

A gestão da qualidade em relação ao desenvolvimento de fornecedores: um estudo em empresas brasileiras

Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo

Doutora em Engenharia da Produção – UFRJ

Email: sasazevedo@hotmail.com

Fone: (32)9147-8762

Maurício Antônio Félix

Graduado em Administração – FUPAC

Email: maf--45@hotmail.com

Telefone: (32)8804-1671

Keila Graciela Ribeiro Soares

Graduada em Administração – FUPAC

Email: kgrstoaki@gmail.com

Telefone: (32)9128-4004

Patrícia Rosa da Silveira

Graduada em Administração – FUPAC

Email: pat.rosa22@gmail.com

Telefone: (32) 9948-0713

Data de recepção: 21/05/2012

Data de aprovação: 24/09/2012

Resumo: As empresas adotam um modelo de gestão da qualidade no desenvolvimento de seus fornecedores, sob a expectativa

de atender aos seus processos produtivos e às necessidades de seus clientes. Este artigo é resultado da pesquisa de monografia de conclusão de curso. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva com natureza qualitativa, baseada na percepção dos autores sobre gestão da qualidade, tendo sido analisado o contexto do desenvolvimento de fornecedores para o cumprimento dos procedimentos de certificações existentes desta relação, bem como a garantia da qualidade para a manutenção dos clientes. As parcerias, utilizadas como estratégia para o desenvolvimento de fornecedores, são características comuns das empresas pesquisadas. Tudo, para que essas empresas possam ser inseridas em um mercado globalizado e competitivo.

Palavras-Chave: Gestão de qualidade – Modelo de Gestão – Fornecedores

Introdução

A pesquisa destaca o método adotado pelas empresas EMBRACO, USIMINAS E SKF do Brasil na gestão de qualidade na administração relativa à qualificação de fornecedores.

Na era da globalização são desenvolvidos vários métodos nas empresas. Portanto, é necessário desenvolver esse assunto para compreender melhor o método utilizado para qualificar os fornecedores.

Todos os métodos estudados nessa pesquisa são úteis ao conhecimento e mostrarão a importância do desenvolvimento de fornecedores, para que as organizações obtenham a qualidade em seu processo produtivo.

A gestão de qualidade, o desenvolvimento de fornecedores e o processo produtivo são de suma importância, atendendo e satisfazendo o cliente.

Sendo assim, questiona-se qual é o modelo de gestão da qualidade adotado pelas empresas em relação ao desenvolvimento de fornecedores.

O artigo tem como objetivo geral identificar as técnicas utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de fornecedores e o modelo de gestão de qualidade adequado às técnicas de desenvolvimento de fornecedores.

Esta pesquisa é relevante para outras empresas, como um modelo de aplicação de técnicas para gestão da qualidade.

Conforme Yin (2001), a pesquisa foi realizada com uma revisão de literatura em materiais acadêmicos, como livros e artigos. Assim, quanto à forma de abordagem do problema, a pes-

quisa é qualitativa. Quanto a natureza é básica, pois os objetivos são de gerar e agregar os conhecimentos sobre o assunto.

De acordo com Oliveira (2008), quanto à técnica de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. A respeito da escolha do objeto de estudo, a pesquisa caracteriza-se como uma amostragem não-probabilística por conveniência, pois as informações sobre a EMBRACO, USIMINAS e SKF do Brasil estão disponíveis em acesso livre para downloads nos sites das mesmas. Quanto à técnica de análise de dados, utilizou-se principalmente da técnica de análise de conteúdo das referências selecionadas.

O desenvolvimento de fornecedores para as empresas requer um controle da qualidade dos produtos e insumos que serão colocados no seu processo para a produção do produto final e que satisfaça o seu cliente, e também possa, com isso, ter uma melhor competitividade no mercado. Toda essa preocupação, no desenvolvimento de fornecedor, tem uma relação direta com as necessidades das empresas em estarem cada vez mais cumprindo os procedimentos que as certificações existentes exigem das mesmas.

1. O quê um fornecedor, afinal?

1.1 Conceito de fornecedores

O conceito de fornecedores mostra a importância para que as empresas possam fazer parcerias com seus fornecedores, em busca de alta qualidade para seus produtos, além da sa-

tisfação de seus clientes, a um comerciante ou estabelecimento que abastece ou fornece habitualmente uma casa ou um outro estabelecimento dos gêneros e mercadorias necessários ao seu consumo. O fornecedor é a pessoa ou empresa de cujos produtos vamos depender de seus produtos para que possamos suprir as nossas necessidades.

Segundo o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei nº. 8.078/90), o conceito de fornecedor é:

Art. 3º - Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Diante disso, faz-se necessário conhecer as parcerias feitas entre os fornecedores para atenderem as necessidades das empresas.

1.2 Parcerias entre fornecedores

A necessidade das empresas em terem seus fornecedores como parceiros faz com que essa relação se torne numa verdadeira união. As parcerias entre fornecedores trazem um enorme ganho para as empresas. As parcerias vão gerar melhores condições de atendimento às empresas. As parcerias entre empresas e seus fornecedores tornam-se necessárias por motivos em que a produção depende do envolvimento de ambos, em uma cooperação e ajuda mútua.

Segundo Alvarez (2003), relacionamento entre fornecedor-cliente, não basta fornecer produtos ou serviços; é necessário desenvolver experiências personalizadas formando uma parceria que crie conjuntamente bens e serviços. Essa aproximação entre clientes e fornecedor produz, em certos casos, uma dependência mútua em torno dos interesses da empresa.

Mas, conforme Campos (2004, p. 146), as parcerias são toda a relação formal e informal em que prevalecem a convergências de interesses mútuos na conquista de um objetivo estratégico, claramente delineado na qual o envolvimento e a interação se dão através de um regime de intensa cooperação, mediante o compartilhamento de informações, solidificado pela confiança mútua. Essa situação não é a mais correta neste relacionamento. As parcerias têm que ter um ganho para as partes envolvidas no processo. O comum acordo entre as partes trará uma relação melhor para ambos os interesses. Com isso as empresas poderão fazer os seus produtos de maneira que possa atender suas necessidades e a satisfação dos seus clientes. Os interesses deverão ser claros para que o envolvimento possa ser de um ganha-ganha, e, com isso, a empresa colocar no mercado um produto de qualidade e que atenda o cliente em todos os requisitos.

Segundo Poirier e Reiter (1997, p.173), o conceito de parcerias é o ingrediente essencial para se alcançar as verdadeiras realizações ao longo prazo. Portanto, as parcerias têm em sua relação o seu constante aperfeiçoamento. A meta desse processo é chegar ao máximo da otimização. Tais esforços deveriam come-

çar internamente dentro das empresas e então se espalhar para as áreas externas, com seus Stakeholders (os seus fornecedores e os seus clientes).

Assim, é importante compreender como ocorre o desenvolvimento de fornecedores.

1.3 Desenvolvimento de fornecedores

O processo de desenvolvimento de fornecedores para as empresas requer a seleção dos fornecedores. Segundo Dias (2009, p. 300), selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados. Isso vem mostrar que os fornecedores terão que apresentar seus produtos dentro de um padrão de qualidade e conforme a quantidade necessária e suficiente para o seu processo. Para que o fornecedor permaneça no seu cadastro de compras se faz necessário que cumpra as exigências das empresas.

Um dos objetivos de se ter um fornecedor é que, conforme Dias (2009, p. 300), possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro da quantidade, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. Além desses requisitos é que sejam de uma confiabilidade e que faça seu abastecimento de forma contínua e ininterrupta.

A comunicação é muito importante nessa relação entre empresa e fornecedores. Assim, Dias (2009, p.322) considera

uma margem de respostas, em termos de propostas recebidas, considerada de 80%, com a obtenção dos dados para a análise de coletas de preços com a fase de consultas encerradas no mês e pelas propostas recebidas. Informações obtidas: propostas obtidas; consultas efetuadas. A constante comunicação ajudará para que o processo de compras e o desenvolvimento de fornecedor ocorram para a ajuda nas necessidades, da empresa em relação ao fornecimento dos insumos e serviços dos fornecedores colocando para a produção problemas de ordem de operação com a falta ou atraso de matéria-prima ou algo que possa afetar o processo produtivo.

É nesse contexto que as empresas estão expostas de forma que o desenvolvimento de fornecedores exigirá delas uma atenção redobrada, pois, com esse fornecimento, as empresas trarão para a sua contabilidade formas de redução de custos, prazos de pagamentos facilitados, aumentando de seu patrimônio e recursos financeiros para que as empresas tenham meios de se permanecerem no mercado, com produtos que atendam a necessidade do cliente e que o seu processo produtivo tenha uma constante melhoria dos processos.

A comunicação para o relacionamento entre empresa e fornecedor é de suma importância para ambos. Assim, de acordo com Dias (2009, p. 322), a constante comunicação ajudará para que o processo de compras e o desenvolvimento de fornecedor ocorram para a ajuda nas necessidades, da empresa em relação ao fornecimento dos insumos e serviços dos fornecedores, colocando para a produção problemas de ordem de operação com a

falta ou atraso de matéria-prima ou algo que possa afetar o processo produtivo.

O desenvolvimento de fornecedores da empresa para um novo tipo de relacionamento é uma tarefa de longo prazo e que exige paciência antes de tudo. O futuro desse relacionamento vai depender dos dez princípios do controle da qualidade, que, para Campos (2004, p.145), são:

- 1) Da aplicação do controle de qualidade e cooperação e entendimento entre seus sistemas de controle da qualidade.
- 2) De ambos serem independentes, promovendo a independência um do outro.
- 3) De o comprador ser claro com o fornecedor de maneira que não haja dúvida naquilo que será produzido.
- 4) De as condições da transação serem colocadas antes da negociação.
- 5) De o fornecedor garantir a qualidade do produto fornecido e apresentar os dados necessários à empresa compradora.
- 6) De o método de avaliação do fornecimento ser conhecido com antecedência.
- 7) De fazer as partes de um contrato de sistemas e procedimentos a serem acordados em caso de problemas.
- 8) De as partes trocarem informações para o controle de qualidade.
- 9) De todo o processo de compra dos produtos ter uma base amigável e satisfazer as partes.
- 10) De, nesse processo, o fornecedor e a empresa sempre levar em conta o interesse do consumidor.

Para Ishikawa (1990), o tempo que se gasta em média para se desenvolver um fornecedor é de três anos. Durante o desenvolvimento de fornecedores faz-se necessário que as empresas façam um trabalho contínuo de treinamento e um esforço muito grande por parte de seu fornecedor para poder dar garantia da qualidade do produto fornecido. Nesse contexto, abordam-se informações inerentes à gestão da qualidade.

2. Gestão da qualidade

2.1 Conceito de Qualidade

Segundo Martins e Laugen (2006, p. 498), o conceito de que a qualidade é importante surge em 1970, com o renascimento da indústria japonesa, que, seguindo os preceitos do consultor americano W.E.Deming, faz da qualidade uma arma competitiva. A qualidade é, na verdade, uma ferramenta para que as empresas estejam com um produto no mercado, onde esse possa de forma certa satisfazer as exigências e as necessidades do consumidor. A qualidade assume um papel importante a partir do ano de 1980 com as indústrias de veículos japonesas.

Todo esse momento da indústria japonesa fez com que a mesma se tornasse mais competitiva no cenário mundial. Com excelente nível de qualidade, preços bons e de condições de bons serviços pós-venda, os japoneses conseguiram ter uma boa fatia em vários segmentos de produtos. Hoje a qualidade está na administração das empresas, porque as empresas não têm como sobreviver no mercado globalizado sem ter uma gestão de qualidade.

Segundo Campos (2004, p. 30), a qualidade de um produto está diretamente ligada à satisfação do consumidor e consta dos fatores: qualidade ampla; custo e atendimento, que são igualmente importantes num relacionamento comercial. A base da qualidade é a satisfação do cliente, isso faz que as empresas procurem sempre estar informadas em relação ao mercado. Portanto, é necessário que as empresas antecipem as necessidades dos consumidores para satisfazê-los.

Essa satisfação é sustentada por três aspectos da qualidade (CAMPOS, 2004, p. 30):

A qualidade em seu sentido amplo, que objetiva a “satisfação das pessoas” e inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, a qualidade dos engenheiros etc;

O custo do produto ou serviço. Para o consumidor, quanto menor o preço maior a satisfação. Como o preço é função do mercado, este aspecto da qualidade se reflete no custo;

O atendimento no prazo certo, no local certo, na quantidade certa é o terceiro pilar da satisfação total do consumidor e que forma o conceito da qualidade. Portanto o conceito de qualidade em relação o que foi citado acima podemos concluir que a qualidade tem esses significados. A qualidade é a satisfação do cliente, o sentido amplo da qualidade devemos sempre conside-

rar o custo e as condições de atendimento como fortes fatores da satisfação total do cliente. Com o conceito de qualidade podemos dizer que as empresas vão através da qualidade ampla mais o custo do produto e o seu atendimento fazer uma qualidade que tem como objetivo a satisfação do cliente ou consumidor. Toda essa cadeia fará que a empresa tenha uma sobrevivência nesse mercado que sempre mais espera que as organizações sempre procurem a melhoria contínua dos seus processos.

Assim, é necessário que haja controle da qualidade, o chamado gerenciamento da qualidade total.

2.2 Gerenciamento de qualidade total

Segundo Campos (2004, p. 30), para que se possa compreender o que é gerenciamento da qualidade total é preciso conhecer outros programas que são relativos à qualidade:

- 1) Controle de qualidade. É o desenvolvimento de sistemas que monitoram os processos produtivos.
- 2) Controle estatístico de processo. É o controle de qualidade usando as técnicas estatísticas.
- 3) Zero defeito. Sistema de qualidade.
- 4) Circulo de controle de qualidade. São grupos formados que executam trabalhos na empresa para se ter mais qualidade nas atividades da rotina.
- 5) Sistema de qualidade amplo empresarial. Sistema de gestão empresarial baseado na qualidade e desenvolvido no Japão.
- 6) Qualidade assegurada. São as relações com aspectos de se-

gurança e responsabilidade civil. É a classificação de fornecedores que fornece insumos para a sua linha de produção.

7) Qualidade garantida. É a garantia que é dada ao seu cliente, oferecendo uma confiabilidade em relação ao produto ofertado.

8) Sistema ISO 9000 (de Excelência Empresarial) deve ser o sistema para a garantia da qualidade de produtos e serviços.

9) Sistema de avaliação de empresa. As empresas são premiadas em relação à qualidade de seus produtos e serviços.

10) *Total quality management*. Envolve não só a qualidade, mas também atividades de benchmarking.

No sistema de gerenciamento da qualidade o controle significa, no mundo ocidental, verificação, como supervisão, às vezes como coerção. No Japão é utilizado como administração e gerência. A gerência de uma empresa no controle de qualidade total significa conduzir ao mesmo tempo rotinas e melhorias (CAMPOS, 2004, p. 31).

Para tanto, tem-se uma organização internacional que determina padrões de qualidade, chamada ISO.

2.3 A International Organization for Standardization (ISSO)

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização não governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em cerca de 140 países.

De acordo com Fitzsimmons (2005, p. 436), a ISO – palavra grega para “igual” – constitui-se em uma série de padrões de qualidade definidos pela organização internacional para padronização. A sua função é a de promover a normatização de

produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada. A família das normas da ISO servem para estabelecer os requisitos que vão auxiliar a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos seus colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a satisfação dos clientes colaboradores e fornecedores num processo de melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade, sua aplicação é em os campos de materiais, produtos, processos e serviços. A adoção das normas faz com que as empresas possam, fazer organização, produtividade e credibilidade, que o produto se torne cada vez mais competitivo no mercado. Todo o processo de cumprimento dessas normas é verificado em auditorias externas. A necessidade das empresas em colocarem no mercado globalizado de seus produtos faz que elas busquem a padronização dos seus processos e produtos para atender as exigências que se fazem presentes. A certificação que a ISO traz sinaliza para as empresas que possuem um sistema de gerenciamento da qualidade que assegura a consistência da qualidade em seu processo produtivo. A ISO está envolvida não na certificação, e sim no projeto e na atualização dos padrões.

De acordo com Fitzsimmons (2005, p. 436), a ISO possui normas requerendo que as empresas implementem um ciclo de três componentes:

- 1) Planejamento das atividades que afetam a qualidade, para que as metas, a autoridade e responsabilidade sejam definidas e compreendidas.
- 2) Controle nos processos que afetam a qualidade é necessário,

pois as especificações devem ser atendidas. Com isso algum erro poderá ser evitado e antecipado.

3) A qualidade dos produtos exige que as empresas tenham documentos que asseguram uma compreensão dos objetivos e métodos da qualidade, a interação facilitada dentro da organização, o retorno para o ciclo de planejamento e serve como evidência do desempenho do sistema.

As normas da ISO são de suma importância para as empresas, pois os benefícios que traz é suficiente para justificar o esforço para sua implementação. Assim, existem as famílias ISO, que são normas específicas de qualidade.

2.4 As famílias ISO

Conforme Fitzsimmons (2005, p. 437), aos requisitos da ISO 9001:2000 é necessário definir e implementar uma “Política da Qualidade” e um “Manual da Qualidade” (isso não quer dizer que estes sejam os únicos documentos necessários, cada organização deve avaliar seu processo por inteiro).

A família de normas NBR ISO 9000:1994 (9001, 9002 e 9003) foi cancelada e substituída pela série de normas ABNT NBR ISO 9000:2000, que é composta de três normas:

1) ABNT NBR ISO 9000:2000: Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas.

2) ABNT NBR ISO 9001:2000: Especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, em que organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que aten-

dam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.

3) ABNT NBR ISO 9004:2000: Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. Não existe certificação para as normas ABNT NBR ISO 9000:2000 e ABNT NBR ISO 9004:2000.

As normas ISO são atualizadas de forma que as necessidades das empresas estejam de acordo com as exigências do mercado. A busca para as empresas pela qualidade através da ISO traz um grande ganho, para que os seus produtos estejam dentro da conformidade e que satisfaçam os clientes.

Nesse sentido, faz-se necessário conhecer as empresas que são analisadas neste estudo.

3. A SKF do Brasil, EMBRACO E USIMINAS: técnicas de desenvolvimento de fornecedores

3.1 A SKF do Brasil

Segundo o Código de Conduta da SKF do Brasil (2008) a empresa apresenta:

O Código de Conduta SKF: Se você ainda não é fornecedor SKF, solicitamos o preenchimento do formulário Cadastro de Novos Fornecedores, para que, em futuras concorrências/cotações, nós possamos contatá-lo. Responsabilidade em relação aos clientes: conseguir e manter clientes pelo desenvolvimento

Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo, Maurício Antônio Elix,
Keila Graciela Ribeiro Soares, Patrícia Rosa da Silveira

e pesquisa contínuos e poder oferecer produtos, serviços e soluções que satisfaçam as expectativas dos clientes em relação à qualidade, segurança e zelo ambiental.

Ética comercial: a SKF exige honestidade e integridade em todas as partes de suas atividades e espera o mesmo de todas as partes com as quais o Grupo tenha qualquer relação comercial – clientes, fornecedores, parceiros, agentes.

A SKF advoga o comércio livre e justo, lutando por condições éticas e de competição dentro das regras do sistema jurídico.

A SKF também apoia a transparência e a abertura, desde que não sejam expostos segredos comerciais cuja divulgação possa afetar a competitividade da empresa e/ou seus relacionamentos com clientes ou parceiros.

A ética comercial da SKF também determina que o suborno é proibido e, conseqüentemente, todas as formas de compensação para agentes, fornecedores e parceiros devem referir-se somente a produtos ou serviços justificados.

Presentes e outros favores como elementos de hospitalidade esperada não devem exceder os costumes locais e devem estar de acordo com as leis locais.

Todos os funcionários devem evitar qualquer conflito de interesses entre questões econômicas privadas e os negócios da empresa; qualquer caso de incerteza deve ser trazido à gerência no país para deliberação.

A SKF do Brasil apresenta dentro de sua política de desenvolvimento de fornecedores premiação aos seus parceiros.

Certificação de Fornecedores: segundo o site da SKF do Brasil (2008) existem três categorias de prêmios.

A SKF do Brasil entende que a redução de custos se dá através da introdução de soluções que otimizem o resultado. Pensando assim e objetivando a melhor utilização dos recursos a serem oferecidos por nossos fornecedores, a SKF implantou a Certificação de Fornecedores.

As exigências para cada nível de fornecedor estão diretamente relacionadas à abrangência de serviços ou recursos que esse fornecedor dispõe à SKF do Brasil, conforme demonstrado a seguir:

SKF Certified Supplier:

- 1) Estrutura organizacional
- 2) Logística 100%
- 3) Gerenciamento da Qualidade, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente.
- 4) Tecnologia da Informação
- 5) Controles de Estoques
- 6) Assistência Pós-venda

SKF Joint Action Supplier:

- 7) Assistência técnica especializada
- 8) Treinamento
- 9) Otimização de estoque SKF

SKF Value Partner Supplier:

- 10) Pacotes de soluções
- 11) Política de Preços baseada em Performance

3.2 - A EMBRACO

A EMBRACO em seu site (2008) apresenta:

Critérios de Seleção de Fornecedores

A EMBRACO possui um Processo de Qualificação de Fornecedores (PQF) documentado, no qual são estabelecidas as principais diretrizes para desenvolver, selecionar e manter os fornecedores de matérias-primas, componentes e materiais de processos. O PQF tem como objetivo principal regulamentar e melhorar a relação de empresa com seus fornecedores, uma vez que estes são tratados como parceiros de negócios. Para tanto, é exigida dos fornecedores uma série de requisitos, os quais são considerados diferenciais para qualificá-los como preferenciais, sendo os seguintes: (i) possuir sistema de qualidade estruturado e implementado segundo as normas da ISO 9000 e/ou QS 9000 ou similares; (ii) comprovar que possui recursos tecnológicos e de serviços que possam contribuir para o desenvolvimento de produtos/processos; (iii) garantir a assistência pós-venda; (iv) possuir capacidade técnica e de qualidade que possam garantir plenamente, de forma estável, as especificações estabelecidas; (v) estar legalmente capacitado para exercer suas atividades, bem como; (vi) ter um perfil competitivo no que se refere a aspectos logísticos e comerciais.

A empresa mantém um processo seletivo para desenvolver novos fornecedores, em que são realizadas análises para identificar fornecedores potenciais, avaliar a sua situação cadastral e de capacidade tecnológica e de qualidade e, finalmente, a certificação do componente/empresa fornecedora. No entanto, para que uma empresa seja aceita como Fornecedor EMBRACO,

a mesma deve passar por um processo de certificação. Esse processo tem quatro fases, que estão documentadas no PQF, sendo discriminadas como fases de protótipo, de teste, de produção e de homologação. Durante a primeira fase, avalia-se a versão preliminar do produto, sendo feito em amostra não representativa no processo real de manufatura. A seguir, na segunda fase, o produto é avaliado em amostra já no processo definitivo ou em uma linha-piloto. Na terceira fase, o produto e o processo já estão definidos e ajustados, e os fornecimentos das amostras devem se darem as condições normais pelo fornecedor com o objetivo de se analisar a variabilidade do produto e do processo. E, por fim, quando o fornecedor entra na última fase, são simuladas as condições de fornecimento normal, sendo avaliados a capacidade do processo do fornecedor e os índices de rejeição e reprocessos gerados. A EMBRACO avalia o desempenho dos seus fornecedores através do monitoramento atribuindo valores para os seguintes desempenhos: (i) índices de rejeição na linha produtiva, na qual é analisada a quantidade de produtos fornecidos que foi rejeitada por desvios na qualidade; (ii) quantidade de relatórios de não-conformidades emitidos; (iii) desempenho na entrega; (iv) desempenho nas auditorias de qualidade; e (v) desempenho em clientes/campos dos componentes utilizados no compressor. Considerações da EMBRACO sobre a Relação com os Fornecedores.

Das linhas de produção da EMBRACO Planta Brasil saem, em média, 40 mil compressores por dia, sendo que cada compressor necessita de 28 itens comprados externamente, cor-

respondendo a uma carteira de 72 fornecedores .

Dessa forma, as relações que a empresa mantém com seus fornecedores sempre foram focadas na parceria, visto que o próprio volume justifica isso.

Um indicador de parceria que se pode notar é o tempo de relacionamento médio que existe entre a empresa e seus fornecedores, fixado em 15 anos. No entanto, existem fornecedores que são parceiros de longa data, como, por exemplo, a Expandra – 27 anos, CRW – 26 anos e Embrapa – 20 anos. Do total de componentes adquiridos para produzir o compressor, apenas 2% são comprados no mercado internacional e 35% são comprados de fornecedores que estão instalados na unidade fabril de Joinville.

Há oito anos vem se desenvolvendo um sistema Just-in-Time (JIT), sendo que, para implementar esse sistema, a empresa contratou um operador logístico, em que a ideia central é buscar os fornecedores próximos à unidade fabril ou, se não possível, entrepostos próximos. Existem fornecedores que entregam componentes 3 vezes ao dia, em cada início de turno, e outros fornecedores que se encontram no sistema com entradas diárias ou de 2 ou 3 vezes por semana. A meta é chegar a um recebimento com intervalos de 4 em 4 horas, ou seja, dois recebimentos por turno, e que todos os fornecedores estejam operando no sistema Just-in-Time. Na visão da empresa, tal sistema otimiza o espaço físico de estoque, dado que, como trabalha com um volume grande de insumos, se cada fornecedor enviasse seu produto em horas diferentes e em transportes diferentes, o tráfego seria muito grande dentro do pátio da empresa.

A operação de logística, que é executada por uma empresa contratada especialmente para isso, trabalha com um cronograma de controle das entregas, até mesmo quanto a horários. Outra questão analisada nessa logística é que, quando se trabalha com fornecedores que terceirizam o transporte, outros produtos são transportados juntamente com os componentes fornecidos à EMBRACO, aumentando, assim, o risco de contaminação. Ademais, as informações de como transportar, os cuidados necessários e onde alocar os componentes ficam centralizados em um responsável, nesse caso, a empresa de logística. A empresa de logística mantém um profissional residente na EMBRACO, que controla e comunica a quantidade, a data, os horários e o local de entrega. Para os componentes chamados de regulares, que são utilizados em todos os compressores, há um sistema, no qual as caixas vazias são enviadas aos fornecedores e, através da quantidade e identificação das caixas (nome do código), sabe-se o quanto devem fornecer na próxima entrega. Nos itens chamados irregulares, que são utilizados em determinados tipos de compressores, a solicitação é feita via fone ou e-mail, sendo que o responsável por tal solicitação é o próprio operador da linha. Essa solicitação é feita, em média com 10-12 horas ou 12-24 horas de antecedência. Todavia, os pedidos são colocados em função da média de consumo mensal prevista enviada. Atualmente, das 72 empresas da carteira de fornecedores, apenas 10 estão próximas a Joinville e 21 estão localizadas na região Norte-Nordeste catarinense. A EMBRACO tem projetos de trazer outros fornecedores. Contudo, sabe-se que não é viável para todos. Nesse caso, é

desenvolvido outro trabalho de parceria, como exemplo o caso da Pirelli Ficab, que montou, há 5 anos, um entreposto, com entregas regulares em que o produto só é faturado no momento que entra na empresa. Algumas premissas devem ser seguidas para que o fornecedor entre no sistema JIT, como o comprometimento das entregas, a qualidade assegurada, etc. Dos produtos fornecidos que pertencem às classes G1, G2, em 87% não são feitas mais inspeção e outros 13% estão divididos entre itens que sofrem inspeção a cada lote, considerado método de avaliação no qual as periodicidades das inspeções vão diminuindo a cada lote, em face da inexistência de não-conformidade dos produtos recebidos. A estrutura que se responsabiliza pela relação da EMBRACO com os fornecedores é a Gestão de Materiais, composta por compras, técnicos e planejadores de produção e logística, que fazem análise de que vendas estão comercializando, o que se tem em estoque, o que está sendo produzido e o que foi planejado. Essa equipe passa diariamente todas as informações ao sistema em Material Resource Planning (MRP), sendo que a interface com os fornecedores é feita entre os planejadores de produção com vendas dos fornecedores. Nas questões de desenvolvimento e qualidade, há uma equipe técnica dentro da Gestão de Materiais que entra em contato com o fornecedor não só com a parte de qualidade, mas também com a comercial. Agindo dessa forma, a empresa consegue ter uma maior agilidade, pois os profissionais responsáveis pela qualidade podem discutir itens comerciais.

O Processo de desenvolvimento de fornecedores da EMBRACO, portanto, é uma das preocupações que a empresa tem

para que seus produtos saiam com qualidade.

3.3 A USIMINAS S.A

A USIMINAS, em seu site (2008), disponibiliza a Cartilha de desenvolvimento de fornecedores da USIMINAS S.A.

O abastecimento de uma siderúrgica adquire importância estratégica devido ao grande volume financeiro envolvido e à diversidade de itens e requisitos estabelecidos, necessitando, portanto, de um processo de melhoria contínua e permanente entre as partes envolvidas.

Por outro lado, normas internacionais de gestão da qualidade, meio, segurança e saúde ocupacional, como ISO 9001/14001/TS 16949/IEC 17025 e OHSAS 18001, estabelecem como exigência desenvolvimento de fornecedores, de acordo com seus requisitos, e o cumprimento às regulamentações vigentes. O atendimento a esses requisitos é também exigido por nossos clientes, o que atinge toda a cadeia de abastecimento existente.

Conscientes da importância que seus fornecedores exercem nos resultados da empresa, a USIMINAS e COSIPA aprimoram o processo de gestão dos mesmos. O PDF (processo de desenvolvimento de fornecedores) considera a importância estratégica do fornecedor, apoiado por um sistema informatizado. A base do processo é um indicador numérico de desempenho histórico do fornecedor, denominado IDF (Índice de Desempenho de Fornecedor). O IDF apresenta o conceito atualizado de cada fornecedor baseado nos requisitos da Qualidade, Fornecimento e Preço.”

Índice de Desempenho de Fornecedores IDF

O IDF dos fornecedores de materiais gerais, matérias-primas elaboradas e refratários é calculado utilizando-se dados históricos dos últimos 5 meses. Para os fornecedores de matérias-primas-primárias são considerados os dados dos últimos 4 meses.

Requisitos básicos do IDF

Requisitos de Qualidade RQ

Requisitos de Fornecimento RF

Requisitos de Preço RP

No requisito de qualidade o fornecedor é avaliado quanto à qualidade dos produtos fornecidos, reclamações procedentes dos usuários, precisão e clareza da documentação e o grau de implementação dos sistemas de qualidade, ambiental e saúde e segurança ocupacional.

No requisito de fornecimento são consideradas a pontualidade nas entregas e a quantidade fornecida em relação à solicitada nos pedidos de compra.

No requisito de preço o fornecedor é avaliado quanto a sua capacidade de se manter competitivo no mercado através da participação nas consultas de preço/concorrências, e ainda no comportamento da prática de seus preços do ano em curso em relação ao ano anterior.

Existem em relação a estes requisitos vários índices que são medidos e avaliados. A todo esse processo da empresa o

acompanhamento pelo fornecedor é importante porque ele estará observando a sua performance em relação à empresa que está prestando o serviço como fornecedor.

Conceituação dos fornecedores

Conceito	Pontuação
Ótimo	95 a 100
Bom	80 a 94

Ocorrências que mais afetam a imagem do fornecedor: a não conformidade, em qualquer situação, deprecia a imagem do fornecedor. Não-conformidades são imediatamente interpretadas como falha de processo e de prevenção. Portanto, a busca pela qualidade total deve ser constante.

Alto desempenho de fornecedores

Considera-se fornecedor com alto desempenho aquele que, durante um período mínimo de doze meses, mantiver uma pontuação no IDF maior a igual a 95 sem apresentar não-conformidades ou restrições cadastrais e esteja regular.

Pré-qualificação de fornecedores

Os fornecedores que participam das consultas de preço são selecionadas considerando principalmente: fornecedor com qualidade assegurada e pontuação do IDF.

Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo, Maurício Antônio Elix,
Keila Graciela Ribeiro Soares, Patrícia Rosa da Silveira

A USIMINAS também premia os seus fornecedores com o prêmio fornecedor destaque do ano.

A USIMINAS, como todas as empresas, procuram fazer do desenvolvimento de seus fornecedores, além de parceiros, empresas que estejam envolvidas em seus processos produtivos, para garantir a seus clientes um produto de qualidade e que a sua satisfação em usar os produtos seja a forma de estar cada vez mais presente no mercado tendo isso com competitividade do seu produto acabado.

4. Análise das empresas estudadas

No desenvolvimento de fornecedores é vital que a relação entre as partes envolvidas no processo tenha a consciência da necessidade de uma sobre as outras. Nessa relação tem que existir, para os dois lados, um ganha-ganha. Na atualidade as empresas procuram colocar no mercado produtos dentro de padrões de qualidade. Por isso as parcerias com seus fornecedores se fazem necessárias para que as empresas possam estar sempre fazendo os seus produtos com a qualidade que é exigida no mercado. Todo esse processo de desenvolvimento de fornecedores e a gestão da qualidade nas empresas não é, portanto, um hobby, e sim a permanência das empresas dentro do cenário cada vez mais globalizado.

Para a SKF do Brasil, destaca-se a ética comercial, determinada pela certificação dos fornecedores que são baseados na estrutura organizacional, no gerenciamento da logística, no gerenciamento da qualidade, na segurança do trabalho e no meio

ambiente (regulamentadas por órgãos competentes), no uso intensivo da tecnologia da informação, associada a sistemas integradores da informação, na adoção de políticas de controle de estoques ajustada à logística, na assistência pós-venda, na assistência técnica especializada, no treinamento contínuo da equipe de vendas e no ajuste da política de otimização da produção e dos estoques de seus produtos acabados, nos pacotes de soluções de acordo com a ocorrência dos mesmos e no tipo de problema, na política de preços baseada na performance, de acordo com as metas a serem alcançadas.

A EMBRACO adota o desenvolvimento de diretrizes, baseando-se na seleção de seus fornecedores, constituindo-se de regulamentação e melhoramento da seleção dos mesmos, considerando-os parceiros nesta estratégia adotado que se justifica no volume de comercialização. A empresa considera que a parceria existente entre ela e seus fornecedores é uma das formas de assegurar a qualidade de seus produtos.

A Usiminas utiliza-se de uma cartilha para o desenvolvimento de seus fornecedores, onde são mensurados os índices de desempenho dos mesmos. Os requisitos considerados como básicos para a Empresa consistem em: requisitos da qualidade, requisitos de fornecimento e requisitos de preços. A conceituação dos fornecedores reside na escala de 0 a 100. É assegurado o fornecedor com alto desempenho, cujo IDF reside na escala igual ou superior a 95 e desde que os produtos mantenham conformidade e não haja restrições de cadastros. Realiza-se uma pré-qualificação de fornecido-

res, sendo consultados os preços e a validação da pontuação do IDF.

Cada empresa mantém uma forma de assegurar a qualidade de seus produtos, baseando-se em suas estratégias de parcerias, conceito de qualidade, padronização e conformidade.

Considerações finais

As empresas são obrigadas a entrar no processo de desenvolvimento de seus fornecedores para que a qualidade de seus produtos esteja dentro de padrões mundialmente exigidos.

Com as técnicas que as empresas contemporâneas usam para gerir sua qualidade, fazer alianças corporativas, elas passam a inovar e estar à frente de seus concorrentes.

Nesse sentido, a qualidade torna-se essencial neste novo cenário econômico mundial. Assim, tudo que é produzido é destinado à satisfação do cliente final, para que as necessidades dos mesmos sejam atendidas.

Diante da pesquisa realizada, a análise que se faz é a de que as empresas se asseguram do conceito de qualidade, por meio da certificação da ISO, buscando, assim, garantir a padronização dos processos e dos produtos. Ou seja, as empresas pesquisadas adotam a gestão da qualidade para a contratação e manutenção dos fornecedores.

As empresas pesquisadas demonstram uma preocupação com o conceito de qualidade em toda sua cadeia produtiva.

Por fim, compreende-se que a utilização do modelo de gestão da qualidade é uma filosofia que se ajusta aos propósitos das empresas pesquisadas, no que tange às parcerias entre fornecedores, administração de processos e pessoas e satisfação dos clientes.

O importante a ser ressaltado é que a relação das empresas com seus fornecedores é o que garante a permanência de seus clientes e a fidelização dos mesmos.

Referências

- ALVAREZ, M. P. *et al.* *A aproximação dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade*. Minas Gerais: XXIII ENEGEP, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês*. 8 ed. Nova Lima: INDG. 2004.
- CARTILHA de desenvolvimento de fornecedores da USIMINAS S.A. Disponível em: <www.usiminas.com.br>. Acesso em: 31/08/2008.
- CÓDIGO de Proteção e Defesa do Consumidor. - Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 11/06/2012.
- CÓDIGO de Conduta da SKF do Brasil. Disponível em: <www.skfdobrasil>. Acesso em: 07/11/2008.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- EMBRACO. Disponível em: <www.embraco.com.br>. Acesso em: 02/11/2008.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ISHIKAWA, K. *Introduction to Quality Control*. 3 ed. Trad. John H.

Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo, Maurício Antônio Felix,
Keila Graciela Ribeiro Soares, Patrícia Rosa da Silveira

Loftus. Tokyo: Corporation, 1990.

MARTINS; LAUGENI. *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva: 2006.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Balanced scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração*. 2008. 176 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Lavras: UFLA, MG.

POIRIER, C.; REITER, S. E. *Otimizando sua rede de negócios*. São Paulo: Futura, 1997.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Quality Management in Relation to the Development of Suppliers: a Study in Brazilian Enterprises

Abstract: Enterprises adopt the quality management model in the development of their suppliers with the expectation of satisfying their productive processes and the needs of their clients. This paper is the result of our degree requirement monograph. The methodology used was descriptive research with qualitative nature, and it was based on author's assumption about quality management. It was possible to analyse the context that involves the development of suppliers, the procedures to achieve certification, existing in this relationship, as well as the quality assurance (QA) that aims at ensuring the maintenance of the clients. Partnerships, used as strategies for the development of suppliers, are common features of the companies involved in this research. The purpose is to insert enterprises into a globalized and competitive market.

Keywords: Quality Management – Management Model – Suppliers