 IGS Inovação da Gestão	PNQS Formulário IGS 2022 Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental	ID Case 098
---	--	--

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.

LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO: 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2022”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser enviado, com o nome “IGS 2022 XXX - YYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo site ao preencher a Ficha de Elegibilidade e o nome do Case é o que foi informado na Ficha de Elegibilidade. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Elegibilidade aprovada, e, por consequente, perda da submissão do Case ao IGS.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com o CNQA, pelo e-mail cnqa@abes-dn.org.br.

RESUMO DO CASE

<p>Nome do Case (prática de gestão implantada) - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres Avaliação de desempenho de fornecedores Informar o ano de implantação ao lado.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Case submetido em ciclo IGS anterior?</i></p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não</p>	<p style="text-align: center;">Ano implant (últ 3 anos) 2019</p>
<p>Tema central da Prática</p> <p><input type="checkbox"/> Adaptação Digital <input checked="" type="checkbox"/> Gestão Avançada <input type="checkbox"/> Livre (Fornecedores)</p>		
<p>Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade)</p> <p>A avaliação de desempenho de fornecedores é uma ferramenta inovadora e de baixo custo implantada na GCAL desde 2019, com o fito de elevar o nível de maturidade dos seus processos, proporcionando <i>trade off</i> positivo entre as partes interessadas (PI), ampliando a comunicação e identificação dos melhores fornecedores, bem como dando voz ativa aos que apresentam oportunidades de melhoria. Tal inovação permite também a celeridade e materialidade na aplicação das sanções previstas nos respectivos Editais, balizando a tomada de ações no processo decisório. Esta inovação trouxe, por meio da implantação, as seguintes práticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adoção de um <i>check-list</i> padrão, aplicado a cada recebimento de material, objetivando a obtenção de informação primária para o preenchimento de planilhas eletrônicas, gerando uma pontuação específica, relatórios e um <i>ranking</i>, apresentando o desempenho respectivo do fornecedor ao longo do período contratual; ● Melhorias na percepção, atendimento e tradução das necessidades e expectativas das PI; ● Desenvolvimento de guias rápidos, de forma simplificada, elencando as obrigações contratuais e os instrumentos de avaliação. <p>Como resultados, atualizados do último ciclo, citam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de 6,7% no quesito satisfação dos fornecedores; ● Redução em mais de 30% dos atrasos nas entregas pelos fornecedores; ● Aumento em mais de 40% no índice de entregas perfeitas pelos fornecedores; ● Gerenciamento por resultados estratificados em indicadores, de acordo às diretrizes do GRMD. <p><i>No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então</i> A QUALIDADE DESSE RESUMO É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO</p>		

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

<p>Denominação da organização candidata: Gerência de Compras e Almoxarifado</p> <p>Atividades principais da organização candidata: Planejar, implantar, supervisionar e gerenciar a operacionalização da área de compras e logística da Companhia, propondo melhorias e estabelecendo diretrizes de todo o processo de elaboração de termos de referência, procedimentos licitatórios, aquisição, transporte, recebimento, inspeção, conferência, armazenagem, estocagem, conservação, distribuição e devolução de itens.</p>	<p>Trata-se de:</p> <p><input type="checkbox"/> Organização completa <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input checked="" type="checkbox"/> Unidade de Apoio</p>	<p>É ou fornece para Operador direto ou concessionário de:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Abastecimento de água <input checked="" type="checkbox"/> Esgotamento sanitário <input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais <input type="checkbox"/> Manejo de resíduos sólidos urbanos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais</p>
<p>Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 44</p>	<p>Endereço principal da organização candidata: Avenida Perimetral, 1700, Conjunto Marcos Freire II, Nossa Senhora do Socorro, Sergipe</p>	
<p>Razão social responsável pela organização candidata: Companhia de Saneamento de Sergipe</p>	<p>CNPJ da organização candidata: 13.018.171/0001-90</p>	
<p>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</p>	<p>Email Autor:</p>	<p>rafaelguia@deso-se.com.br</p>

Rafael Rodrigues dos Santos da Guia	Fone Comercial Autor:	(79)-3254-1600
	Celular Autor:	(71)-9-9337-5379
Dirigente responsável que autoriza a candidatura Isabel Cristina Pereira Alves		
DECLARAÇÃO A organização candidata concorda em responder consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder consultas para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.		AUTENTICAÇÃO O dirigente responsável pela organização candidata autoriza a submissão do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Especialistas designados pelo CNQA e divulgação do Case, no caso de ser declarado finalista.
A. A OPORTUNIDADE (peso 15)		
A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada? Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou de experimentação ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. Complementar com informações sobre o potencial de ganhos que foi estimado com a adoção de abordagem original ou inusitada ou sobre resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia. Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, incluindo de potencialização do desenvolvimento sustentável. Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.		
Fatores de avaliação A.1.1 Origem da oportunidade A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente		

A.1.1) Com base no princípio da isonomia, a candidata, como uma unidade de apoio da DESO, empresa de economia mista, oferece aos seus fornecedores condições iguais de participação nos processos de aquisição de materiais, equipamentos e prestação de serviços. A seleção prévia ocorre mediante licitação pública, como versa seu regulamento interno com base na Lei 13303/2016 e demais arcabouços legais, com observância aos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, probidade administrativa, seleção da proposta mais vantajosa, entre outros. Inicialmente, a avaliação e qualificação dos fornecedores, ocorria apenas através dos critérios estabelecidos nas fases de habilitação jurídica (documentação necessária para participação no processo licitatório), regularidade fiscal e trabalhista (regularidade perante as obrigações com as legislações tributárias), qualificação técnica (análise das propostas de compra e atestados de capacidade técnica) e qualificação econômico-financeira (análise dos balancetes patrimoniais), sendo que os requisitos de fornecimento como prazo, quantidade e especificações, já são de conhecimento do provável fornecedor, através da publicação dos Editais.

Conforme supracitado, após a contratação, inexistia uma forma estruturada de avaliação do desempenho dos fornecedores. Estes eram somente penalizados através da aplicação das sanções por inexecução parcial ou total dos contratos, conforme Quadro 1. De posse dos dados, observa-se um decréscimo das sanções, após o estabelecimento da prática inovadora.

Quadro 1. Índice de aplicação das sanções aos fornecedores, com base no número de notificações emitidas.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Sanções aplicadas aos fornecedores	50,8%	80,8%	48,9%	39,5%	36,4%

A oportunidade foi detectada através da instituição do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), nas práticas e rotinas laborais da GCAL, fomentadas pela mudança de *mindset* conceito e visão sistêmica, oriundos da candidatura ao ciclo do PNQS em 2019. Essa mudança de visão, trouxe diversas inovações à candidata e que mediante a reuniões estruturadas de análise crítica e utilização das ferramentas de qualidade, possibilitaram a sistematização da inovação e da implementação da avaliação de desempenho de fornecedores em seu modelo de negócio.

Vincula-se também a inovação apresentada ao Planejamento e o Mapa Operacional da GCAL, instituídos desde o ciclo 2018-2019. Estes apresentam em uma das suas perspectivas estratégicas o aprimoramento do modelo de gestão e o atendimento às expectativas das PI, esta última a qual enquadra-se a avaliação de desempenho de fornecedores.

A.1.2) A avaliação de desempenho de fornecedores passa a ser um importante ponto de *upgrade* no modelo de negócio da GCAL, elevando-se o nível de maturidade dos seus processos de compras e logística. Dessa forma, permite-se um melhor acompanhamento dos fornecedores que devem ser notificados e o reconhecimento para os que desempenham seu trabalho de acordo com os requisitos desejados. Também, como relevância, cita-se um monitoramento mais eficaz dos prazos de entrega, qualidade e quantidade do material solicitado, fatores estes que englobam o indicador “entregas perfeitas”.

Referencia-se que a matriz SWOT da candidata também é um alicerce da inovação descrita. Esta, apresenta como uma força restritiva o descumprimento contratual por parte do fornecedor, tendo impacto significativo no tempo de entrega dos materiais e equipamentos e o não atendimento das especificações exigidas, fatores estes que ocasionam a quebra do estoque por ausência de material ou até a necessidade de elaboração de um novo processo licitatório. Porém, como forças impulsoras, citam-se o bom relacionamento com clientes e fornecedores, campo aberto a implantação de novas ideias e a busca por mecanismos mais eficientes, através dos projetos de melhoria e pelos modelos e ferramentas decorrentes da aprendizagem contínua, bem como seminários de *benchmarking*, realizados durante os ciclos do PNQS, apontando várias tendências para promoção do desenvolvimento sustentável, conforme práticas da GCAL alinhadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

MAPA OPERACIONAL

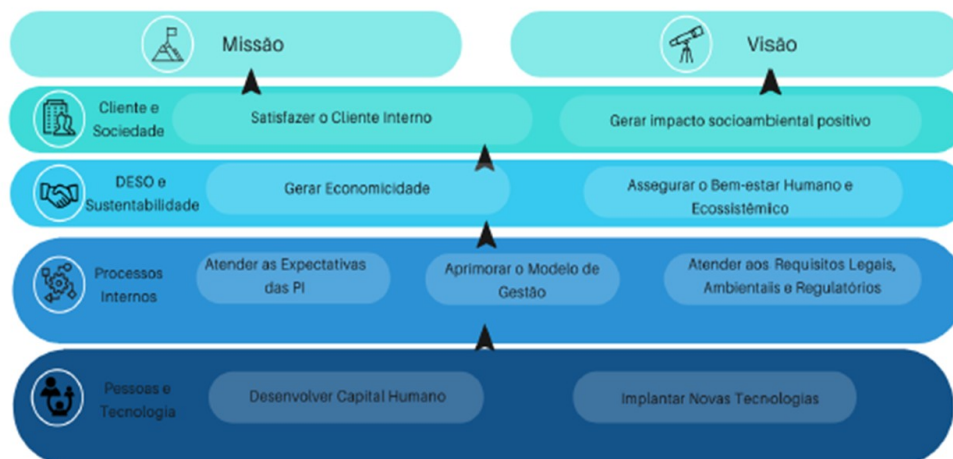


Figura 1. Mapa Operacional da GCAL, 2020-2021.



Figura 2. Matriz SWOT da GCAL, 2021-2022.

A.1.3) Após a inclusão da GCAL, desde 2019, no modelo de qualidade preconizado e dos ciclos do PNQS, a candidata já incorporou em suas práticas a realização de *benchmarking*, principalmente nos setores de compras e logística. Com a elaboração do relatório de gestão, em busca de referenciais comparativos de outras companhias de saneamento, evidencia-se que as áreas similares ao modelo de negócio da GCAL, carecem bastante de indicadores específicos e de práticas associadas à avaliação do desempenho de fornecedores, garantindo mais uma característica inovadora à candidata. A oportunidade descrita neste critério é de grande relevância para o setor, pois proporciona uma análise crítica da performance de cada fornecedor, reduzindo-se a perda dos prazos de entrega ou materiais e serviços de qualidade e quantidade inferior ao solicitado, além de representar uma perspectiva ao identificar o momento certo de aplicar sanções, ou realizar mudança da contratada, garantindo os princípios constitucionais da Administração Pública.

Outro quesito importante, é que a abrangência da oportunidade após os ciclos de melhoria contínua, gerou um impacto ambiental positivo, com a adoção da política de logística reversa, através da elaboração dos Termos de Referência em consonância com compras verdes (sustentáveis). A título de exemplo: as lâmpadas que seriam descartadas pelos seus clientes internos, um risco ao meio ambiente e à saúde, retornam ao fornecedor de origem, podendo-se recuperar o mercúrio após purificação, e o pó do fósforo reutilizado nas indústrias de tinta e de cimento. Ou seja, a avaliação de desempenho de fornecedores também fomentou a adoção de práticas ligadas aos ODS.

Recentemente, a empresa Agreste Saneamento, do grupo Iguá, realizou um *benchmarking* presencial na GCAL durante 2 (dois) dias. Seus representantes destacaram que a visita foi bastante enriquecedora, principalmente a avaliação de desempenho de fornecedores, relatando a robustez de toda a cadeia de recebimento e a replicação da prática inovadora em suas unidades. Este é um motivo de reconhecimento proporcionado à candidata pela participação, aprendizados e constantes melhorias evidenciadas a partir dos ciclos do PNQS. Cita-se também que a GCAL possui dois membros da sua força de trabalho que participam da CTLSM – Câmara Técnica de Logística, Suprimentos e Materiais da AESBE, a qual fomenta a interação entre as unidades das Cia de Saneamento do Brasil.

B. A IDEIA (peso 50)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. **Resumir** a função de cada um deles nesse projeto. **Informar** se houve emprego de alguma metodologia de projeto.

Apresentar as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

Informar os principais obstáculos identificados e a forma para superar as dificuldades.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas. Se não houve lição aprendida **declarar** o fato.

Descrever qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.

Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1) Devido a magnitude da inovação, envolvendo vários procedimentos, como: a elaboração do Termo de Referência, envio das ordens de fornecimento, recebimento e inspeção de materiais, negociações, notificações e aplicação de penalidades, o projeto de implantação da inovação foi baseado no desenvolvimento do sistema de avaliação e das melhorias no processo para sustentá-lo, devido a contemplação de algumas variáveis, pessoas e atividades a serem realizadas. Com o sistema proposto, objetiva-se a otimização das atividades e um novo ciclo de aprendizado à força de trabalho, com base em treinamentos consistentes, buscando maior atenção aos prazos, reduzindo retrabalhos e a quantidade de defeitos, de acordo à especificação do material, equipamentos ou prestação de serviços.

As equipes foram formadas pelas pessoas-chave da candidata, que se envolvem diretamente com as atividades e influenciam positivamente o desenvolvimento e os resultados do projeto. Inicialmente, foi realizada uma reunião estruturada para apresentação da proposta, indicando a relevância para o modelo de negócio e os potenciais ganhos nos campos da gestão, qualidade, atendimento e comercial. O controle e o monitoramento do plano de ação é tomado pela *staff* da GCAL, por apresentar uma equipe bastante crítica e rigorosa com os prazos, evidenciando o cumprimento de 100% dos prazos citados.

Os recursos presentes nas etapas do projeto são em maioria a força de trabalho da própria candidata; contudo, o recurso monetário que seria envolvido era a aquisição do software *Microsoft Excel* em seis computadores, para que as planilhas possam ter sua funcionalidade ampliada. Porém, como a organização não fez a aquisição da licença em tempo hábil, o projeto foi adaptado para ser operacionalizado através do *Calc*, software de planilha eletrônica parte do suíte *Libreoffice*, distribuído gratuitamente.

Quadro2. Plano de ação para desenvolvimento do projeto, através de metodologia própria.

O que?	Como?	Por quê?	Responsável	Quando?	
				Início	Fim
Levantamento dos problemas e dos principais requisitos	Realizando prospecção para a identificação dos fatores críticos	Para determinar quais são as principais demandas da unidade.	Staff da GCAL, gerente e coordenadores	16/09	16/09
<i>Benchmarking</i> de outros sistemas de avaliação	Através de pesquisas, relatórios e artigos publicados na área de gestão pública	Analisar a literatura e obter um <i>start</i> adequado à realidade	Staff da GCAL	17/09	18/09
Determinação dos critérios e subcritérios de avaliação e o peso de cada um na pontuação total.	Analizando o RILC/ DESO, o <i>benchmarking</i> e prospecção	Para que se tenha critérios objetivos alinhados com os marcos legais, a literatura e visão tática da gerência	Staff da GCAL e gerência	19/09	19/09
Desenho do fluxo do processo de contato com fornecedores	Elaborando o desenho do processo com todas as atividades desde o envio da OF até o <i>feedback</i> com o envio de resultados.	Para que o sistema funcione da melhor forma possível e gere os ganhos esperados.	Staff da GCAL	23/09	24/09
Elaboração do <i>checklist</i>	Utilizando os atributos eleitos, desenvolvendo um modelo padrão	Para que o sistema de pontuação possa ser utilizado	Staff da GCAL e coordenadores	25/09	25/09
Elaboração do conjunto de planilhas	Utilizando os parâmetros estabelecidos a partir das suas entregas	Para que a geração de pontuação, relatórios integrados e <i>ranking</i> seja padronizada	Staff da GCAL	26/09	09/10
Elaboração do Guia de Entregas	Determinando os principais <i>gaps</i> dos fornecedores, alinhados às principais exigências contratuais.	Para disseminar o conhecimento, otimizando o serviço	Staff da GCAL, gerente e coordenadores	10/10	16/10
Implementação da pesquisa de satisfação de fornecedores	Definindo os critérios a partir do levantamento dos questionários já existentes na literatura.	Para uma identificação proativa das necessidades e expectativas dos fornecedores	Staff da GCAL e gerente	17/10	18/10

Plano de treinamento	Definição do escopo, carga horária e simulação com dados reais	Para identificar os pontos de atenção a serem apresentados	Staff da GCAL e gerente	21/10	23/10
Aplicação do sistema de avaliação de desempenho	Aplicando a inovação diretamente no setor	Para estruturar a avaliação de desempenho como rotina laboral	Toda a equipe	24/10	24/10
Realização de auditoria periódica	Inspecionando o novo processo de acordo ao planejamento estabelecido	Para disseminar o conhecimento de forma padrão, identificar a eliminar os gaps e estudar novas sugestões	Staff da GCAL	A cada 15 dias após a implementação	

Para o desenvolvimento do projeto, os riscos foram identificados com o apoio da matriz *SWOT* da GCAL, conforme quadro abaixo.

Quadro 3. Identificação dos riscos associados ao projeto, com base na matriz <i>Swot</i> da GCAL.		
Força restritiva (risco)	Análise	Mitigação
Excesso de burocracia	Reduz a eficiência do fluxo de documentações e desenvolvimento de algumas etapas do projeto, evidenciada na aquisição do <i>software</i> Microsoft Excel.	Através da liderança ativa e a busca por mecanismos mais eficientes e adaptados à realidade do negócio, a exemplo da adaptação das planilhas ao <i>software</i> Calc.
Atraso na execução das etapas do projeto	Caso as etapas não sejam monitoradas minuciosamente, ocorrerão atrasos na execução e inviabiliza a implantação da inovação em tempo hábil.	O monitoramento das etapas do projeto ocorre através do líder do projeto da <i>staff</i> da GCAL, que apresenta uma característica inata de rigorosidade extrema com os prazos de cada etapa.
Dificuldade para realizar a atribuição das atividades do projeto e conseguir a participação efetiva dos membros da equipe	A dificuldade na execução da rotina laboral é evidenciada com a quantidade da força de trabalho insuficiente da GCAL, sendo representada por menos de 2% do seu efetivo, o que pode inviabilizar o desenvolvimento do projeto.	A contratação de estagiários é um dos pontos fortes da GCAL, os quais complementam a FT do <i>staff</i> , devido ao intercâmbio mútuo de conhecimento e o campo aberto a implantação de novas ideias. Foram utilizadas estratégias de troca de experiências, além de ferramentas lúdicas, roda de perguntas e discussões.
Cultura organizacional pouco orientada para resultados	A mudança de cultura através da adoção dos padrões do modelo de excelência preconizado pelo PNQS, ainda encontram barreiras, devido ao baixo engajamento de alguns membros da FT	Motivação da equipe através dos projetos de <i>endomarketing</i> e desenvolvimento do plano de treinamento simplificado, dentro das etapas do projeto, com cronograma de cada tema apresentado e discutido.

B.1.2) O projeto de inovação foi dividido em três etapas principais, de maneira a identificar as necessidades da candidata, alinhados ao marco legal presentes nos instrumentos convocatórios: a primeira, baseada no levantamento de requisitos, *brainstorming*, determinação dos critérios e subcritérios; a segunda, no desenvolvimento das ferramentas (*check-list* e planilhas eletrônicas); a terceira, com o treinamento e a implantação da metodologia *in loco* e *on the job*, facilitando o ciclo de aprendizagem e corroboração pela FT. Os critérios avaliativos são essenciais para a elaboração do *check-list* e do sistema de planilhas, permitindo uma operacionalização facilitada da metodologia. O desenvolvimento do projeto ainda contempla uma etapa primordial que é a sensibilização dos fornecedores sobre os requisitos mínimos exigidos nos instrumentos contratuais da organização, com informações sobre a própria lógica do sistema, exemplificados através do Guia de Entregas.

A eficácia da implantação da avaliação de desempenho foi realizada por meio de auditorias quinzenais, verificando o cumprimento de todos os requisitos, identificando os possíveis *gaps* e ajustando as necessidades de acordo às sugestões da FT, otimizando a inovação implementada. O quadro abaixo, apresenta as lideranças e os profissionais envolvidos no projeto e na prática da gestão:

Quadro 4. Equipe de trabalho.		
Setor	Equipes	Membros do projeto
Staff da GCAL	Administrativo	2 estagiários (líderes do projeto) + 1 terceirizado (operador) + 1 efetivo (gerente do projeto)
CALM	Administrativo	2 efetivos (1 coordenador + 1 operador) + 1 estagiário (operador)
	Operacional	2 efetivos (operador) + 1 terceirizado (operador)

Para agilidade na comunicação entre os membros da equipe, foi criado um grupo no *whatsapp*, além dos meios tradicionais já relatados como reuniões estruturadas entre o *staff* e a gerência e troca de mensagens e arquivos via e-mail. Cita-se também o uso, na época, do *Microsoft Planner*, de maneira a monitorar e acompanhar melhor, as etapas, os prazos e as responsabilidades de cada membro do projeto.

B.1.3) Para delinear a implementação do projeto, é importante salientar as fontes de inspiração e referências utilizadas para estruturar tal prática inovadora. Com base na literatura e através de pesquisas colaborativas entre os membros do *staff* e a academia, o mestrado profissionalizante do autor Hamilton Rodrigues Finger, intitulado como “Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores – estudo prático da empresa Marcopolo S/A” e o artigo apresentado por Drummond e seus colaboradores no Congresso de Gestão Pública, com o título “Instituição de metodologia para avaliação do desempenho de fornecedores pelos órgãos e entidades do poder executivo do estado

de Minas Gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios”, serviram como norteadores do projeto, por apresentarem equivalências com as práticas da GCAL e resultados consistentes.

Neste íterim é salutar destacar a similaridade, no trabalho de Finger, entre as diretrizes da Marcopolo S/A e a GCAL, nos pilares cliente, fornecedores e FT, tais como: flexibilidade e agilidade nos processos, através da capacitação da FT; polivalência, de acordo ao fluxo de trabalho; processos mais enxutos com informações padronizadas, acessíveis e claras; implementação dos ciclos de melhoria contínua com as sugestões e participações ativas da própria FT. Nota-se que estas características evidenciam uma parte da política de *endomarketing* da GCAL, onde apregoa-se que o sucesso da organização depende da qualidade, capacitação e da valorização de sua força de trabalho. Ou seja, uma das chaves do sucesso para a implantação do projeto é a capacitação da equipe, e de posse dessa constatação é que foi criada a etapa do plano de treinamento simplificado com os membros do projeto e o restante da FT que executará a inovação da gestão.

Para o artigo de Drummond e colaboradores, indicam-se o suporte para a determinação dos critérios e subcritérios e a elaboração de *check-list*, estruturando-se assim as pontuações. Percebe-se que a inovação tem o potencial de estreitar o relacionamento entre a Administração Pública e os fornecedores, bem como melhorando os seus processos de compra, com economicidade e eficiência, maior qualidade dos materiais, equipamentos e melhor prestação de serviços.

Como lições aprendidas de ambas as fontes de referência utilizadas, citam-se: a) a fiel observância da prática de avaliação de fornecedores para uma melhor gestão do processo de compras e logística; b) redução de custos e tempo, propiciando maior eficácia e eficiência nos processos de aquisição; c) aumento da pontualidade nas entregas; d) quantidade correta e na qualidade de acordo ao contratado; d) padronização e sistematização na mensuração dos resultados e planos de ação; e) replicação da prática a outras esferas da Administração Pública, como educação, saúde e segurança ou esferas privadas na área de compras e logística.

Consolida-se que a implantação da inovação no cenário de oportunidade descrito, traz uma melhora na relação entre as PI, levando a um aperfeiçoamento do nível potencial de cada fornecedor, tendo bons reflexos nas relações comerciais. O instrumento desenvolvido, proporciona um diagnóstico para os próprios fornecedores, indicando seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática implantada, **mencionando** os usuários e seus principais padrões gerenciais. **Elencar** as características de originalidade e, se existirem, as promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança¹ (ESG), **citando** as vantagens obtidas, **explicando** quais das características representam novidade em prática já existente e quais representam ruptura radical na forma de gerir.

Descrever qualquer característica relevante de proatividade, agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência, eficácia ou efetividade.

Fornecer informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou mundo.

Incluir uma ou mais metas almeçadas para indicadores de monitoramento. **Informar** eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes.

Para descrição da prática, consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

Fatores de avaliação

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito

B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável

B.2.4 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1) A prática, de acordo às etapas do projeto e dos ciclos de aprendizagem, apresenta uma gestão sistematizada e padronizada, a qual segue as instruções contidas no padrão gerencial definido. De maneira aproximar o conceito e a linguagem à FT da área operacional, também foi criado um documento físico, um fluxo de acompanhamento de recebimento de material e preenchimento do *check-list*, bem como a afixação de *banners* ilustrativos na área, orientando a melhor forma de acompanhar e registrar as informações necessárias. Foi criado também, o Guia de Avaliação de Fornecedores, uma das entregas finais do projeto, como melhoria na disseminação do conhecimento entre os membros que executarão a inovação apresentada. Conforme citado, a capacitação e a instrução da equipe, fortalecem o elo entre o conhecimento e execução das tarefas de forma padronizada, assegurando sua repetitividade e reprodutibilidade. A pontuação da avaliação de desempenho é a cada ordem de fornecimento, sendo a média das entregas, caso haja parcelamento destas. O registro da informação primária encontra-se no *check-list* e a transcrição dessas informações para a planilha, gera a pontuação e a classificação. Os critérios avaliativos estão descritos no Quadro 5.

¹ As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.



Figura 3. Processo da avaliação de desempenho.

Quadro 5. Descrição dos critérios avaliativos na avaliação de desempenho de fornecedores.				
Critério	Peso	Subcritério	Pontuação	Ferramentas de controle
Quantidade	30%	Cumprimento de quantidade	30	Acompanhamento de recebimentos, preenchimento de check-list e utilização das planilhas eletrônicas.
Qualidade	30%	Cumprimento de prazos	30	
	20%	Correspondência entre item e especificações do objeto	20	
Entrega	10%	Entrega e descarga realizada pelo contratado	10	
Documentação	10%	Regularidade da nota fiscal e documentação	10	
TOTAL	100%	TOTAL	100	

Em cada critério de monitoramento, conforme o quadro acima, o fornecedor receberá uma pontuação, permitindo a sua classificação conforme o Quadro 6. Para fornecedores que possuem o conceito C ou que de forma recorrente não atinjam o padrão A, para o tratamento de não conformidades e ações corretivas, inicia-se um contato via e-mail e/ou telefone para verificar o status de solicitações e é encaminhada um relatório eletrônico com a primeira notificação indicando o novo prazo para a entrega efetiva dos materiais e destacando as possíveis penalidades aplicadas no caso do não atendimento. Ao finalizar o novo prazo, encaminha-se uma nova notificação com aplicação de multa e demais sanções respeitando a proporcionalidade e razoabilidade da urgência e do prejuízo ocasionado pela ausência do material à Administração Pública. Após respeitar todos os prazos legais para apresentação do contraditório é encaminhado um relatório sugerindo as sanções para parecer homologatório da ASLC.

Quadro 6. Classificação dos fornecedores de acordo aos critérios avaliativos.		
Conceitos de classificação	Pontuação obtida	Ações da GCAL e comunicação
Conceito A	≥ 80	Envio do relatório final de desempenho. Emitir Atestado de Capacidade Técnica para conceito A ao final do período contratual.
Conceito B	≥ 60 e < 80	Envio do relatório final de desempenho e relatório de não-conformidade para cada entrega abaixo das expectativas da GCAL.
Conceito C	< 60	Envio do relatório final de desempenho, do relatório de não-conformidades e aplicação de sanções.

De acordo, à literatura, uma das chaves do sucesso para a implantação da inovação em gestão é medir o resultado em todas as etapas do processo, cuidadosamente monitoradas e controladas e com ações de melhoria contínua através dos feedbacks decorrentes dessas avaliações. Ora, em atendimento a este enunciado, realizou-se uma auditoria quinzenal da inovação nos dois meses subsequentes, verificando preenchimento correto da planilha, envio dos relatórios, eficácia dos treinamentos, discussões com a equipe, sugestões de melhorias, *feedback* dos

fornecedores e arquivamento das documentações, sendo uma forma de controlar e padronizar a incorporação da nova rotina laboral.

B.2.2) Na GCAL, desde o início de suas operações, os níveis de desempenho de potencial dos fornecedores não eram controlados até então pela organização, pois não se dispunha de um método estruturado, capaz de identificá-los e mensurá-los. Apenas, era elaborado um parecer empírico, fruto das constatações e evidências das inexecuções parciais e totais dos contratos, ou até mesmo da convivência e expertise da FT ao desenvolverem suas atividades laborativas junto aos fornecedores. Ou seja, o desempenho dos fornecedores nunca tinham sido –equacionado pela organização e não obstante pela GCAL, mediante ser composto por um corpo técnico de pessoas altamente comprometidas com a qualidade e envolvidas com o modelo de gestão em excelência preconizado pelo PNQS, somados ao seu ponto forte da matriz swot o “campo aberto às novas ideias”, a GCAL foi pioneira no desenvolvimento deste projeto na Administração Pública direta e indireta do Estado de Sergipe. A prática incorpora uma visão sistêmica aos processos do modelo de negócio da candidata, apresentando uma ruptura radical da forma de gerir seus fornecedores, com a adoção de novas ferramentas, padrões gerenciais, guias rápidos, capacitação contínua da FT, reuniões estruturadas e fluxos de processos. As originalidades da prática estão na promoção contínua da melhoria dos processos dos fornecedores, no quesito governança, criada e sustentada pela candidata, na aplicação das sanções editalícias na gestão da informação, principalmente no desenvolvimento de indicadores relacionados, no aditamento do engajamento da FT e claramente, inovando a gestão do processo de avaliação de fornecedores.

B.2.3) Analisando os relatórios de gestão de empresas do setor de saneamento vencedoras dos ciclos anteriores do PNQS, no período 2017-2019, foi evidenciada a ausência de um sistema de avaliação de desempenho de fornecedores, aplicável a unidades de apoio de compras e logística. Também, após diversas solicitações de indicadores específicos ao modelo de negócio da candidata a outras Cias de Saneamento ou órgãos da Administração Pública direta e indireta do Estado de Sergipe, percebe-se uma carência dessas informações. Nesse sentido, a GCAL, promove e contribui para as demais Cias de Saneamento do Brasil, o fornecimento de indicadores específicos da área em suas candidaturas aos ciclos do PNQS, fomentando a disseminação do conhecimento desta prática e de seus indicadores. Pode-se dar ênfase ao *benchmarking* realizado pela Iguá Saneamento recentemente na candidata, tendo seus representantes atestando a replicabilidade da inovação na gestão do desempenho dos fornecedores, entre outras práticas voltadas à cultura organizacional da GCAL. Com enfoque promotor do desenvolvimento sustentável, nas óticas cultural e ambiental, a GCAL, de posse do projeto de avaliação de desempenho de fornecedores, atua na capacitação contínua da equipe, no desenvolvimento dos fornecedores, na disseminação do conhecimento entre as PI e demais empresas estatais e como fruto em atendimento aos objetivos do desenvolvimento sustentável, a implantação da logística reversa em seus processos de aquisição.

B.2.4) Entende-se que a avaliação de desempenho de fornecedores apresenta um enfoque proativo, dado a relevância em uma das etapas primárias: o termo de referência, apresentando o objeto de forma clara, concisa e objetiva. Ademais, o Guia de Entregas junto com ordem de fornecimento, disseminam os pontos de atenção para o cumprimento efetivo dos requisitos mínimos exigidos na contratação. Dessa forma, mostra-se um desenvolvimento do nível de capacitação dos fornecedores, frente a uma entrega de materiais, melhorando significativamente sua pontuação e mantendo-se dentro da faixa de não aplicação de sanções contidas nas cláusulas editalícias. Ademais, o preenchimento do *check-list* e a transcrição para as planilhas eletrônicas dão um indício da maturidade dos fornecedores, inferindo-se os pontos fortes e oportunidades de melhoria, elevando o seu nível de serviço com qualidade.

Para manutenção da capacitação da equipe, constantemente são avaliados a eficácia das reciclagens nos treinamentos, discussão nas reuniões periódicas do setor e a importância do preenchimento correto do *check-list*, de maneira a suplantam dados e informações com alto nível de confiabilidade; dessa forma, estimula-se a novas ideias e a prevenção de não conformidades através das auditorias do comitê de qualidade.

B.2.5) Para estimular a resposta rápida dos fornecedores frente as entregas de materiais no estoque, quando há alguma não conformidade detectada (atrasos, quantidade e especificação que atendem ao contratado, notas fiscais com divergências), são gerados os Relatórios de Não Conformidade (RNC). Nele, apresenta-se as não conformidades detectadas com o prazo de resposta para a solução do problema em no máximo 5 (cinco) dias úteis; caso a orientação não seja seguida, o fornecedor pode ser penalizado. Também são realizados contato telefônico ou envio de mensagens via *whatsapp*, estimulando uma resposta rápida para ambas as partes. A avaliação também classifica os melhores e piores fornecedores através do ranking. A partir do histórico gerado e dos relatórios, é possível elaborar um processo de inabilitação de forma ágil com toda a materialidade necessária, fato este que ocorreu com um fornecedor no ano de 2020, inabilitado por 6 (seis) meses. A emissão das notificações pelo não atendimento aos critérios estabelecidos e os RNC's contribuem positivamente para uma rápida adequação frente as novas demandas, justamente pelo fato dos fornecedores solicitarem dilatação do prazo de entrega através do arcabouço legal contido nos termos de referência e do armazém manter certa autonomia dos itens, evitando a quebra de estoque por ausência de materiais.

B.2.6) Na rotina laboral do armazém, são administrados em média de 545 itens e 18 fornecedores, distribuídos em 7 famílias: copa, hidráulico, ferramentas, elétrico, expediente, limpeza e uniformes. A avaliação de desempenho de fornecedores abrange suficientemente todas as famílias do armazém, bem como seus processos associados, produtos, prestação de serviços e PI pertinentes. O projeto foi aplicado diretamente a estes fornecedores, por apresentarem majoritariamente altos índices de notificações por inexecução parcial ou total dos contratos. Para

garantir o cumprimento efetivo dos padrões gerenciais e demais procedimentos correlatos, a prática foi verificada com auditorias de acompanhamento quinzenais nos meses subsequentes a implantação do projeto e posteriormente, avaliada a cada 6 (seis) meses. Com a implantação do Comitê de Qualidade no ciclo 2020-2021, a prática foi avaliada trimestralmente em conjunto com outros processos da candidata, de maneira a identificar e eliminar os possíveis *gaps* e não conformidades detectados na execução dos procedimentos internos. A inovação implementada é gerenciada através de indicadores em B.3.2, seguindo a formatação do GRMD do PNQS e as metas estabelecidas e acompanhadas através do Planejamento Operacional (PO) da candidata.

B.2.7) A avaliação de desempenho de fornecedores conta com uma base de documentações, já citados em outros itens deste case, como guia de entregas, guia de avaliação de fornecedores, fluxo de processos, *banners*, procedimentos operacionais e formulários específicos, disponíveis na rede interna, seguindo o que apregoa o PO da candidata. Este é originário com base na sinergia e contribuição aos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico (PE) da organização, garantindo assim o desenvolvimento sustentável, permitindo equilibrar interesses dos *stakeholders*, englobando o bem-estar da sociedade e a preservação do meio ambiente. Destaca-se que a avaliação de desempenho de fornecedores possui elevado grau de importância estratégica, sendo um diferencial de produtividade, qualidade, agilidade nas operações e tomada de decisão em sua cadeia de valor. As informações das ações executadas neste processo, são inseridas em documentos específicos, integradas com o ERP e o sistema de protocolos eletrônicos. Ressalta-se também a contribuição destes documentos em processos da ASLC para a aplicação de penalidades e demais assuntos convergentes.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão depois de implementada?

Informar a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão, depois da implantação.

Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática de gestão (avaliação e melhoria) estruturado

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

B.3.1) Conforme itens anteriores, a prática inovadora foi auditada quinzenalmente nos dois meses subsequentes à implantação do projeto, com o objetivo de avaliar efetivamente o cumprimento dos padrões gerenciais estabelecidos e posteriormente, avaliada semestralmente. A partir do modelo de melhoria de processos e produtos implantados, baseado no ciclo PDCL, origina-se dessas auditorias o Comitê de Qualidade, resultante da necessidade de maior monitoramento dos processos e da melhor avaliação das ações de melhorias e inovações realizadas. O Comitê é composto pelas lideranças da GCAL e pessoas-chave do setor, tendo como objetivos verificar o atendimento aos requisitos do processo, analisar não conformidades e estabelecer de maneira proativa as oportunidades de melhoria. As auditorias ocorrem trimestralmente em todos os processos de compra e logística e claramente, a avaliação de desempenho de fornecedores entra nesse rol de verificação. A seguir, listam-se as melhorias recentes dos últimos três anos, frutos de observações, grupos de discussões, auditorias, reuniões estruturadas e do próprio Comitê de Qualidade: I) Capacitação contínua dos membros da FT; II) Reuniões periódicas de acordo aos padrões gerenciais e elaboração de atas para controle interno; III) Grupo no *whatsapp* para melhoria da performance na comunicação entre os membros da FT; IV) Reuniões estruturadas com fornecedores, de maneira a esclarecer cláusulas contratuais e captar suas necessidades e expectativas, traduzidas em requisitos; V) Estímulo aos fornecedores a participação a candidaturas no selo SQFSA do PNQS; VI) Aperfeiçoamento dos formulários e planilhas eletrônicas; VII) Aplicação da pesquisa de satisfação aos fornecedores; VIII) Inserção da avaliação de desempenho on-line na plataforma do Google Planilhas, expandido a funcionalidade da ferramenta eletrônica, com a mudança institucional para o *Workspace*; IX) Visitas técnicas às instalações dos fornecedores, fortalecendo a parceria com a GCAL; X) Histórico das entregas e avaliação da performance dos fornecedores, antes desconhecida pela inexistência de uma ferramenta tão relevante ao seu modelo de negócio; e por fim, a XI) Atualização da avaliação de fornecedores para o Programa de Gestão de Fornecedores, o qual engloba diversas ferramentas e melhorias implementadas desde o início do projeto em 2019.

B.3.2) O valor agregado aos processos da candidata ao longo destes últimos anos é de grande valia para o caminho da excelência percorrido dentro dos moldes e critérios estabelecidos pelos ciclos do PNQS. Os indicadores preponderantes à prática da gestão discutida, para percepção e monitoramento e gerenciamento da prática, estão listados a seguir: I) entregas perfeitas; II) atraso nas entregas; III) sanções aplicadas aos fornecedores; IV) notificações aplicadas aos fornecedores; V) satisfação dos fornecedores; e, VI) maturidade organizacional.

C. OS RESULTADOS (peso 35)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com a descrição do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o mesmo processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 ou de avaliação da prática mencionada em B.3.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA ESG), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

Demonstrar livremente os dois fatores usando tabelas, gráficos ou relato.

C.1.1 e C.1.2) Os resultados apresentados neste item, tem por base padrão o GRMD. Estes são utilizados para gerenciar e analisar o desempenho da GCAL na forma de indicadores e compatível com a descrição do ganho potencial com a inovação da gestão no campo dos fornecedores, alcançando um novo patamar de performance. Estes permitem avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento com os requisitos dos *stakeholders*, alinhados com as práticas desenvolvidas pela candidata, caracterizada como uma unidade autônoma de apoio, não atuando diretamente nos serviços de água e esgoto. Os referenciais comparativos de cada indicador encontram-se descritos em cada quadro, definidos de forma a manter uma direção compatível com o mapa de negócio da candidata. Para os demais que não apresentam referenciais comparativos, não foi possível obtê-los, em virtude de algumas companhias contatadas não realizarem a medição e a gestão destes indicadores. Ademais, infere-se que estes referenciais tratam de informações específicas da GCAL para a operacionalização e melhor gestão dos seus processos. Os RPI's descritos em cada critério, refletem a realidade obtida através de reuniões com as PI, clima organizacional, pesquisa de satisfação dos clientes internos e fornecedores, análise de relatórios, canais de comunicação, (caixa de sugestões, eventos técnicos, registros via e-mail e protocolo, conversas com *feedback*, *whatsapp*, reuniões), PE, PO e as diretrizes organizacionais. **Código:** Identificação do indicador específico da candidata; **Indicadores:** descrição complementar do indicador; **Tipo do indicador:** Estratégico (E), Operacional (O) ou de Negócio (N); **Unidade (Un):** unidade de medida do indicador; **Sentido:** é a tendência do indicador, favorável para cima, asc - ascendente; favorável para baixo, des - descendente ; constante, cte; **Evolução:** períodos que apresentam os resultados dos últimos ciclos; **Referencial Comparativo (RC):** referencial indicador de competitividade, de uma outra unidade similar ao perfil da candidata; **RPI:** Requisito da parte interessada. **NC – Não comparável**, por serem indicadores específicos e de relevância para a candidata, para uma melhor operacionalização dos seus processos.

Quadro 7. Indicadores associados a implementação da inovação na gestão dos fornecedores.														
INDICADORES					EVOLUÇÃO						COMPETITIVIDADE		COMPROMISSO	
Código	Nome	Tipo	Unidade	Sentido	2017	2018	2019	2020	2021	2022* (até agosto)	RC	Origem	RPI	PI
IPF12	Entregas perfeitas	O	%	asc	-	-	13,7	14,5	21,3	63,6	NC	-	Divulgar os guias e otimizar as práticas de relacionamento com o fornecedor	GCAL e fornecedores
IPF13	Atrasos nas entregas pelos fornecedores	O	%	des	-	-	62,6	49,2	58,4	34,0	NC	-	Aplicar notificações em cada caso detectado, conforme IPF15	
IPF14	Satisfação dos fornecedores	E	%	asc	-	-	91,4	93,3	100	-	NC	-	90	
IPF15	Notificações aplicadas aos fornecedores	N	not./ano	des	57	47	93	48	99	-	NC	-	Efetivar o cumprimento das cláusulas contratuais mediante identificação das necessidades dos fornecedores	
IPF15a	Sanções aplicadas aos fornecedores (multas)	N	%	des	50,9	80,8	26	39,5	36,4	-	NC	-	Aplicar penalidades em fornecedores que não cumprem os ditames acordados; reduzir o número de sanções recebidas.	

Os indicadores apresentados no Quadro 7, representam a forma de gerenciar os resultados da candidata e estes são ligados diretamente a avaliação de desempenho de fornecedores. Os indicadores IPF15 e IPF15a podem ser usados para efeito de comparação antes e depois da implantação da prática, uma vez que, inexistia qualquer forma delineada de avaliação de fornecedores. O “antes”, é considerado nos períodos 2017 e 2018; 2019 o ano do estudo e implantação da inovação. Observa-se que o número de notificações aumentou no ano de 2021, justificado pelo ápice da pandemia de COVID-19, a qual impactou negativamente na disponibilidade de materiais à GCAL, entre outros protocolos de segurança adotados pela organização. Como fortalecimento da parceria, originada da inovação na gestão, a candidata negociou novos prazos de entrega e quantidades, por entender o cenário caótico vivido nesse período. Os indicadores IPF14, IPF15 e IPF15a, são obtidos anualmente, porém são acompanhados nas reuniões de análise crítica e tomadas de ação periodicamente.

Inferese que a mudança significativa de patamar e atendimento aos critérios do modelo de excelência em gestão adotado, são os indicadores IPF12, IPF13 e IPF14, os quais estão intrinsecamente ligados à implantação da prática a partir do ano de 2019. Como as planilhas eletrônicas são atualizadas a cada entrega, demonstra-se a evolução prevista para 2022, sendo positiva e de acordo ao sentido proposto do indicador.

No Quadro 8, justifica-se a análise da performance dos indicadores que não demonstraram a evolução prevista.

Quadro 8. Análise da performance de indicadores que não demonstraram a evolução prevista	
Indicadores	Descrição
IPF13	A escassez de materiais no mercado, devido a pandemia, impactaram negativamente no sentido do indicador em 2021, ano do ápice das contaminações e mortes por COVID-19.
IPF15	Devido a baixa disponibilidade de materiais no mercado, os atrasos esse tornaram constantes; porém as notificações, por rito processual e obedecendo ao padrão gerencial, necessitavam ser aplicadas, para que os fornecedores justificassem o ocorrido e com base nesta ação, a GCAL pudesse deferir ou não os pedidos de dilatação de prazo.

Os principais resultados da prática são evidenciados pelos indicadores IPF12, 13 e 14, por serem exemplificados a partir da inovação proposta. Porém, é de extrema relevância os índices demonstrados na Figura 4, que são os resultados associados à classificação A, B e C dos fornecedores desde o início da implantação, mais um aspecto inovador nos processos de gestão de fornecedores. Observa-se uma melhora significativa, evidenciando que os fornecedores estão otimizando seus processos e atendendo aos critérios estabelecidos através dos Editais. A variação observada em C de 2020 para 2021 é reflexo da pandemia e ausência de justificativas plausíveis. Como forma de evidenciar esta melhora, na Figura 5, tem-se o *print* de uma conversa no *whatsapp*, o qual demonstra o reconhecimento do fornecedor WCS em relação a inovação apresentada.

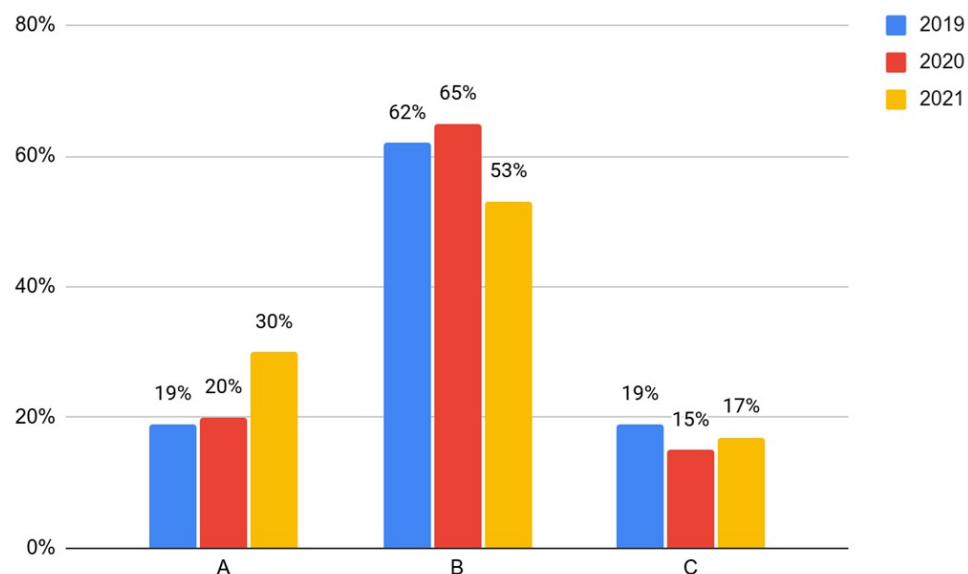


Figura 4. Representação gráfica da melhora significativa da classificação A, B e C dos fornecedores.
Fonte: Planilhas eletrônicas da avaliação de desempenho de fornecedores: *Ranking*, 2019-2021.

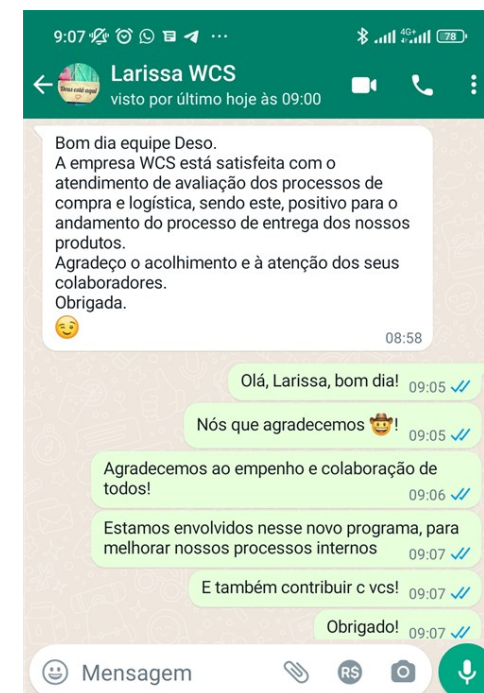


Figura 5. Print de conversa do whatsapp com o fornecedor WCS.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

Fatores de avaliação

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1) Eis os benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, de acordo às PI envolvidas:

A) Força de Trabalho – Reconhecimento da equipe, evidenciados pela aceitação e envolvimento direto no projeto; II) Aumento do capital intelectual, gestão do conhecimento e otimização dos processos.

B) GCAL e DESO – Fortalecimento da imagem da organização como uma instituição séria no tocante aos processos de aquisição; boa relação com os fornecedores e agilidade nas tratativas das não-conformidades; implantação do menu “Fornecedores” no site da candidata; fomento a ideias inovadoras orientados através de padrões gerenciais; construção de indicadores, elaboração de formulários e planilhas eletrônicas, apoiando o gerenciamento e o processo decisório; reconhecimento através do *benchmarking* da Agreste Saneamento, do grupo Iguá, realizado na candidata.

C) Fornecedores: melhora nos processos de compra e logística; atendimento aos critérios estabelecidos nos contratos; fortalecimento da parceria com a candidata.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?

Citar as lições e resumir a importância delas para outras organizações.

Fatores de avaliação

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1) Apresentam-se neste item as lições favoráveis e desfavoráveis aprendidas, seguidas da importância delas para as outras organizações:

Lições favoráveis: I) Alta receptividade pela FT do estoque, pois houve melhora significativa na entrega de materiais pelos fornecedores, diminuindo o estresse da rotina; II) Promoção sustentável com a implantação da logística reversa; III) Desenvolvimento da maturidade organizacional nos processos de compra e logística; IV) Inovações implantadas a baixo custo e com uso de ferramentas disponíveis; V) Gestão orientada para resultados com monitoramento de indicadores específicos; VI) Divulgação dos indicadores específicos da GCAL a outras candidatas de unidades de apoio participantes dos ciclos do PNQS; VII) Reconhecimento dos fornecedores como prática inovadora na gestão pública, promovendo a melhora contínua dos seus processos; VIII) Histórico de entregas, elaboração do *ranking* e percepção mais concreta da performance dos fornecedores.

Lições desfavoráveis: I) Devido à morosidade na aprovação da compra do *software Microsoft Excel* para o desenvolvimento de planilhas com maior funcionalidade, foi necessário adaptar o projeto ao uso do *LibreOffice*; II) A implantação da prática ocorreu em um momento de altas mudanças no setor, exigindo maior engajamento do time do projeto em busca da otimização do tempo e de alternativas sustentáveis; III) Foi necessário desenvolver um pouco mais as competências essenciais à FT como inovação, entrega com excelência e produtividade, tomada de decisão e inteligência emocional, a fim de ampliar a eficiência operacional e uma maior ação conjunta, estabelecendo práticas com fornecedores e clientes; IV) Resistência por parte da organização pela aceitação das mudanças e inovações propostas, sendo a GCAL uma unidade diferenciada e robusta entre as unidades da DESO.

É pertinente considerar que as lições aprendidas sendo estas favoráveis ou desfavoráveis com a implementação da prática, desenvolvem o modelo de negócio da candidata e similares, visto a replicabilidade da inovação apresentada. Cita-se como ganhos importantes a gestão por resultados, adoção do MEG, o histórico da performance dos fornecedores, o fomento a outras unidades de apoio a participação nos ciclos do PNQS (as quais se diferenciam pela ausência de referenciais comparativos) e prática constante do *benchmarking*, favorecendo a implantação de melhorias de acordo a realidade de cada setor.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

Glossário (opcional)

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.

AESBE – Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento

ASLC – Assessoria de Licitação e Contratos

CTLSM – Câmara Técnica Logística de Suprimentos e Materiais

DESO – Departamento Estadual de Saneamento e Obras

ERP – *Enterprise Resources Planning*

FT – Força de Trabalho

GCAL – Gerência de Compras e Almoxarifado

GRMD – Guia de Referência para Medição de Desempenho

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

PE – Planejamento Estratégico

PI – Partes Interessadas

PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

PO – Planejamento Operacional

RILC – Regulamento Interno de Licitações e Contratos

RNC – Relatório de Não conformidades

SQFSA – Selo de Qualidade dos Fornecedores da Prestação de Serviços e Insumos de Saneamento Ambiental

Referências Bibliográficas (opcional)

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.

1. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE DESO. Relatório de Gestão da Gerência de Compras e Almoxarifado (GCAL), (Candidatura nível I elegível ao ciclo 2020 do PNQS), Aracaju: Nossa Senhora do Socorro, SE, 2020.
2. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE DESO. Relatório de Gestão da Gerência de Compras e Almoxarifado (GCAL), (Candidatura nível I elegível ao ciclo 2021 do PNQS), Aracaju: Nossa Senhora do Socorro, SE, 2021.
3. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE DESO. Relatório de Gestão da Gerência de Compras e Almoxarifado (GCAL), (Candidatura nível II elegível ao ciclo 2022 do PNQS), Aracaju: Nossa Senhora do Socorro, SE, 2022.
4. DRUMOND, L.V.S.; ZOLINI, T.M.; MACIEL, L.L.B.; DINIZ, L.C. **Instituição de metodologia para a avaliação do desempenho de fornecedores pelos órgãos e entidades do poder executivo do Estado de Minas gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios.** Brasília: CONSAD, 2013.
5. FINGER, Hamilton R. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores: estudo prático da empresa Marcopolo S/A.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
6. FRANCO, Tatiana; BRAZ, Izabela; SANTIAGO, João. *Projeto Avaliação de Fornecedores. 2019, 15p.*