

IMPLEMENTAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES NA INDÚSTRIA QUÍMICA: UM PROCESSO DE MELHORIA DA QUALIDADE NO SETOR DE SUPRIMENTOS

Sidney Alfredo Zumach Pieper

a.sidney@aluno.ifsp.edu.br

IFSP

Prof. Dr. Enio Fernandes Rodrigues

eniofr@ifsp.edu.br

IFSP

Resumo: Este artigo analisa a implementação do processo de autoavaliação de fornecedores na Indústria S, situada no Alto Tietê, explorando seus impactos na gestão da qualidade e no controle de não conformidades. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, examinando indicadores de desempenho antes e após a implantação da ferramenta. Os resultados demonstram uma redução significativa de não conformidades, além de um relacionamento mais colaborativo entre a empresa e seus fornecedores. A adoção de critérios técnicos e comportamentais trouxe mais transparência ao processo decisório, possibilitando parcerias mais alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. A homologação e o Registro de Não Conformidade (RNC) desempenham um papel fundamental na garantia da qualidade e na otimização da cadeia de suprimentos. A homologação permite uma avaliação criteriosa dos fornecedores, assegurando que atendam aos padrões técnicos, operacionais e regulatórios exigidos pela empresa. O RNC, por sua vez, funciona como um mecanismo estruturado para identificar, registrar e corrigir eventuais desvios, promovendo ações proativas de melhoria. Ao longo do processo de avaliação, esses instrumentos contribuem diretamente para a eficiência operacional, garantindo um fluxo de fornecimento mais seguro, previsível e alinhado às diretrizes estratégicas da organização. Além disso, a utilização desses recursos possibilita uma seleção mais criteriosa de parceiros comerciais, priorizando fornecedores que demonstram comprometimento com a qualidade e a inovação. Como consequência, a redução de falhas e retrabalho fortalece a competitividade sustentável da empresa, elevando sua posição no mercado e aprimorando a confiabilidade dos processos internos.

Palavras Chave: Autoavaliação - Indicadores - Qualidade - Homologação - Fornecedores

1. INTRODUÇÃO

A qualidade no setor de suprimentos é essencial para a eficiência operacional e competitividade das indústrias. É fundamental fortalecer as cadeias de suprimentos, buscando fornecedores que não apenas se tornem parceiros estratégicos, mas que também tenham a capacidade de contribuir diretamente para o sucesso do produto final. Essa colaboração impulsiona a qualidade no setor de suprimentos, garantindo eficiência e excelência em cada etapa do processo. Araújo (2024) destaca que a gestão da cadeia de suprimentos é essencial para a competitividade das organizações, especialmente quando integrada a tecnologias da informação e práticas sustentáveis. Ao incorporar esses princípios na avaliação de fornecedores, é possível fortalecer a eficiência, a agilidade e o alinhamento estratégico da cadeia.

Este estudo foi realizado em uma indústria química situada na região do Alto Tietê, que atua na fabricação de produtos essenciais para diversos setores. Por questões de confidencialidade, a empresa será identificada como Indústria S. Com décadas de experiência, essa indústria é líder em produtos para tratamento de água e efluentes. Sua localização estratégica permite atender grandes empresas de saneamento e setores industriais no Brasil. Possui a maior capacidade produtiva do setor, garantindo abastecimento seguro e resposta rápida a demandas emergenciais. Além disso, investe continuamente em tecnologia e inovação, trazendo ao mercado produtos desenvolvidos por pesquisas avançadas.

Fischer (2024) reforça que a gestão de fornecedores deve estar baseada em processos estruturados, com uso de indicadores de desempenho, homologações formais, análise de riscos e auditorias sistemáticas. Essas práticas permitem maior controle, padronização e assertividade nas decisões, favorecendo o alinhamento entre os parceiros e os objetivos estratégicos da organização. A Indústria S adotou um processo de autoavaliação de fornecedores com o objetivo de aumentar a confiabilidade na aquisição de matérias-primas e reduzir falhas na cadeia de suprimentos. Essa iniciativa permite uma análise criteriosa da performance dos fornecedores, garantindo que atendam aos padrões de qualidade e eficiência exigidos pela empresa.

Além disso, o estudo busca avaliar a eficácia dessa ferramenta, considerando sua integração ao controle de não conformidades (RNC). Essa conexão possibilita um monitoramento mais preciso dos desvios encontrados, facilitando a implementação de melhorias contínuas e assegurando que os fornecedores desempenhem um papel estratégico na manutenção da qualidade dos produtos e processos da Indústria S. Mello et al. (2024) demonstram que a definição de padrões claros de desempenho, a formalização de contratos e o uso de indicadores logísticos são fundamentais para aprimorar a qualidade dos serviços prestados por fornecedores terceirizados. A adoção dessas práticas proporciona às organizações maior controle sobre os processos logísticos, aumento da eficiência operacional e elevação da satisfação dos clientes.

Este artigo explora os impactos da iniciativa de autoavaliação de fornecedores implementada pela Indústria S, analisando como essa estratégia contribui para a confiabilidade no processo de aquisição de matérias-primas e para a redução de falhas na cadeia de suprimentos. O estudo examina sua eficácia, abordando os desafios enfrentados na implementação dessa ferramenta, desde a adaptação dos fornecedores aos critérios estabelecidos até a integração eficiente com o controle de não conformidades (RNC). Também são discutidas as melhorias obtidas, como o aprimoramento na seleção de fornecedores estratégicos, a garantia de padrões de qualidade mais elevados e a otimização



dos processos de abastecimento. Por fim, o artigo destaca a importância da homologação de fornecedores, evidenciando seu papel fundamental na manutenção da qualidade dos produtos e na sustentabilidade do setor de suprimentos, permitindo uma colaboração mais eficiente e fortalecendo a competitividade da Indústria S no mercado.

2. METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando o método de estudo de caso na Indústria S, que implantou um processo de autoavaliação de fornecedores como estratégia para fortalecer sua cadeia de suprimentos. Silva (2024) reforça que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma estratégia essencial para gerar valor, promover a qualidade e alcançar vantagem competitiva. Ao integrar fornecedores, processos e tecnologias, as organizações conseguem reduzir custos, elevar o desempenho e alinhar suas decisões aos objetivos corporativos.

A coleta de dados foi conduzida entre os meses de janeiro 2024 e dezembro 2025, por meio da análise de documentos institucionais, como registros de não conformidades (RNC), relatórios internos e formulários de autoavaliação, além de entrevistas semiestruturadas com colaboradores das áreas de qualidade e suprimentos.

Foram definidos critérios de avaliação para os fornecedores com base em aspectos como qualidade dos materiais entregues, pontualidade no cumprimento de prazos, resposta a desvios identificados, certificações e conformidade com padrões técnicos, além de relacionamento e comunicação com a empresa.

A pesquisa também considerou a integração entre o processo de autoavaliação e o sistema de controle de não conformidades, possibilitando a análise cruzada entre o desempenho dos fornecedores e os registros históricos de falhas, o que permitiu identificar padrões e pontos críticos para melhorias. Martino Neto (2024) destaca que a tomada de decisão com múltiplos atributos contribui para escolhas mais eficazes na gestão da cadeia de suprimentos, ao considerar critérios estruturados que favorecem a eficiência, a adaptabilidade e a qualidade.

Com a implantação do processo de autoavaliação de fornecedores, a Indústria S adotou métodos estruturados para investigar e corrigir problemas registrados nos Relatórios de Não Conformidade (RNCs). Entre as ferramentas mais utilizadas, destacam-se o Diagrama de Ishikawa e a técnica dos 5 Porquês, que ajudaram os fornecedores a identificar causas das falhas e implementar ações para resolver os problemas.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A qualidade da informação tem se mostrado um fator estratégico nas operações de cadeia de suprimentos, influenciando diretamente a tomada de decisão, a eficiência operacional e a geração de valor. De acordo com Guedes et al. (2021), para promover o avanço do conhecimento, é fundamental que os dados e informações sejam de qualidade, pois são elementos essenciais para a criação de valor. Nesse contexto, torna-se indispensável adotar metodologias e práticas que assegurem a confiabilidade, consistência e rastreabilidade dos dados compartilhados entre os elos da cadeia.

A proposta de Zimon et al. (2022) reforça a importância da integração entre a gestão da qualidade e a cadeia de suprimentos por meio de um modelo estruturado de SCQM (Supply Chain Quality Management), adaptado às transformações tecnológicas da Indústria 4.0. Essa perspectiva se conecta diretamente à iniciativa da Indústria S, que, ao implementar a

autoavaliação de fornecedores, contribui para um ambiente colaborativo orientado por dados confiáveis e decisões mais ágeis. O modelo de Zimon também destaca o papel central dos sistemas de informação e da digitalização dos processos, pontos que podem ser explorados para evoluir a ferramenta adotada pela empresa. Ao alinhar-se às tendências de automação, rastreabilidade e integração em tempo real, a Indústria S dá passos estratégicos rumo à consolidação de uma cadeia de suprimentos mais robusta, inteligente e eficiente.

A dissertação de Freitas (2020) demonstra como a reformulação do processo de homologação de fornecedores e prestadores de serviços pode ampliar a visão tradicional, até então centrada no preço de aquisição. Ao incorporar variáveis como desempenho técnico, qualidade dos serviços prestados, riscos operacionais e critérios éticos, o modelo proposto apresenta uma abordagem mais estratégica e abrangente para a seleção de parceiros. Quando aplicada ao contexto da Indústria S, essa perspectiva oferece subsídios relevantes para o aprimoramento da autoavaliação de fornecedores, viabilizando análises mais completas dos impactos que esses agentes exercem sobre a cadeia de suprimentos. Essa abordagem fortalece a transparência, qualifica os critérios de decisão e contribui para escolhas mais sustentáveis e alinhadas com os objetivos de longo prazo da organização.

A seleção de fornecedores envolve diversos fatores estratégicos que tornam o processo decisório complexo e desafiador. Lima Júnior, Osiro e Carpinetti (2013) destacam que, ao considerar simultaneamente critérios como custo, qualidade, pontualidade e flexibilidade, as organizações conseguem alinhar melhor suas escolhas aos objetivos da cadeia de suprimentos. No contexto da Indústria S, a autoavaliação de fornecedores pode se beneficiar dessa lógica ao adotar critérios definidos e organizados, permitindo um processo mais transparente e orientado por dados. Além disso, os autores reforçam a importância de combinar informações quantitativas com análises qualitativas, principalmente em cenários com alto grau de incerteza ou subjetividade. Dessa forma, a aplicação de abordagens estruturadas pode contribuir significativamente para a qualificação das decisões e a evolução do modelo de homologação utilizado pela empresa.

Conforme destacado por Almeida et al., a combinação entre uma gestão estruturada do relacionamento com fornecedores (SRM) e um processo robusto de homologação é essencial para o desempenho da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, a ferramenta de autoavaliação implementada pela Indústria S reforça esse alinhamento ao viabilizar uma análise consistente de aspectos técnicos, operacionais e estratégicos, apoiando a escolha de parceiros confiáveis e colaborativos. Essa integração fortalece os fluxos de comunicação, minimiza riscos e aumenta a capacidade de adaptação da empresa frente às oscilações do mercado. Assim, ao adotar práticas de homologação e relacionamento baseadas em critérios claros, a organização consolida um ambiente de melhoria contínua, eleva a assertividade nas decisões e amplia sua vantagem competitiva.

A revisão conduzida por Paula Freitas et al. (2025) reforça a importância de estruturar o processo de seleção e avaliação de fornecedores com base em critérios múltiplos e bem definidos. O estudo aponta que, embora existam diversas metodologias, todas compartilham o objetivo comum de sistematizar a decisão para torná-la mais eficiente, transparente e alinhada aos objetivos organizacionais. Além disso, ao utilizar critérios consistentes e mensuráveis, a empresa avança na construção de um processo mais profissionalizado de homologação, capaz de reduzir riscos, ampliar a visibilidade sobre a cadeia de suprimentos e favorecer parcerias estratégicas sustentáveis ao longo do tempo.

O estudo de Monteiro (2021) destaca a importância de uma abordagem sistemática para a redução de não conformidades em ambientes industriais, por meio da aplicação de um



plano de ações baseado na metodologia PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir) A autora demonstrou que a análise estruturada das causas de falhas, aliada à implementação de soluções práticas e ao monitoramento dos resultados, pode gerar impactos significativos na eficiência do processo produtivo como a redução expressiva de custos com refugo e o aumento da conformidade dos produtos. Essa perspectiva reforça que a gestão da qualidade deve estar orientada à melhoria contínua e à cooperação entre setores, princípios igualmente aplicáveis ao processo de avaliação de fornecedores. Ao monitorar o desempenho dos parceiros e atuar sobre os desvios identificados, constrói-se uma base sólida para decisões mais assertivas, mitigação de riscos e fortalecimento da cadeia de suprimentos.

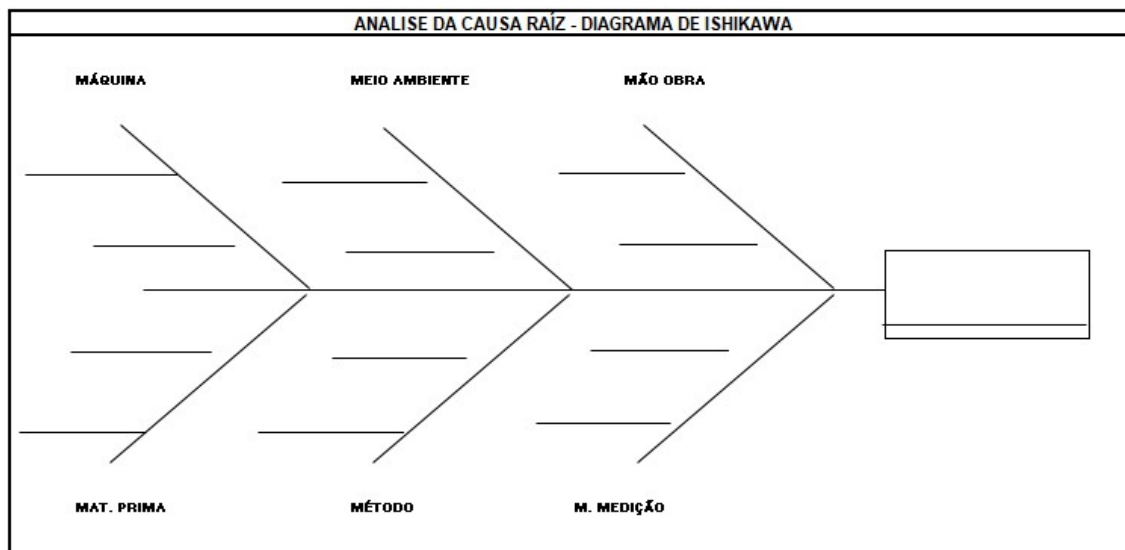
O trabalho de Campos (2021) evidencia a eficácia da aplicação de ferramentas da qualidade na resolução de problemas relacionados a não conformidades em processos industriais. Por meio de instrumentos como o Diagrama de Causa e Efeito, Gráficos de Controle, Matriz 5W2H, entre outros, a autora demonstrou como uma abordagem sistemática permite identificar causas-raiz, implementar soluções práticas e alcançar melhorias mensuráveis nos resultados operacionais. Essa experiência reforça a importância de adotar metodologias baseadas em dados e na melhoria contínua, especialmente em ambientes com elevada exigência de conformidade. Ao aplicar essas ferramentas à avaliação de fornecedores, é possível promover maior controle, aumentar a rastreabilidade e fortalecer o alinhamento entre os padrões de qualidade internos e as entregas realizadas pelos parceiros.

Gallegos (2023) destaca a importância de ferramentas estratégicas para a gestão da qualidade, permitindo que as empresas aprimorem seus processos de forma eficiente e sustentável. Entre essas ferramentas, o Diagrama de Ishikawa se destaca como um método essencial para visualizar e compreender as causas raiz dos problemas, possibilitando a identificação de falhas e a implementação de soluções eficazes. Além disso, o autor apresenta a técnica dos 5 Porquês como uma abordagem prática e objetiva para aprofundar a investigação das não conformidades. Ao questionar repetidamente o motivo de um problema, as empresas conseguem chegar à sua origem real, evitando correções superficiais e promovendo melhorias duradouras nos processos internos. A obra reforça que a combinação dessas ferramentas é essencial para aprimorar a tomada de decisões, garantindo que as empresas atuem de forma estratégica na resolução de problemas e na melhoria contínua da qualidade.

O Diagrama de Ishikawa, também chamado de Diagrama de Espinha de Peixe, permite que os fornecedores estruturem a investigação das causas das não conformidades de maneira clara e organizada. Brígido e Júnior (2024) exploram a aplicação do Diagrama de Ishikawa na gestão da qualidade em diversos setores, destacando sua importância na identificação de causas de falhas e na melhoria contínua dos processos. Os autores enfatizam que essa ferramenta não se limita à indústria, sendo também útil em áreas como saúde e educação, onde contribui para a prevenção de problemas e a tomada de decisões estratégicas. Ao analisarem diferentes fatores envolvidos nas operações, os autores conseguiram realizar um mapeamento completo das possíveis causas das não conformidades. No fator materiais, avaliaram a qualidade, procedência e conformidade com as especificações técnicas exigidas. Em processos, observaram a padronização das atividades, a aderência aos procedimentos estabelecidos e possíveis falhas operacionais. Quanto à mão de obra, levaram em conta o nível de capacitação dos colaboradores, treinamentos oferecidos e o grau de engajamento com as práticas de qualidade. No aspecto ambiente, verificaram condições físicas como iluminação, ventilação, limpeza e segurança, que podem impactar diretamente no desempenho e nos resultados. Por fim, nos métodos de trabalho, analisaram a clareza das instruções operacionais, a existência de

checklists, e a consistência na aplicação dos métodos ao longo do tempo. Segue o modelo enviado aos fornecedores para a tratativa das RNCs:

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa



FONTE: Elaborado pelo autor (2025)

Ao investigar atrasos na entrega de matérias-primas, os fornecedores perceberam que o problema poderia estar relacionado a falhas no planejamento logístico, baixa comunicação entre setores ou até mesmo atrasos nos pedidos de insumos essenciais. Esse mapeamento detalhado ajudou não apenas a corrigir problemas imediatos, mas também a implementar ações preventivas para evitar recorrências.

Franco (2021) ressalta a importância da aplicação de ferramentas da qualidade na otimização dos processos produtivos. Entre essas metodologias, a técnica dos 5 Porquês é destacada como uma abordagem eficaz para aprofundar a investigação de falhas operacionais. Ao aplicar esse método, as empresas conseguem identificar a causa raiz dos problemas, evitando soluções superficiais e garantindo correções mais assertivas e duradouras. A técnica dos 5 Porquês foi essencial para aprofundar a análise e identificar a verdadeira causa dos problemas. Em vez de tratar apenas os efeitos visíveis da não conformidade, os fornecedores foram incentivados a fazer perguntas sequenciais para chegar à raiz da questão. Segue o modelo enviado aos fornecedores para a tratativa das RNCs:

Quadro 1 – Método dos 5 Porquês

ANALISE DA CAUSA RAÍZ - 5 PORQUÊS
1º Porquê, encontramos um sintoma?
2º Porquê, encontramos uma desculpa?
3º Porquê, encontramos um culpado?
4º Porquê, encontramos uma causa?
5º Porquê, encontramos uma causa raiz?

FONTE: Elaborado pelo autor (2025)

Esse método ajudou a tratar os problemas na origem, evitando que soluções superficiais mascarassem falhas que poderiam se repetir no futuro. Com a implementação dessas técnicas, os Relatórios de Não Conformidade passaram a ser mais completos e eficazes, proporcionando soluções mais assertivas e duradouras. Em vez de apenas registrar

um problema e sugerir uma correção imediata, os fornecedores começaram a apresentar planos estruturados de melhoria, baseados em análises profundas e evidências concretas.

Além disso, a adoção dessas metodologias fortaleceu a transparência e colaboração entre empresa e fornecedores, garantindo que ambos estivessem comprometidos com a melhoria contínua da qualidade e eficiência dos processos. Os dados foram examinados por meio de técnicas de análise de conteúdo, permitindo a identificação de tendências, percepções e impactos do processo avaliado na eficiência da cadeia de suprimentos e na tomada de decisão da empresa.

4. ESTUDO DE CASO

A Indústria S, situada na região do Alto Tietê, possui uma longa trajetória dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento de soluções químicas voltadas para otimizar processos industriais e aprimorar práticas ambientais. Em função do aumento da complexidade de sua cadeia de suprimentos e da elevação nos padrões de exigência de seus clientes, especialmente empresas públicas de saneamento, a empresa identificou a necessidade de revisar seu processo de qualificação e monitoramento de fornecedores.

4.1. IMPLEMENTAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Até 2023, a avaliação dos fornecedores da Indústria S era realizada de forma reativa, baseada em registros pontuais de falhas de fornecimento, como atrasos, materiais fora de especificação e problemas logísticos. Não havia uma sistemática estruturada de autoavaliação periódica que permitisse uma visão proativa sobre o desempenho dos fornecedores. Dias (2023) aborda a gestão eficiente de materiais e logística, incluindo aspectos fundamentais para o desenvolvimento de fornecedores. A obra explora temas como administração de compras, controle de estoques e classificação de materiais, que são essenciais para a seleção e avaliação de fornecedores. A partir de janeiro de 2024, foi implantado um processo de autoavaliação semestral, com base em critérios padronizados e formulários enviados para todos os fornecedores ativos. Paralelamente, a área de Qualidade passou a cruzar os dados das autoavaliações com os registros de RNCs e relatórios de auditorias internas.

4.2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO UTILIZADOS

A autoavaliação teve como propósito entender, de maneira clara e detalhada, como os fornecedores influenciam a qualidade dos processos e entregas. Mais do que apenas analisar números e métricas, essa avaliação permitiu identificar pontos fortes, desafios e oportunidades de melhoria. Para isso, foram considerados cinco pontos fundamentais:

- **Qualidade dos produtos entregues:** Avaliação da conformidade dos itens com as especificações técnicas, identificação de possíveis defeitos e realização de testes laboratoriais para garantir padrões elevados. Afinal, um fornecedor confiável precisa entregar produtos que atendam rigorosamente às necessidades da empresa.
- **Pontualidade na entrega:** Análise do cumprimento dos prazos estabelecidos no pedido de compra, garantindo que os insumos ou produtos cheguem no tempo certo para não comprometer a cadeia produtiva. Um bom fornecedor mantém a previsibilidade e evita atrasos que possam gerar impactos negativos.
- **Capacidade técnica e estrutura produtiva:** Verificação da infraestrutura disponível, da experiência no setor e da capacidade de atender demandas específicas, garantindo eficiência e inovação nos processos.

- Certificações de qualidade e conformidade legal: Avaliação das certificações exigidas no mercado e do cumprimento das normas regulatórias, garantindo que os produtos estejam dentro dos padrões exigidos e minimizando riscos para a empresa.
- Comunicação e suporte pós-venda: Análise da disponibilidade dos fornecedores para resolver problemas, prestar assistência e manter um relacionamento transparente e eficiente, contribuindo para uma parceria de longo prazo.

Cada critério foi pontuado de 0 a 10, permitindo a geração de um índice de desempenho final por fornecedor. Nas ocorrências de RNCs, os critérios de qualidade, atendimento e pontualidade foram considerados fatores determinantes na pontuação dos fornecedores, estando diretamente ligados à avaliação periódica dos fornecedores homologados.

Quadro 2 – Pontuação dos critérios de RNC

QUALIDADE		ATENDIMENTO		PONTUALIDADE	
CRITÉRIO PRODUTO	PONTUAÇÃO	CRITÉRIO PRODUTO	PONTUAÇÃO	CRITÉRIO PRODUTO	PONTUAÇÃO
Conforme	0	Pedido sem divergência	0	Entrega na data	0
Aceito com desvio	0,8	Divergência de quantidade	0,8	Atraso de 01 a 03 dias	0,8
Retrabalho	1,4	Divergência de preço	1,4	Atraso de 04 a 10 dias	1,4
Devolução	2	Erro na NF	2	Atraso acima de 10 dias	2

FONTE: Elaborado pelo autor (2025)

4.3. DESEMPENHO ALCANÇADO

Ferreira, Neves e Rosa (2022) apontam que a avaliação da atenção básica enfrenta desafios relacionados à fragmentação entre assistência e gestão, além da influência de fatores organizacionais. Apesar dessas dificuldades, o estudo destaca que programas de melhoria da qualidade ajudam no planejamento estratégico e incentivam reflexões sobre indicadores que impactam diretamente a eficiência dos serviços de saúde. Após um ano da implementação do processo de autoavaliação de fornecedores, os resultados evidenciaram avanços expressivos tanto na qualidade dos serviços e produtos fornecidos quanto na gestão dos parceiros comerciais. Esse período permitiu a identificação de pontos de melhoria, o fortalecimento das relações estratégicas e a adoção de práticas mais rigorosas de monitoramento e controle. Como consequência, houve um aprimoramento na eficiência operacional, maior alinhamento às exigências do mercado e um impacto positivo na cadeia produtiva, garantindo processos mais seguros, transparentes e orientados à excelência.

A grande maioria, 79% dos fornecedores, alcançou um desempenho sólido, sendo classificados como “Aprovados”. Esses parceiros obtiveram nota igual ou superior a 8, garantindo alta confiabilidade e alinhamento aos padrões exigidos pela empresa.

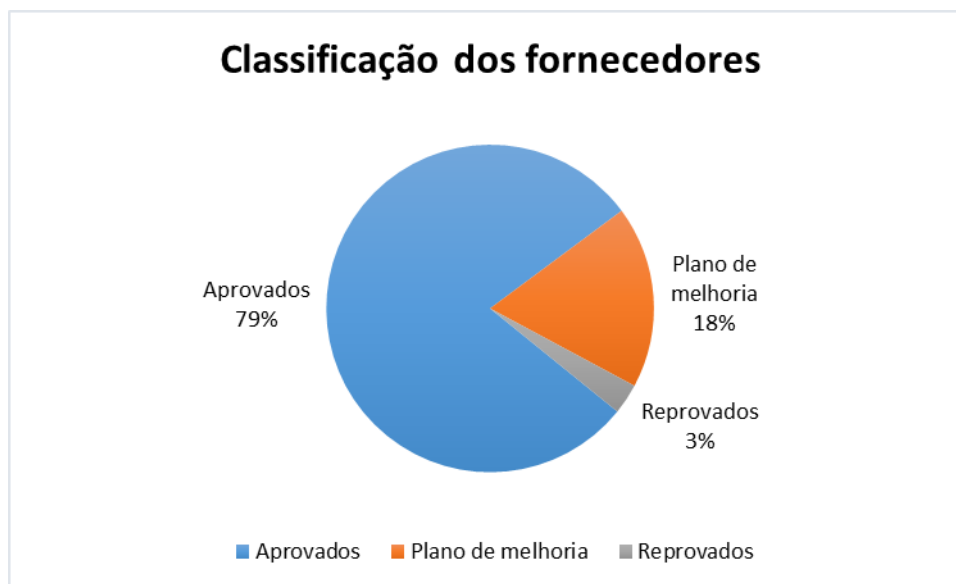
Por outro lado, 18% dos fornecedores foram enquadrados no “Plano de Melhoria”. Esses fornecedores apresentaram notas entre 6 e 7,9, indicando pontos que precisam ser aprimorados para garantir maior eficiência e atendimento aos requisitos estabelecidos. Para esses casos, foram implementadas estratégias de acompanhamento e suporte, visando elevar a qualidade dos serviços e produtos fornecidos.

Já 3% dos fornecedores ficaram na faixa de “Reprovados”, por não alcançar a pontuação mínima exigida, registrando notas inferiores a 6. Como resultado, esses parceiros foram descontinuados ou substituídos por novos fornecedores mais alinhados aos padrões de qualidade e confiabilidade exigidos pela empresa. Essa mudança demonstra de forma clara o

compromisso da organização com a melhoria contínua, evidenciando sua dedicação em aperfeiçoar processos, aumentar a eficiência e garantir a inovação.

Esses dados evidenciam que a autoavaliação desempenhou um papel crucial na seleção e no desenvolvimento dos fornecedores, garantindo uma cadeia de suprimentos mais eficiente e qualificada.

Figura 2 – Classificação dos Fornecedores após implantação da autoavaliação



FONTE: Elaborado pelo autor (2025)

A implementação da autoavaliação de fornecedores trouxe avanços significativos nos processos operacionais. Um dos destaques foi a redução expressiva nas ocorrências de Relatórios de Não Conformidade (RNCs) relacionadas a matérias-primas, indicando uma melhoria na qualidade dos insumos recebidos.

Além disso, houve um progresso notável nos prazos de entrega, com uma otimização no tempo médio necessário para que os pedidos fossem cumpridos, garantindo maior previsibilidade e eficiência logística. Essa melhoria refletiu diretamente na cadeia de suprimentos, reduzindo atrasos e garantindo maior estabilidade nas operações. Outro ponto relevante foi a agilidade dos fornecedores na resposta a desvios identificados, permitindo uma correção mais rápida e eficaz das falhas detectadas. Esse avanço contribuiu para um ciclo de fornecimento mais dinâmico e confiável, reduzindo impactos negativos na produção.

Por fim, o número de fornecedores certificados com ISO também apresentou crescimento, demonstrando um compromisso maior com padrões internacionais de qualidade e conformidade. Esse aumento na certificação fortaleceu a confiabilidade dos parceiros comerciais, garantindo processos mais estruturados e alinhados às exigências do mercado.

4.4. MELHORIAS NO PROCESSO

Ao longo dos dois ciclos semestrais de autoavaliação realizados até dezembro de 2024, a Indústria S enfrentou desafios importantes, cada um trazendo aprendizados valiosos para o aprimoramento do processo. Um dos primeiros obstáculos foi a baixa adesão inicial de fornecedores de pequeno porte. Muitos desses parceiros tinham pouco conhecimento sobre o processo de avaliação e sentiram dificuldades para se adaptar aos novos critérios e exigências.



Para superar esse impasse, a equipe de Suprimentos precisou oferecer suporte adicional, fornecendo orientações detalhadas, materiais explicativos e até treinamentos específicos. Esse acompanhamento próximo foi essencial para garantir a inclusão desses fornecedores no sistema de autoavaliação.

Outro ponto crítico identificado foi a necessidade de capacitação interna dos colaboradores responsáveis pela avaliação. Como o processo exige análises criteriosas e imparciais, foi fundamental treinar a equipe para assegurar que os critérios fossem aplicados com consistência e transparência. Essa qualificação reforçou a credibilidade da avaliação, além de promover um alinhamento interno entre diferentes áreas da empresa sobre as expectativas em relação aos fornecedores.

Por fim, um desafio estratégico foi a integração dos dados da autoavaliação ao ERP da empresa, um passo essencial para garantir que todas as informações sobre homologação e desempenho dos fornecedores fossem atualizadas de forma automática. A inclusão desses dados no sistema permitiu um acompanhamento mais ágil e preciso, facilitando a tomada de decisões e garantindo que fornecedores bem avaliados tivessem maior previsibilidade em novos contratos e negociações.

Superar esses desafios não só fortaleceu a relação da Indústria S com seus fornecedores, mas também aperfeiçoou o sistema de avaliação, tornando-o mais acessível, eficiente e integrado à realidade da empresa.

5. RESULTADOS

A implementação da autoavaliação de fornecedores na Indústria S trouxe melhorias significativas na gestão da qualidade, refletindo-se em diversos aspectos operacionais.

Nos 12 meses seguintes à implantação, houve uma redução de 44% nas não conformidades registradas, indicando um avanço na qualidade dos materiais fornecidos e na adequação dos processos produtivos. Essa diminuição contribuiu para menos retrabalho e maior eficiência operacional.

Além disso, a empresa observou um aumento de 19% na homologação de fornecedores com desempenho classificado como excelente, reforçando a seleção criteriosa dos parceiros estratégicos e garantindo que cada fornecedor atendesse aos padrões exigidos.

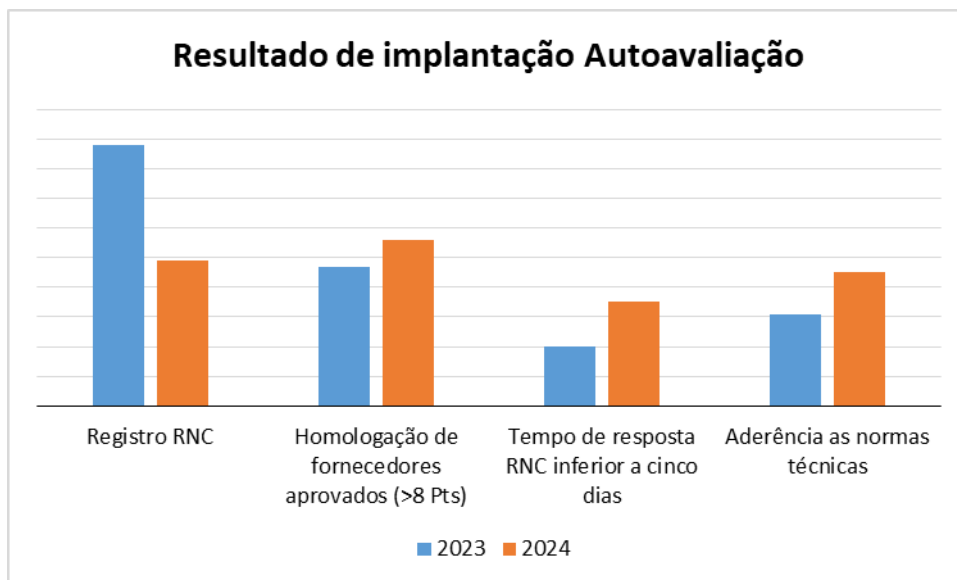
O tempo de resposta às ocorrências também apresentou uma melhora significativa, com uma redução média de 75%, resultando em prazos inferiores a cinco dias para o fechamento dos Relatórios de Não Conformidade (RNCs). Essa agilidade permitiu uma correção mais eficiente dos desvios, minimizando impactos negativos na produção.

Outro fator relevante foi a aderência às normas técnicas e certificações exigidas, que apresentou um crescimento de 12% na conformidade documental dos fornecedores. Essa evolução fortalece a confiabilidade dos processos, assegurando que os parceiros comerciais não apenas atendam às exigências regulatórias, mas também estejam plenamente alinhados aos padrões internacionais de qualidade. Com isso, a empresa reforça sua posição no mercado, promovendo maior transparência, segurança e eficiência em suas operações.

Os resultados evidenciam que a autoavaliação não só aprimorou significativamente a gestão de fornecedores, como também gerou impactos positivos em toda a cadeia produtiva da empresa. Esse aprimoramento contribuiu para tornar os processos mais seguros, eficientes e alinhados às melhores práticas do setor, promovendo maior confiabilidade, transparência e

desempenho operacional. Abaixo, podemos visualizar os resultados alcançados após a implantação do processo de avaliação dos fornecedores:

Figura 3 – Resultado da implantação de avaliação dos Fornecedores



FONTE: Elaborado pelo autor (2025)

Além dos ganhos quantitativos, observou-se um amadurecimento nas relações com os parceiros, com maior engajamento nas práticas de melhoria contínua. A ferramenta de autoavaliação serviu também como instrumento educativo, promovendo alinhamento técnico e cultural entre empresa e fornecedores. Apesar dos avanços, a adaptação inicial enfrentou resistências, especialmente entre pequenos fornecedores com menor estrutura organizacional. Foram necessários treinamentos, revisões de critérios e comunicação intensiva para garantir a adesão plena ao modelo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do processo de autoavaliação de fornecedores na Indústria S demonstrou ser uma iniciativa eficaz e estratégica para o fortalecimento da cadeia de suprimentos e a elevação dos padrões de qualidade da empresa. Os resultados obtidos ao longo dos dois primeiros ciclos evidenciam impactos positivos significativos, tanto do ponto de vista operacional quanto relacional. Entre os principais benefícios observados, destaca-se a redução expressiva nas ocorrências de não conformidades, o que se traduziu em maior confiabilidade no fornecimento de matérias-primas e insumos críticos. Essa redução foi acompanhada por uma melhoria no relacionamento com os fornecedores, que passaram a compreender com mais clareza os critérios exigidos e os objetivos da empresa, promovendo um ambiente mais colaborativo e orientado à melhoria contínua. Outro ponto fundamental foi a valorização do processo de homologação de fornecedores, agora baseado em critérios técnicos, comportamentais e de conformidade. Essa sistematização conferiu maior transparência e segurança ao processo decisório, permitindo à Indústria S selecionar e manter parcerias mais alinhadas com suas diretrizes estratégicas e seus requisitos de qualidade.

O tratamento estruturado das falhas, por meio da análise integrada dos dados de autoavaliação e do sistema de RNC, permitiu identificar causas-raiz, implementar ações corretivas mais eficazes e acompanhar os efeitos das intervenções ao longo do tempo. Isso



reforçou a cultura de qualidade e impulsionou a profissionalização do setor de suprimentos da organização. Além dos avanços alcançados, a experiência revelou possibilidades claras de aprimoramento contínuo do processo. Entre elas, destacam-se o uso de plataformas digitais para automatizar etapas da avaliação, a adoção de indicadores preditivos para antecipar riscos e a capacitação contínua dos fornecedores para promover um nível mais homogêneo de desempenho.

Conclui-se que a autoavaliação de fornecedores, quando bem estruturada e integrada à gestão da qualidade, representa uma ferramenta poderosa para elevar a eficiência da cadeia de suprimentos, aumentar a competitividade da empresa e construir relações mais sustentáveis e estratégicas com seus parceiros comerciais. A experiência da Indústria S pode servir como referência para outras organizações que buscam fortalecer seus processos de aquisição e garantir a excelência em suas operações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. et al. Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM). São Paulo: Atlas. 2021.

ARAÚJO, P. B. L. P. Gestão da cadeia de suprimentos e seu impacto na competitividade entre as organizações. Revista Tópicos, 2(8), 1-13. 2024.

BRIGIDO, R., & JUNIOR, E. L. R. Diagrama de Ishikawa: aplicações e impactos na gestão da qualidade em diversos setores. Caderno Progressus, 4(8), 38-48. 2024.

CAMPOS, L. A. Aplicação de ferramentas da qualidade na gestão de não conformidades. Dissertação (Mestrado). USP. 2021.

DIAS, MARCO AURÉLIO P. Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774784. Disponível em <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774784/>. 2023

FERREIRA, L. R.; NEVES, V. R.; ROSA, A. S. Desafios na avaliação da atenção básica a partir de um programa de melhoria da qualidade. Escola Anna Nery, v. 26, p. e20210287, 2022.

FISCHER, G. E. Análise de gestão de fornecedores: revisão sistemática da literatura. 2024.

FRANCO, M. S. Aplicação de ferramentas da qualidade na identificação de problemas relacionados a segurança dos alimentos em usina de beneficiamento de leite. 2021.

FREITAS, P. Reformulação estratégica da homologação de fornecedores. Dissertação (Mestrado). FGV. 2020.

FREITAS, P. et al. Avaliação estratégica de fornecedores: critérios e aplicações. Revista de Gestão e Produção. 2025.

GALLEGOS, R. A. P. Ferramentas de gestão voltadas para melhoria da qualidade nas empresas. Freitas Bastos. 2023.

GUEDES, R. et al. Qualidade da informação nas cadeias de suprimentos. Revista Brasileira de Logística. 2021.

LIMA JÚNIO, F. R., OSIRO, L., & CARPINETTI, L. C. R. Seleção de fornecedores com múltiplos critérios. Production. 2013.

MARTINO NETO, J. Tomada de decisão com múltiplos atributos na gestão da cadeia de suprimentos. 2024.



MELLO, J. G. X. M., DA SILVA, M. A., DA SILVA, P. V. M., ROBERTO, J. C. A., & JUNIOR, J. R. L. P. Otimizando a cadeia de suprimentos: um estudo de caso sobre a melhoria da qualidade dos serviços logísticos. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 16(10), e5957-e5957. 2024.

MONTEIRO, J. S. Gestão da qualidade e redução de não conformidades com PDCA. Dissertação (Mestrado). UFRJ. 2021.

SILVA, O. P. O gerenciamento da cadeia de suprimentos e as vantagens competitivas. Revista Tópicos, 2(6), 1-16. 2024.

ZIMON, D. et al. Supply Chain Quality Management in Industry 4.0. International Journal of Production Economics. 2022.