicchieri Silva<sup>3</sup>, Solange Aparecida Duarte<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Divisão de Assistência Farmacêutica, <sup>2</sup>Departamento de Apoio Administrativo, <sup>3</sup>Divisão de Material

---

## RESUMO

O presente artigo apresenta um sistema de avaliação de desempenho de fornecedores da Instituição. Avaliar o fornecedor é importante para manter a prestação de serviço dentro dos padrões de qualidade estabelecidos. Assim sendo, o sistema desenvolvido propõe a utilização de indicadores baseados em critérios de maior relevância que auxiliam a identificação dos fornecedores que melhor atendem as necessidades, assim como identificar os problemas mais críticos para análise da situação e planejamento de ações.

---

## Introdução

A melhoria contínua da qualidade dos processos tem sido um instrumento bastante utilizado na busca da satisfação do cliente. Entretanto, pouco se discute a respeito da qualidade dos fornecedores, embora o desempenho de uma empresa seja certamente afetado pelo desempenho de seus fornecedores. Devido a importância dos fornecedores nessa cadeia, o melhor caminho é formar um time de empresas qualificadas, no qual o seu fornecedor também esteja qualificado (Azevedo, 2003). Segundo Dabkiewicz (1998), identificar, selecionar e principalmente, qualificar fornecedores é uma questão de necessidade e sobrevivência para as empresas, especialmente no mercado globalizado, por vários motivos, sendo os mais importantes, a qualidade gerada com esse processo, a diminuição de estoques e as melhorias no desempenho da produção. Citando Harrington (1988), "o tempo fez com que nossos padrões mudassem. Não podemos mais viver com os níveis de defeitos que aceitávamos no passado. Nossas companhias precisam cometer menor número de erros, permitir menos defeitos", concebemos que o processo de seleção qualificação de fornecedores não pode mais ser efetuado de forma simplista, baseando-se somente em cadastros ultrapassados, coletânea de cartões de visita ou diretórios

de indústrias/serviços. Deve-se investigar com profundidade a competência dos fornecedores nos aspectos produtivos, administrativos, financeiros e mercadológicos. Tais investigações devem ser conduzidas pelo pessoal das áreas técnicas e de compras, utilizando-se instrumentos de pesquisa que permitam tabulações práticas para eventuais comparações. A avaliação do serviço prestado pelos fornecedores a seus clientes, também deve ser obtida através de sinais evidentes (Sucupira, 2003). A avaliação e qualificação de fornecedores é uma importante ferramenta que permite conhecimento das expectativas de cada um, revendo suas estratégias de negócio. Há sinergia entre clientes e fornecedores, estabelecendo confiança nos dados coletados, ocasionando melhor previsão de demanda, menores estoques e diminuição de rupturas de abastecimento e conseqüentemente, redução de custos administrativos. Porém, não devemos esquecer que a confiança é o lastro do negócio, difícil de conquistar e mais difícil ainda de manter. Alcançada esta etapa, é bom lembrar que há muito o que fazer. O administrador hospitalar tem como missão atender e superar continuamente as expectativas solicitadas. Esta avaliação possibilita verificar a capacidade de um determinado fornecedor de prover insumos e serviços dentro dos requisitos exigidos no processo de qualidade, no caso do HCRP, do registro sistemático dos produtos

entregues. Esta política apresenta, em um primeiro momento, os processos de recebimento dos produtos adquiridos, seguido da metodologia de avaliação e qualificação dos fornecedores, bem como dos gráficos que demonstram o desempenho dos fornecedores.

### Justificativa

A equipe de suprimento deste Hospital controla com eficácia o abastecimento de medicamentos, produtos médico hospitalar e serviços, tendo em vista a demanda apurada e a aquisição a custos compatíveis e economicamente equilibrados, proporcionando o desempenho das atividades exercidas pela Instituição com eficiência e qualidade. A Farmácia, no tocante à gestão de estoques, cabe efetuar a gestão e o controle dos medicamentos, por meio da avaliação de consumo e elaboração de solicitação de compras, acompanhando o processo de aquisição, recebimento, armazenamento, fracionamento e dispensação dos mesmos. O Almoxarifado Central é responsável pela gestão e controle de estoque dos materiais gerais de consumo, entendendo-se como tais: materiais médico hospitalar e diagnóstico, administrativos, gêneros alimentícios, rouparia, laboratório, materiais de segurança, higiene e limpeza, etc. O cadastro ativo entre materiais de consumo e medicamentos implica em média 10.000 itens, cuja movimentação de entrada gera um estoque mínimo em média de 40 dias, o que confirma que um produto entra no almoxarifado 9 vezes ao ano. Importante informar que o cadastro conta com 11.250 fornecedores cadastrados até setembro/2010. O processo de compra neste hospital ainda é moroso, haja visto, as complexidades operacional e legal e a identificação de atrasos de entregas pelas empresas contratadas e outros fatores que implicam no recebimento de produtos fora do prazo mínimo da proposta do fornecedor. Muitas destas situações são acompanhadas por indicadores internos, demonstrando que essa morosidade no processo como um todo, tem contribuído para o desabastecimento de itens de materiais e medicamentos. Em razão deste prejuízo, para que haja planos de ação para minimizar o problema em questão, foi elaborado um indicador que permitisse conhecer o desempenho dos fornecedores do HCRP, a fim de que medidas preventivas e ou corretivas possam ser tomadas com o propósito deste Hospital manter a parceria com os fornecedores.

### Objetivo

A presente política foi elaborada pelas equipes da Divisão de Assistência Farmacêutica e Divisão de Material, tendo como objetivo o fortalecimento da relação de cooperação existente entre o Hospital e seus fornecedores com o intuito de assegurar o pleno abastecimento dentro dos requisitos elaborados que prevêem a qualidade dos produtos, itens de materiais e serviços, visando a garantia da assistência.

### Metodologia

#### 1. Critérios de avaliação

- No ato de entrega do material/medicamento/equipamento, mediante a incorporação de cada Nota Fiscal, efetua-se o preenchimento eletrônico do Formulário de Inspeção de Recebimento (FIR). Todas as notas fiscais analisadas no ato da entrega possuem uma pontuação inicial de 100 pontos. Para cada não conformidade detectada na análise são descontados pontos do fornecedor, de acordo com o estudo de causa, consolidado, de maior ou menor relevância, conforme Tabela 1:

**Tabela 1**

Itens avaliados	Pontuação
ICMS	5
Razão Social	5
CNPJ	2
Atraso de entrega: de 1 a 2 dias	15
de 3 a 5 dias	18
de 6 a 8 dias	23
acima de 8 dias	31
Acondicionamento	5
Especificação incorreta	5
Integridade da embalagem	5
Laudo técnico	7
Lote	5
Marca	3
Quantidade	15
Status do produto (condição física do produto)	5
Temperatura	3
Transporte	2
Validade	2

**Inserir Quadro 1**

- Anulação da compra devido a não entrega do produto: quando determinado fornecedor cota um produto e depois faz-se necessário anular, devido a não entrega, no ato da anulação desconta-se automaticamente 31 pontos (o equivalente ao atraso superior a 8 dias);
- Avaliação automática: nos casos de atraso de entrega superior a 30 dias, no fechamento de cada mês o sistema desconta automaticamente 31 pontos (o equivalente ao atraso superior a 8 dias).

**2. Critério de Classificação**

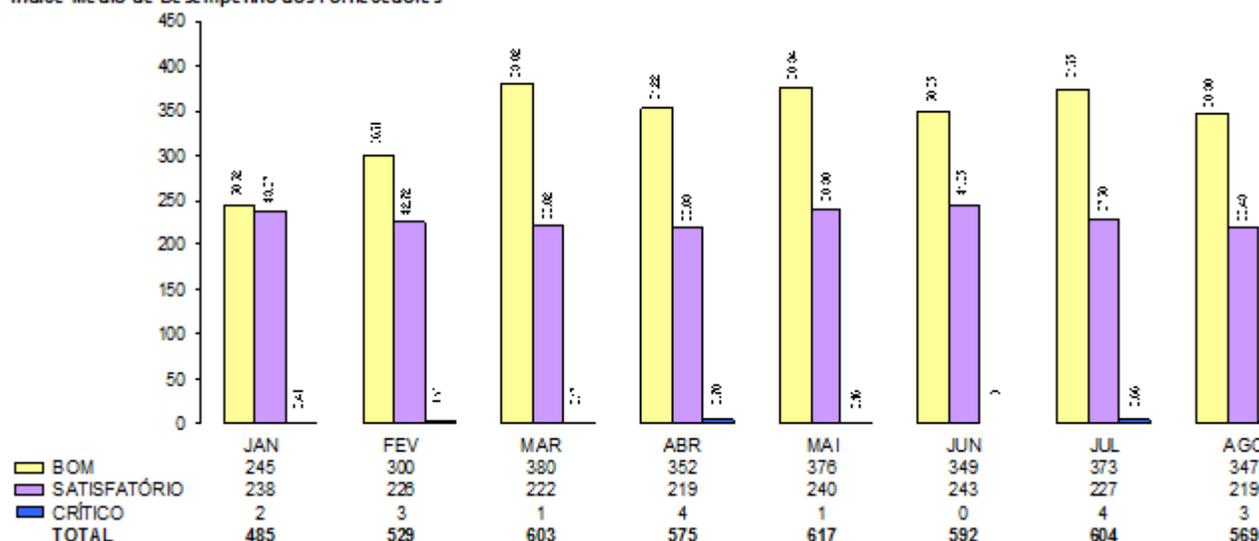
- 100 a 86 pontos: fornecedor bom;
- 85 a 51 pontos: fornecedor satisfatório;
- 50 a 0 pontos: fornecedor crítico.

**Resultados**

Gráfico 1. Índice Médio de Desempenho de Fornecedores no período de janeiro a setembro de 2010. Discussão após Gráfico 1: O gráfico do Índice Médio de Desempenho dos Fornecedores, retrata a quantidade de fornecedores classificados como BOM, SATISFATÓRIO e CRÍTICO, mensalmente, mediante aos pon-

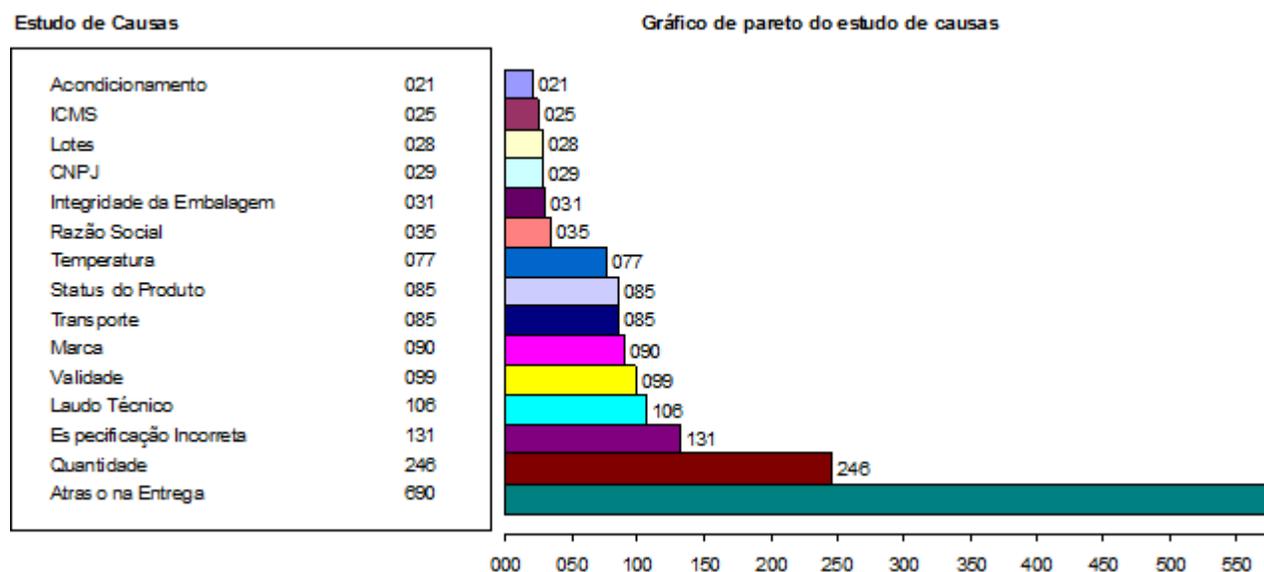
tos retirados em cada Nota Fiscal entregue no período de janeiro a setembro/2010. No mês de setembro, por exemplo, dentre os 553 fornecedores que entregaram produtos na Instituição, 329 foram classificados como Bons, ou seja, obtiveram pontuação entre 100 a 86 pontos; 219 foram classificados como Satisfatórios, pontuaram entre 85 a 51 pontos, enquanto 5 deles foram classificados como Críticos, pois obtiveram uma pontuação entre 50 e 0 pontos. É importante ressaltar que um fornecedor pode entregar seus materiais e/ou medicamentos várias vezes em um mês ou no período analisado, gerando assim várias notas fiscais a serem avaliadas no mesmo. Gráfico 2. Estudo de Causas das não conformidades apresentadas pelos fornecedores relativas às entregas de produtos, no período de janeiro a setembro de 2010. Discussão após gráfico 2: O gráfico de Pareto do estudo de causas demonstra o número de fornecedores, no período de janeiro a setembro de 2010, que apresentaram as não conformidades de acordo com os critérios estabelecidos. No total de 1778 fornecedores avaliados, considerando as três causas mais frequentes no gráfico, 690 apresentaram atraso na entrega dos produtos, 246 entregaram quantidades divergentes das contratadas e 131 entregaram produtos com especificação incorreta. Do ponto de vista gerencial, os planos de

**Índice Médio de Desempenho dos Fornecedores**



**Índice Médio de Desempenho de Fornecedores:** número e percentual de fornecedores que mensalmente obtiveram classificação como “bom”, “satisfatório” e “crítico”, no período de janeiro à setembro de 2010

**Gráfico 1.** Índice Médio de Desempenho de Fornecedores no período de janeiro à setembro de 2010.



**Estudo de Causas:** retrata o número de fornecedores que em determinado período, no caso de janeiro a setembro de 2010, apresentaram as não conformidades de acordo os critérios acima.

*Gráfico 2. Estudo de Causas das não conformidades apresentadas pelos fornecedores relativas às entregas de produtos, no período de janeiro a setembro de 2010*

ação para correção das não conformidades, devem priorizar estas causas, já que um grande número de fornecedores estão incorrendo nas mesmas. Plano de ação para melhoria do Processo de Qualificação de nossos fornecedores a Divisão de Material encaminha, a cada 6 meses, a avaliação de desempenho de seus fornecedores, que entregaram materiais e medicamentos naquele período, para conhecimento das causas não conformes, acompanhando a melhoria destes indicadores. Os casos em que os fornecedores se apresentaram com o desempenho "crítico", ainda não se chegou a um consenso de punição devido a fatores que implicam no desabastecimento; será um próximo passo de estudo e proposta de ações no ano de 2011. Ainda funciona como um plano de ação, o processo de conscientização nos "Encontros com os Fornecedores", onde anualmente nos temas abordados estão inclusos apresentações do perfil dos fornecedores, e os prejuízos referentes a não conformidade nas entregas.

## Considerações finais

Sabe-se que nos dias de hoje a competitividade não está em uma empresa isolada, mas sim no con-

junto de empresas daquela cadeia competitiva. O cliente tem a responsabilidade de dar feedback ao fornecedor para que este possa avaliar seu desempenho em relação a padrões previamente estabelecidos. O fornecedor, por sua vez, tem a responsabilidade de entregar os produtos e serviços no prazo combinado e de entender realmente como o seu produto e/ou serviço é utilizado pelo cliente, além de buscar sempre a redução de custos e aumento da qualidade. Para que se concretize uma relação de parceria entre as Instituições e seus fornecedores, é preciso que ambas as partes entendam que nesta relação o papel de cada parceiro é cooperativo e não adversário. É necessário também que as exigências ou padrões sejam claramente definidos e compatíveis com as capacidades dos fornecedores. A comunicação deve ser clara e suficientemente freqüente para refletir necessidades de mudança, expectativas e práticas de negócios de ambas as organizações que devem compreender que padrões de serviço de alta qualidade por parte ambos os lados, são mutuamente benéficos. É essencial a utilização de indicadores de desempenho e outras ferramentas de qualidade, para que se busque continuamente melhorar a prestação de serviços em saúde, bem como a qualificação dos fornecedores destas Instituições.

## Referências Bibliográficas

- AZEVEDO, GJG. Depois da ISSO 9000, chega o SEQP. Disponível em: [http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administracao/2003/03/11/2003\\_03\\_11\\_0009.2xt/-template\\_interna](http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administracao/2003/03/11/2003_03_11_0009.2xt/-template_interna)>acesso em 19/10/2010, 22h.
- DABKIEWICZ, J. Qualificação de Fornecedores para a Indústria Farmacêutica. Revista Racine, São Paulo, p. 23 - 25, nov./dez. 1998.
- HARRINGTON, HJ. O Processo do Aperfeiçoamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- SUCUPIRA, C. Gestão de suprimentos/seleção e qualificação. Disponível em: <http://www.cezarsucupira.com.br/artigos1.htm>> Acesso em 19/10/2010, 22h.