

RICARDO MORAES E SILVA

GESTÃO DE FORNECEDORES:

Análise e Eficácia na Transferência de Fornecedores utilizando o PDCA

São Paulo

2010

RICARDO MORAES E SILVA

GESTÃO DE FORNECEDORES:

Análise e Eficácia na Transferência de Fornecedores utilizando o PDCA

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para a obtenção
do certificado de Especialista em Gestão e
Engenharia da Qualidade – MBA / USP

Orientador:

Prof.Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Ricardo Moraes e

Gestão de fornecedores: análise e eficácia na transferência de fornecedores utilizando o PDCA / R.M. e Silva. -- São Paulo, 2010.

35 p.

Monografia (MBA em Engenharia da Qualidade; Gestão e Tecnologia da Qualidade) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

- 1. Qualidade em fornecedores 2. Administração da qualidade**
- 3. Qualidade da produção 4. Qualidade do processo I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Ennenharia II. t.**

RESUMO

Uma empresa está inserida em um contexto de transação com outras empresas, seja para vender ou para comprar. Sua principal estratégia é a concentração em seu negócio principal, passando a relacionar-se com um grande número de fornecedores, em consequência do processo de terceirização de suas atividades. Deixa-se de atuar isoladamente para atuar conjuntamente, visando ser mais competitiva. Para a empresa ser cada vez mais competitiva, é importante que ela possa contar com fornecedores competentes que atuem em sintonia com as estratégias estabelecidas, visando alcançar os resultados esperados. A qualidade se torna fundamental nos dias de hoje e a exigência em busca da excelência se torna um diferencial. Se o fornecedor não corresponder às expectativas do cliente, correrá o risco de ser substituído. A utilização do PDCA (sigla do inglês "plan", "do", "check" e "act") vem a monitorar o gerenciamento destas transferências, exigindo assim um planejamento antecipado e adequado a cada situação. Este trabalho apresenta um método de transferência utilizando o PDCA e demonstra de forma coerente e clara o planejamento necessário para transferência de fornecedores. O sistema utilizado foi desenvolvido com base em lições aprendidas de outras transferências de fornecedores realizadas sem planejamento por falta de um responsável e sua equipe, chegando a correr riscos a empresa por falta de entrega ao cliente final.

Palavras chave: Qualidade, PDCA e Fornecedor.

ABSTRACT

A company is inserted in a business transaction among other companies, in order to sell or to purchase. The main strategy of this company is to focus on its main business, having contact with a great deal of suppliers due to the outsourcing process of its activities. Instead of working by itself, it starts working as a group, aiming to be more competitive. In order to be more and more competitive, it is important that the company is able to count on competent suppliers who can keep up with the established strategies, expecting to achieve the goals which were settled. Quality becomes essential these days and the demand for excellence is what makes the difference. If the supplier does not please his customer, he will take the risk of being replaced. The use of PDCA, which stands for "plan", "do", "check", and "act", monitors the management of these transferences. Therefore, demanding a planning in advance and adequacy for each situation. This work presents the method of transference, using PDCA, as well as, demonstrates the clear and sensible way of necessary planning for suppliers' transferences. The used system has been developed based on the lessons learned in other suppliers' transferences, realized without any planning, due to lack of someone in charge and his team, putting the company into risk because of not being able to deliver works on time to its customer.

KEYWORDS: Quality, PDCA, Supplier

LISTA DE FIGURAS

1. As Cinco Forças de Porter	13
2. Esquema PDCA	17
3. Ferramenta para prensa de tubo metálico (Tubo Curvado)	28
4. Tubo curvado	28
5. Ferramenta para prensa de tubo metálico (Armaduras para Banco)	28
6. Armaduras para Banco de Veículo Automotivo	29

LISTA DE GRÁFICOS

1. Fornecedor – Tendência de PPM	27
2. Tendências de QP's	27

LISTA DE QUADRO

1. Exemplificando o PDCA

17

SUMÁRIO

1. Objetivo	9
2. Introdução	10
2.1. Desempenho Ambiental	10
2.2. Integração com Fornecedores	11
2.3. Visibilidade de eventos e Agilidade para Mudanças	12
2.4 Relacionamento Fornecedor – Cliente	13
2.4.1. Ambiente de Competitividade	13
2.4.2. Construindo Relacionamento Duradouro	14
2.5. Entendendo o PDCA	15
3. Metodologia	18
4. Resultados	25
5. Decisão	30
6. Conclusão	32
7. Referências Bibliográficas	33
8. Anexo 1	19
9. Anexo 2	19

1. Objetivo

Uma das maiores dificuldades encontradas hoje nas empresas é a quantidade de reclamações por problemas de qualidade no produto fornecido. Em uma análise mais crítica, que a falta de planejamento em uma transferência eleva o nível de risco em não ter sucesso na qualidade e no fornecimento de peças. O custo adquirido após a requisição do produto fornecido devido a retrabalhos realizados na peça e até mesmo peças que se tornam sucata por não atender a qualidade solicitada, podem afetar a logística do produto e consecutivamente o novo fornecedor poderá ser penalizado por esta falta de entrega através de custos inerentes do atraso.

A proposta deste trabalho está em desenvolver uma sistemática para transferência de fornecedores tornando-se de forma eficaz. Deve-se analisar os pontos fortes do novo fornecedor, principalmente o conhecimento sobre o produto a ser fornecido e o comprometimento com o seu cliente final.

Cada transferência a ser realizada, aumenta o nível de análise dos problemas inerentes que podem acontecer na transferência de fornecedores e para minimizar e até mesmo eliminar estes problemas, utilizam-se as informações de lições aprendidas. Informações estas que são pouco utilizadas pelos gestores das empresas.

A seleção de fornecedores é uma das etapas para a implantação da terceirização em uma empresa, já que selecionar o fornecedor correto em cada caso significa reduzir os riscos e os custos de transação, aumentando assim a competitividade da empresa. Para que a etapa de seleção de fornecedores seja eficaz, originando assim uma parceria de sucesso entre comprador e fornecedor, faz-se necessário determinar os critérios de seleção a serem considerados em cada processo. Pois, são os critérios de seleção que vão determinar quais pontos devem ser confrontados entre os fornecedores interessados na parceria ofertada.

Embora exista uma diferença de critérios de seleção a serem considerados em cada atividade é necessário que as empresas se baseiem em critérios corporativos, válidos para todas as atividades, de modo a criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores.

2. Introdução

2.1. Desempenho ambiental

Preparar o novo fornecedor significa não só a adoção de normas internacionais como a ABNT NBR ISO 9001 (ABNT,2005). Para estabelecer condições mínimas de organização dos fornecedores, no entanto, apenas exigir a certificação das Empresas pelo atendimento à essas normas, pode não ser suficiente, porque as relações ainda seriam limitadas à transação comercial e haveria o risco de não se obter os benefícios mútuos em um processo mais aprofundado de parceria.

Esta adoção a normas internacionais serve apenas como parâmetro necessário para atendimento as especificações mínimas de controle e elaboração de procedimentos, porém o que não se consegue de imediato de um fornecedor, é saber de fato o seu comprometimento com o cliente final.

A empresa deve, antes de tudo, atender às necessidades de seus consumidores. Este deve ser seu principal objetivo, sendo vital para que ela possa sobreviver, mantendo ativos os três pilares da sustentabilidade, que asseguram a própria existência da empresa, em longo prazo (Moura, 2008).

- **Resultado econômico:** Ela precisa produzir bens e prestar serviços de qualidade, ter práticas de administração saudáveis e eficientes, remunerando adequadamente seus acionistas e proprietários, para que o negócio não entre em colapso. O lucro, ao contrário do que muitos pensam, não é a finalidade da empresa, e sim um resultado de seu trabalho, sendo na realidade uma medida do seu desempenho; quando ela estiver atendendo bem, naquilo que seus clientes esperam, consegue vender mais, consegue melhores preços e, portanto, tem lucro. As empresas que não esteja atendendo o que os clientes esperam, ao contrário, vendem menos, seus clientes passam a dar preferência aos concorrentes e, cada vez vendendo menos, ela passa a ter prejuízos até o ponto em que ela mude radicalmente sua postura ou encerre suas atividades (Moura, 2008).
- **Qualidade ambiental:** a empresa somente irá sobreviver se ela não agredir a sociedade (representada pela comunidade de entorno, órgãos ambientais, mídia), com a poluição do ar, o comprometimento

de recursos híbridos e descarte de resíduos sólidos de forma não permitida e fabricação de produtos agressivos ao meio ambiente. Cada vez mais, aumentam a exigência da sociedade quanto à sua qualidade de vida, muito influenciada pela qualidade ambiental (Moura, 2008).

- **Responsabilidade social:** representa a postura da empresa quando as suas ações de caráter e justiça social como, por exemplo, o cumprimento dos direitos trabalhistas, a transparência quanto as informações prestadas, a diversidade de recursos humanos, perspectivas profissionais para mulheres e minorias étnicas, respeito a formação dos trabalhadores, as oportunidades de treinamento, banimento do trabalho infantil, entre outros (Moura, 2008).

2.2. Integração com fornecedores

A competência da empresa em responder rapidamente a mudanças é o reflexo de sua capacidade de alinhar o planejamento estratégico com seu desempenho operacional. As empresas coordenam suas rotinas e capacitações para obter desempenho em custo, qualidade e velocidade, destaca-se a dificuldade para reconfigurar um sistema produtivo na presença de mudanças, requerendo transformação interna, e nas ligações inter organizacionais. Verificam que, embora as competências para melhoria contínua da produção estejam presentes em empresas da indústria brasileira automotiva, nenhuma atividade é conduzida para geri-las. O gerenciamento estratégico da informação fundamenta o processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de novas habilidades individuais para esse alinhamento (Assumpção, 2003)

Desde o inicio de um futuro fornecimento, precisa estar bem claro ao futuro fornecedor, que todas as informações necessárias, como especificações dos desenhos, características críticas de controle, dispositivos e quantidade a ser fornecida estejam claros na primeira reunião entre cliente e fornecedor.

No ambiente de rede industrial, o processo inter organizacional de aprendizagem é mais complexo do que quando está restrito internamente a uma firma. Nesse ambiente, os ativos organizacionais invisíveis e intangíveis (marca, conhecimento sobre produto e processos, lealdade do cliente, etc.) são ativos

que apóiam a competitividade da empresa. E mesmo que uma empresa possa ser parceira de outra em uma cadeia de suprimento, elas poderão concorrer em outro mercado. Como, então, viabilizar a troca de informações sobre esses ativos? Uma forma é possibilitar que rotinas sejam organizadas como processos inter organizacionais de aprendizagem. Para isso, considera-se necessário que a coordenação de redes industriais determine o papel e a ação de cada um de seus participantes nesses processos. Espera-se com isso entender o posicionamento de cada um no desenvolvimento dos demais nas cadeias em que são parceiras e nos mercados em que são concorrentes (Assumpção, 2003).

Isso claramente acontece quando por exemplo, a empresa **M&R** apresenta-se em produzir uma peça entregue a um fornecedor, onde o mesmo solda os componentes formando uma armação metálica. Esta armação é encaminhada a um concorrente da empresa **M&R** para acabamento e entrega ao cliente final.

2.3. Visibilidade de eventos e agilidade para mudanças

A necessidade de agilizar o ciclo de desenvolvimento de novos produtos e a tendência a compartilhar essa atividade na rede de empresas são mais um ponto para reforçar a necessidade de construção da estrutura para gerenciar as mudanças tecnológicas e organizacionais na cadeia de suprimento. Demonstra-se que, quanto mais cedo for estabelecida a integração entre clientes industriais e fornecedores no projeto de novos produtos, mais efetiva será a redução nos custos e no tempo de desenvolvimento dos mesmos. Deve-se reconhecer a importância do alinhamento das estratégias das empresas com a da cadeia de suprimento para melhoria do desempenho na relação entre fornecedores e clientes industriais. Esse alinhamento proporciona habilidades para melhoria de desempenho da empresa, desde que haja: clareza na visão de seu papel na cadeia de suprimentos; e realização conjunta de atividades de aprendizado e inovação (Assumpção, 2003).

As empresas podem ser divididas em dois focos no mercado: Desenvolvedoras, onde no caso as montadoras entregam o projeto macro de um novo veículo e fica a responsabilidade do fornecedor desenvolver aquele produto com aprovação do cliente final. Para isso, este tipo de empresa desenvolvedora forma equipes de projeto com foco no desenvolvimento apresentando em

reuniões periódicas as suas soluções aos clientes. Por um outro lado, existem empresas que recebem este desenvolvimento pronto de seus clientes, tendo como função somente produzir aquilo que foi especificado pelo cliente. Este caso de empresas que recebem estes projetos prontos, cada vez mais este tipo de empresa, está sendo pressionada a desenvolver projetos, pois o conhecimento está em quem desenvolve.

2.4. Relacionamento fornecedor-cliente

2.4.1. Ambiente de competitividade

A intensidade da concorrência em uma empresa não é questão de coincidência ou de má sorte. Forças externas à indústria são significativas e estão presentes o tempo todo. Porter (1986) apresenta um modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria, o qual leva em consideração as cinco forças de caráter estrutural básico que dirigem a competição e que atuam nas fronteiras de uma empresa, as quais podem ser representadas na Figura 1.

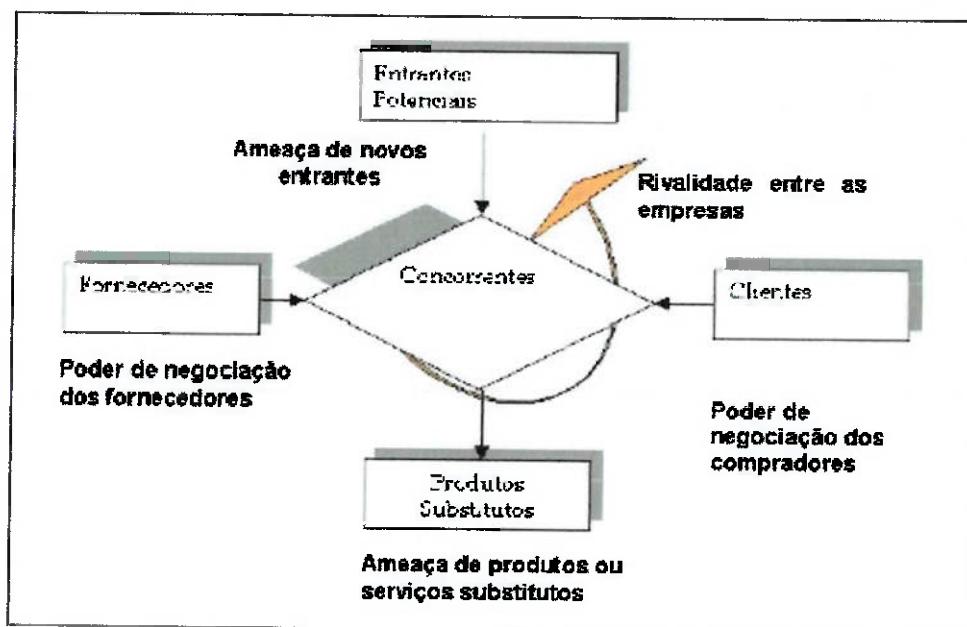


Figura 1. As cinco forças de Porter (Porter, 1986).

Uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades em lidar com elas, e, portanto a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma determinada indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

A vantagem competitiva de uma determinada empresa só pode ser obtida através da diminuição da vantagem competitiva de seu oponente, caracterizado pelo polinômio fornecedor-cliente. A indústria deve desenvolver habilidades específicas para lidar com elas. A competitividade bem sucedida é o resultado da habilidade em determinar racionalmente a capacidade de competir, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes.

2.4.2 Construindo relacionamento duradouro

Não basta apenas fornecer produtos ou serviço aos clientes, é necessário desenvolver experiências personalizadas, formando sinergicamente a criação conjunta de produtos e serviços que possam ter aceitação no mercado.

O cliente é a razão de ser das empresas, porém, a cadeia produtiva é formada por uma seqüência de fornecedores e clientes. Quanto melhor for o relacionamento entre eles, maiores chances das organizações obterem sucesso. Toda a cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos interligados, devem operar sinergicamente para fornecer um produto ou serviço que satisfaça o seu cliente imediato. Se um desses elos vier a falhar, toda a cadeia será comprometida. Esta aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma dependência mútua importante em torno do interesse das organizações.

Neste sentido, o foco no cliente se torna de extrema importância para a parceria com o cliente e a abertura de novos negócios que leva ao crescimento dos fornecedores. Ser capaz de desenvolver qualquer tipo de solução que os clientes necessitem é o ponto chave, pois o mercado em constante mudança faz com que o cliente se concentre em seu negócio.

Um exemplo mais adotado hoje é o “Consórcio modular” onde poderia ser considerada uma forma extrema de condomínio industrial em que os fornecedores de subconjuntos se localizam no terreno da montadora. O consórcio modular foi criado com o objetivo de transmitir aos fornecedores a responsabilidade pela montagem na linha de produção de todos os componentes dos veículos lá produzidos, conseguindo assim redução nos custos e estoques. Não há funcionários da montadora na linha de montagem e os investimentos neste setor são compartilhados entre montadora e fornecedores (modulistas). Neste caso, modulistas e montadora convivem numa mesma planta. O veículo somente é faturado após uma rigorosa análise de qualidade realizada pela montadora e se houver algum problema de qualidade no veículo, todos os modulistas não recebem até que o concerto ocorra no veículo e seja liberado por uma nova inspeção realizada pela montadora.

2.5. Entendendo o PDCA

PDCA é um ciclo de análise e melhoria, criado por Walter Shewhart, em meados da década de 20 e disseminado para o mundo por Deming. Esta ferramenta é de fundamental importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais e para a eficácia do trabalho em equipe.

O Ciclo PDCA (em inglês “Plan”, “Do”, “Check” e “Act”) é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização, sendo composto das seguintes etapas:

Planejar (PLAN)

- Definir as metas a serem alcançadas;
- Definir o método para alcançar as metas propostas.

Executar (DO)

- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- Coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo;
- Nesta etapa são essenciais a educação e o treinamento no trabalho.

Verificar, checar (CHECK)

- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definido;
- Identificar os desvios na meta ou no método.

Agir corretivamente (ACTION)

- Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais os desvios são passíveis de ocorrer no futuro, suas causas, soluções etc.

A seguir, para entender de forma mais clara o esquema PDCA, o objetivo desta ferramenta é de demonstrar que se inicia com um planejamento , definindo metas e métodos e como consequência o treinamento dos envolvidos para efetuar a execução destes métodos. Implementadas as ações, certifica-se com base em resultados encontrados em forma de gráficos, por exemplo e assim com uma visão geral dos problemas encontrados se cria um plano de ação.

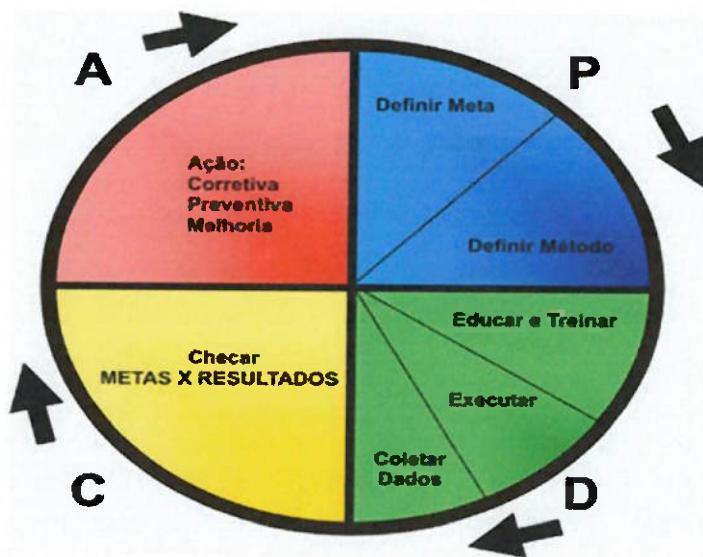


Figura 2: Esquema PDCA (Fonte: www.sandrocan.wordpress.com)

O PDCA pode ser utilizado na realização de toda e qualquer atividade da organização. Desta forma, elimina-se a cultura “tarefaira” que muitas organizações insistem em perpetuar e que incentiva a se realizar o trabalho sem antes planejar, desprezando o autocontrole, o uso de dados gerados pelas medições por indicadores e a atitude preventiva, para que os problemas dos processos nunca ocorram.

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental.
	5	Execução	Bloquear a causa fundamental.
	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros.

Quadro 1: Exemplificando o PDCA (Fonte: www.sspj.go.gov.br/policia-comunitaria)

3. Metodologia

A condição prévia para mudança de fornecedores é:

- Antes de toda a mudança de fornecedor, um gerente de transferência e uma equipe do núcleo de transferência são indicados pela planta que receberá as peças do novo fornecedor. A equipe de transferência é validada pela gerência responsável pela transferência e envolve no mínimo o comprador da planta, o responsável pela qualidade de fornecedores e o engenheiro de produto.
- Recomenda-se fortemente não mudar o produto a fim de minimizar os riscos.
- Se o custo da matéria-prima ou do componente for considerado como parte da mudança, ocorrerá separadamente da mudança do fornecedor.
- As exigências específicas do cliente devem ser consideradas.
- Cada desenho, ferramenta, equipamento de controle do produto a ser fornecido e documentação relacionada a ser transferida, devem estar em boa forma antes de transferência.

A mudança de um fornecedor em uma planta é conduzida pelo comprador da planta com um suporte do comprador do produto e da garantia de qualidade do fornecedor.

Quando a mudança do fornecedor envolve diversas plantas/ entidades, a transferência estará coordenada pelo comprador do produto

Etapa 1: Necessidade/oportunidade de mudar um fornecedor

Há diversas razões para mudar um fornecedor durante a produção da série, por exemplo um desempenho ruim do fornecedor em consequência de uma avaliação por problema de qualidade / entrega, decorrente do custo, de uma avaria comercial ou de riscos, como por exemplo, uma auditoria com nota abaixo do

satisfatório, Transferência da produção de um fornecedor a um outro fornecedor sem avisar ao cliente final.

Etapa 2: Avaliar riscos associados

O gerente responsável pela transferência deve ser indicado pela planta. O comprador da planta e/ou o comprador do produto com o responsável pela qualidade de fornecedores, deve avaliar a possibilidade para mudar o fornecedor e os riscos associados, incluindo impactos da qualidade e da logística. Com sustentação da logística, vendas e engenharia de produto, definem as etapas exigidas para mudar, as edições a serem resolvidas e a necessidade para a aprovação de cliente. Todas as lições aprendidas das mudanças precedentes dos fornecedores e dos interesses atuais da qualidade (por exemplo, no produto, nas ferramentas, nas avaliações do fornecedor) são tomadas em consideração.

Etapa 3: Questões legais

O comprador da planta e/ou o comprador do produto verifica de forma legal se o contrato não obtém cláusulas para impedir a transferência (por exemplo, propriedade industrial, patente). Se o contrato puder ser cancelado, o comprador da planta inicia a seleção de um novo fornecedor.

Etapa 4: Resolver questões legais

O departamento jurídico financeiro analisa as medidas a serem recolhidas para poder cancelar o vínculo com o fornecedor atual.

Etapa 5: Decisão de transferência

A decisão é feita pelo comprador da planta e pelo comprador do produto baseados na avaliação de risco. Para a transferência, na decisão também se deve envolver a qualidade da planta. Se a decisão é transferir de fato, a equipe do núcleo de transferência é apontada pela planta e validada pela gerência responsável pela transferência.

Etapa 6: Prepara a recomendação do novo fornecedor

O comprador da planta executa a tarefa de preparar toda a documentação de transferência.

Etapa 7: Processo de mudança do fornecedor

O responsável pela qualidade de fornecedores deve verificar se o processo do novo fornecedor é diferente do antigo fornecedor. Se isso ocorrer, a engenharia de processo deverá ser envolvida para validação neste novo processo no fornecedor.

Etapa 8: Validação técnica do processo

Quando aplicável, a engenharia manufatura faz as revisões e valida o processo do novo fornecedor. Se o processo não for validado, uma nova proposta do fornecedor deve ser revista pelo comprador da planta.

Etapa 9: Valor da transferência

Para um produto que mostre um risco elevado de qualidade ou um gasto anual acima de um valor determinado pela empresa a contratar, um comitê financeiro da empresa deve aprovar a transferência do fornecedor.

Etapa 10: Aprovação pelo Comitê financeiro ao novo fornecedor

Para produto de baixo-risco de qualidade ou com um produto que tenha um gasto anual abaixo do determinado pela contratante, o comprador informa o diretor da planta que irá receber o produto comprado. Caso não seja aprovado, o comitê financeiro deverá fazer revisões. Estas revisões do comitê de análise financeira têm como objetivo :

- A classificação do custo de fornecedores, como custos do trabalho feito com ferramentas e custos da amortização (custo realizado pelo fornecedor colocado no preço da peça).

- Status em riscos do fornecedor. O comitê financeiro deve dar o acordo formal e/ou exigir uma ação mais clara para correção e a provação.

Etapa 11: Aprovação do cliente final

Deve-se submeter uma proposta para a modificação de fornecedores ao cliente para a aprovação. Se o cliente não aprovar, a proposta deverá ser revista.

Etapa 12: Decisão física da transferência

A decisão física de transferência é feita pela gerência responsável indicada pela diretoria da planta que irá receber o produto a ser fornecido pelo novo fornecedor. Para produtos que não serão mais fabricados pela planta e sim por fornecedores, o gerente responsável da planta será envolvido da mesma forma e será decidida à transferência.

Etapa 13: Comunicar o planejamento de transferência aos departamentos da logística e de qualidade da planta

A mudança na fonte do fornecedor é comunicada:

- Formar o estoque de segurança antes da transferência para evitar que qualquer imprevisto que venha a ocorrer e afete a entrega ao cliente final.
- O departamento da qualidade deve ser informado quando terá amostras iniciais para validação e autorização de produção para o novo fornecedor.

Etapa 14: Ordem de compra

O comprador da planta emite um contrato ou uma ordem de compra e assegura sua validação.

Etapa 15: Controle do novo fornecedor durante o processo de desenvolvimento

O planejamento avançado da qualidade do produto deve ser utilizado para garantir a qualidade do produto a ser fornecido. Validação das amostras e treinamento dos requisitos específicos da empresa, serão apresentados.

Etapa 16: Validação da aprovação do novo fornecedor

A validação é feita pela gerência responsável pela aprovação do fornecedor.

Etapa 17: Envio da documentação de aprovação

A documentação é executada pelo comprador da planta.

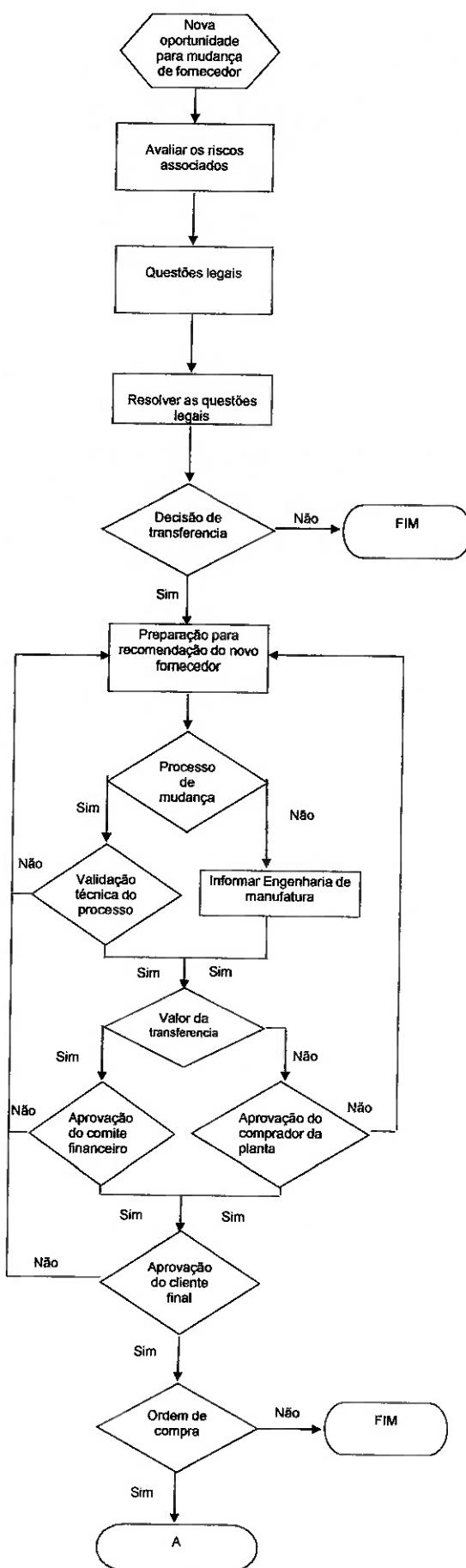
Etapa 18: Cancelar ordem de compra existente com o antigo fornecedor

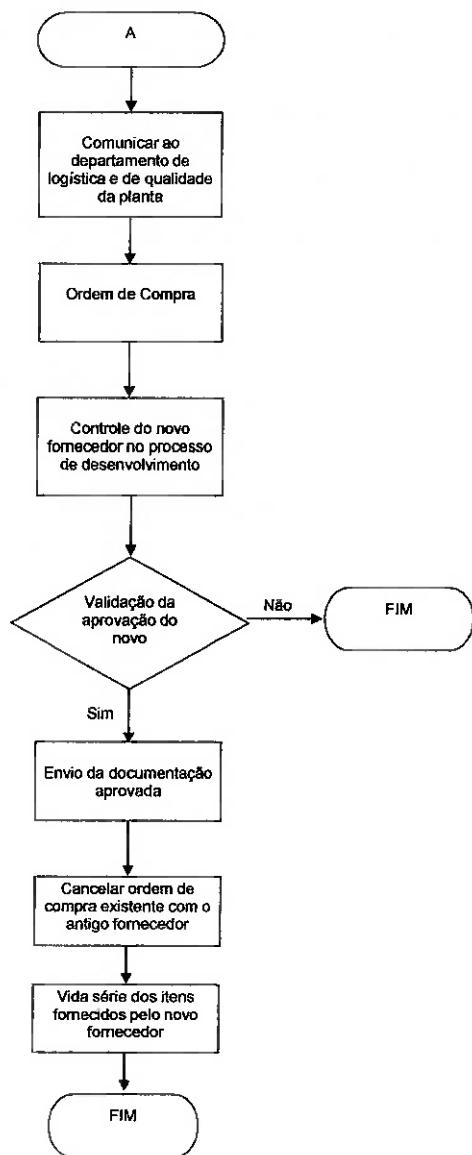
O comprador da planta deve terminar o contrato existente ou a ordem com o fornecedor antigo. Define-se o sincronismo com o gerente da logística para assegurar-se de que não haja nenhum risco de falta de peças. O comprador da planta atualiza os preços das peças nos sistemas.

Etapa 19: Vida série do novo fornecedor

A partir desta etapa toda a documentação foi apresentada e aprovada. As peças já podem ser entregues ao cliente e o volume de entrega já pode ser definido.

As etapas acima estão resumidas no fluxograma de “processo de transferência de fornecedores”.





4. Resultados

Um caso real de transferência de fornecedor utilizando a ferramenta PDCA será descrito nesta monografia, por motivos éticos e legais seus verdadeiros nomes não serão divulgados neste trabalho. Para melhor compreensão a empresa na qual precisa transferir um fornecedor será designada como Empresa M&R, o Fornecedor X será transferido para o Fornecedor Y.

Segue abaixo a descrição das empresas envolvidas:

Empresa **M&R**, uma especialista em engenharia e produção de soluções automotivas, tem status de liderança global em cada um dos seus principais negócios: Automotivo, Sistema Automotivo de Interiores e Exteriores. Sua carteira de clientes atende praticamente todas as características de automóveis em todo o mundo, incluindo os fabricantes nas economias emergentes, como a indiana, coreana e mercados chineses. Reconhecida pela sua eficiente programa de gestão de sistema altamente, o grupo fornece aos clientes com um serviço através de sua rede de 200 unidades de produção em 32 países. Movido pela mesma paixão por automóveis, aos seus 62 mil empregados do grupo empresarial de abraçar a cultura, baseada em valores compartilhados, tais como compromisso, transparência, melhoria contínua, jogador da equipe e do empreendedorismo. O grupo oferece apoio a clientes da indústria automóvel através de um ativo de desenvolvimento conjunto de políticas, de definição dos requisitos de pré-comercialização de cada produto. Esta sinergia retira a sua força a partir do Programa Management System (PMS) e as inovações pioneiras pelos 3.500 engenheiros e técnicos através de 33 centros de tecnologia e desenvolvimento. Desenvolvimento inovador de produtos e soluções tecnológicas de geração do grupo a qualidade, vantagens competitivas e valor acrescentado. A Empresa X fornece o que se espera de um parceiro industrial verdade ajudando as montadoras atender o mercado de duas demandas para alta qualidade percebida e desempenho ambiental, mantendo os custos sob controle. É o quinto maior fornecedor automotivo do mundo e o terceiro maior da Europa.

Fornecedor **X**, foi constituído em 2004, através de um processo de cisão. A cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes. Sendo assim a história da Empresa 1 é a continuidade da história de uma Metalúrgica, fundada em

Santo André em um bairro tradicional.

Em 1974 foi transferida para Mauá, onde atuou, além do setor de autopeças, em outros segmentos como fabricação de bicicletas, fogões, conjuntos montados. Em 1995, decidiu centrar todos os seus esforços no mercado automobilístico, modernizando seu parque industrial, ampliando sua capacidade produtiva e aprimorando seus sistemas administrativos e de qualidade, tendo como meta atingir níveis de eficiência que atendam às expectativas de seus clientes. Em 2005, a Empresa 1 iniciou efetivamente suas atividades nos segmentos de Estamparia, Montagem de Tanques de Combustível e Conjuntos. Em Novembro de 2005, começou a produzir componente e subconjuntos para o mercado global de automação em tecnologias complementares (ALUMÍNIO, FERRO, METAL, PLÁSTICO E AÇO) com diversos processos associados: mecanização, soldagem e montagem.

Fornecedor Y, fundado em 1952, a empresa 2 atua no mercado de autopeças produtos e serviços em conformação de tubos, usinagem, estamparia e plásticos. Especializada em dobras, conformação e montagem de peças tubulares a empresa 2 atua fortemente no segmento de autopeças Brasileiro, fornecendo peças originais para as principais montadoras de automóveis, caminhões, ônibus, tratores, motores e motos do país.

O Fornecedor X trabalhava em parceria com a empresa M&R a 1 ano, porém como pode avaliar no gráfico1 no período de 12 meses avaliados a meta não foi atingida.

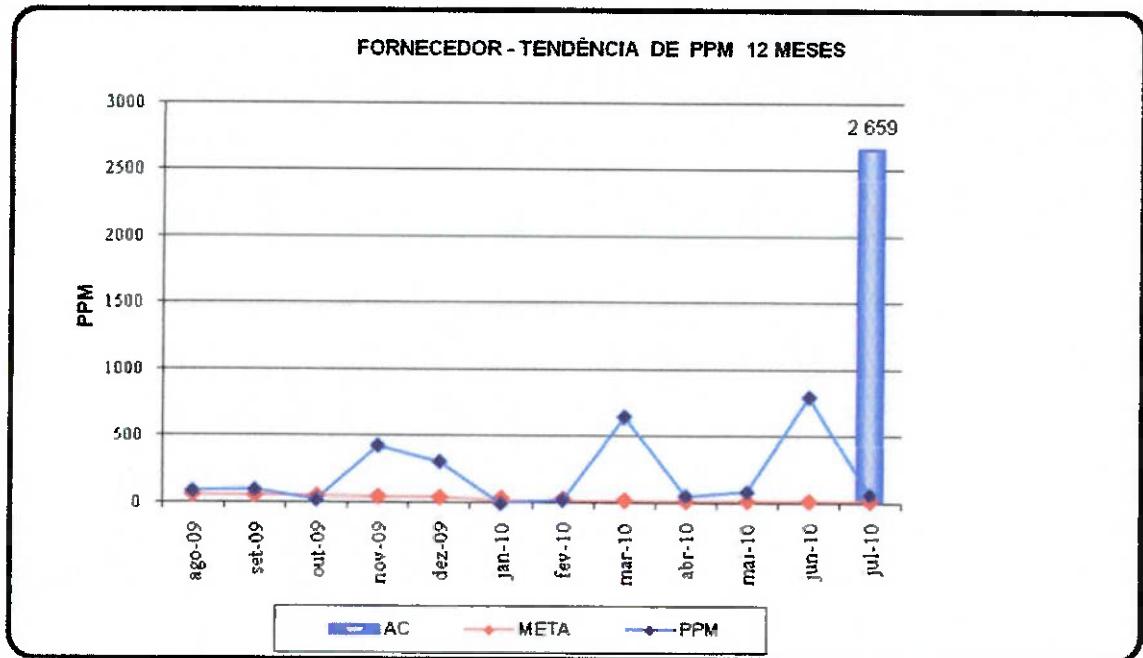


Gráfico 1: Verifica-se o desempenho ruim do fornecedor X, a meta para este fornecedor foi de zero PPM (Peça por milhão).

Observa-se no gráfico a seguir a tendência de QP's problemas de qualidade que o fornecedor X apresentou no período de 12 meses.

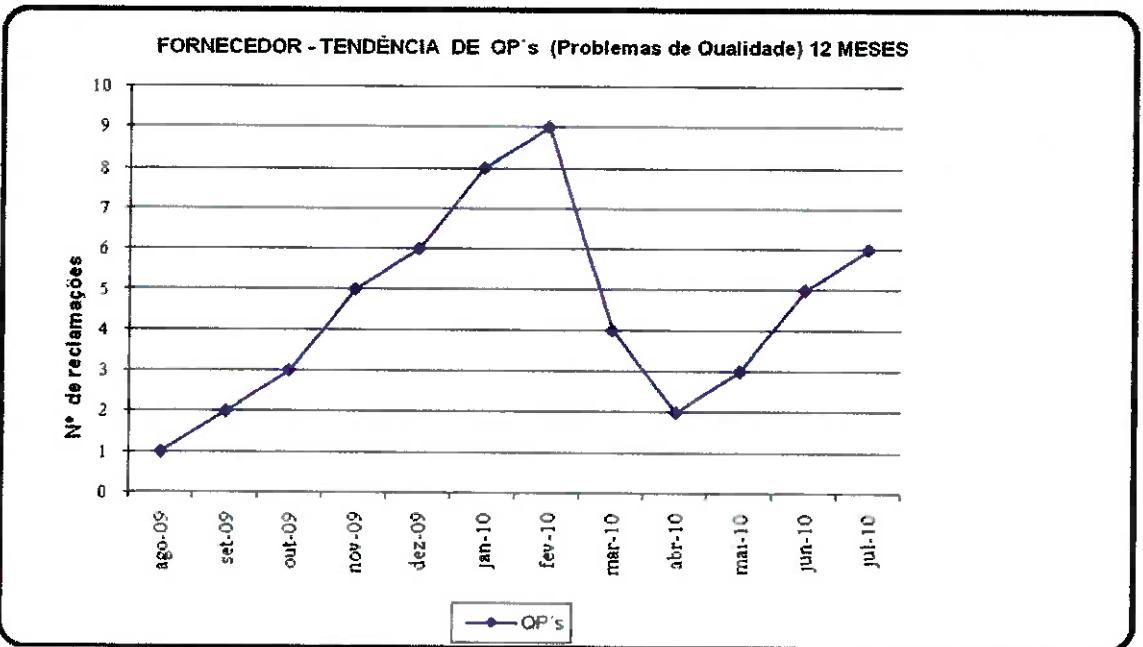


Gráfico 2: Tendências de QP's do Fornecedor X

Devido à esses problemas de qualidade ocasionados pelo Fornecedor X as seguintes ferramentas foram transferidas para o Fornecedor Y.



Figura 3: Ferramenta para prensa de tubo metálico (tubo curvado)



Figura 4: Tubo curvado



Figura 5: Ferramenta para prensa de tubo metálico (Armaduras para banco)



Figura 6: Armaduras para bancos de veículo automotivo

Segue como anexo 1 o Plano de Ação, de como é realizada a utilização do PDCA em todas as fases da transferência do fornecedor X para o Y.

E o anexo 2 apresenta-se todas as situações de erros ocorridos no processo de transferência e as lições aprendidas com esses erros, para que não volte a ocorrer.

5. DECISÃO

O papel do fornecedor hoje é de extrema importância. O motivo que leva a transferir itens ao fornecedor é o conhecimento técnico e a expertise do fornecedor em ser especialista no que faz. Deve haver parceria onde todos devem ganhar no negócio. Isso faz com que gere mais empregos e o mercado fique cada vez mais competitivo. A qualidade se torna fundamental nos dias de hoje e a exigência em busca da excelência se torna um diferencial. Se o fornecedor não corresponder as expectativas do cliente, correrá o risco de ser substituído.

Inúmeros motivos levam a uma necessidade de se transferir um fornecedor. Dentre eles, podem-se haver motivos comerciais, por falta de acordo no preço peça ou até mesmo por problemas de qualidade no produto fornecido.

Um dos maiores problemas encontrados nestas transferências é a falta de planejamento e engajamento dos envolvidos nesta transição. A falta ou o desconhecimento dos procedimentos são um dos principais fatores de risco em uma transferência.

A utilização do PDCA vem a agregar e monitorar o gerenciamento destas transferências, exigindo assim um planejamento antecipado e adequado a cada situação.

Toda transferência deve-se iniciar com um líder que tenha como objetivo formar e gerenciar uma equipe para a transferência. Deve haver pelo menos um ou mais representantes de cada departamento envolvido. Antes da troca efetiva do fornecedor uma análise dos riscos envolvidos deverá ser feita antes da transferência. Com a decisão de transferência consolidada, um novo fornecedor deve ser analisado verificando se o processo utilizado por ele é capaz de atender as necessidades do cliente. As exigências específicas do cliente devem ser respeitadas. Os equipamentos a serem transferidos (ferramentas e dispositivos de controle), devem estar em perfeitas condições de uso.

A execução do trabalho é iniciada com um acompanhamento ainda no fornecedor que será desativado. A logística deve definir a quantidade de peças a ser produzida antes da transferência dos ferramentais e dispositivos. Isso garante a transferência sem correr o risco de parada de linha, pois até a transferência dos

equipamentos e a produção de um novo lote leva-se dependendo do item até uma semana.

Após a definição e execução deste “banco de peças” pode-se executar a transferência.

Com a produção sendo realizada neste novo fornecedor, é de fundamental importância a presença de um responsável pela qualidade de fornecedores o acompanhamento das primeiras produções para verificação dos requisitos em desenho e envio de uma quantidade de peças para planta para aprovação na montabilidade, quando necessário.

Para garantir a qualidade do produto fornecido, cria-se uma área fora da área de produção para a verificação visual e dimensional dos pontos mais críticos da peça, sendo que o operador deverá ser devidamente treinado e capacitado para exercer esta função.

Esta verificação servirá para evitar o envio de peças fora da especificação exigida pelo cliente. O mais importante é que deste novo posto de trabalho, será a identificação dos problemas encontrados e o retorno destas informações a linha de produção em formato de plano de ação corretiva para a eliminação destas anomalias. É tornar a linha de produção capaz de detectar os problemas de qualidade.

Recomenda-se a utilização mínima de três meses e o máximo de seis meses, pois entende que neste prazo máximo o fornecedor já teve condições de eliminar todas as anomalias do processo. Quanto antes tirar este controle, melhor. Significa que a linha de produção se tornou capaz de detectar os problemas e impedir que eles cheguem ao cliente.

Para aprovação final, a documentação PPAP (Processo de Aprovação da Peça de Produção) que é utilizada na indústria automobilística para estabelecer um padrão entre as empresas, seus fornecedores de peças, componentes e processo de produção. O objetivo desta documentação é para que o cliente relate a especificação de como é o produto (característica técnica) para que o fornecedor possa efetuar todo o planejamento: processo de fabricação, testes e colhimento de dados. Desta maneira pode-se mostrar que o futuro fornecedor possui condições para o fornecimento deste produto, com base em todos os testes e seus resultados.

6. Conclusão

Este trabalho apresenta um método para análise e eficácia na transferência de fornecedores. A grande contribuição deste trabalho foi demonstrar a importância de parceria com os fornecedores de forma cada vez mais intensa à medida que foi aplicado o nível de competência de fornecedores, gerando confiança entre o cliente e o fornecedor.

O sucesso de atuação de uma transferência de fornecedores foi adotado com base em informações seguidas de um planejamento. Planejamento é fundamental para a organização das informações desde as reuniões iniciais com a equipe responsável pela transferência a checagem das documentações necessárias para a transferência e qualidade no produto envolvido na transferência.

As empresas, se desejarem ter sucesso e cada vez mais ser competitivas, devem aplicar a ferramenta PDCA como padrão de gestão em transferência de fornecedores.

A utilização do PDCA permite o monitoramento no desempenho do fornecedor para a utilização das lições aprendidas aumentando o nível de maturidade de cada transferência a ser realizada.

7. Referências Bibliográficas

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 90012000: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro, 2001.

Assumpção, Maria Rita Pontes. **Reflexão para gestão tecnológica em cadeias de suprimento.** Gestão & Produção. Vol.10 nº3. São Carlos, 2003.

Moura, Luiz Antônio Abdalla. **Qualidade e Gestão Ambiental.** 5º Ed. São Paulo, 2008.

Moura, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores: Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas.** Tese de Doutorado – Escola Politécnica, Engenharia, Universidade de São Paulo, 2009.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Nov/Dez 1996.

www.sandrocan.wordpress.com. Site da **Perspectiva Estratégica da Qualidade** – consultado em Agosto de 2010.

www.sspj.go.gov.br/policia-comunitaria. Site da **Secretaria da Segurança Pública do Estado de Goiás** – consultado em Julho de 2010

Plano de ação

Site : Brasil

Data da Criação : 01/08/2010

Subject: Transferir as ferramentas do fornecedor 1 para o fornecedor 2

Data revisão: 00

Page : 1/1

Leader: Ricardo

Area : Qualidade, Compras, Logística e Vendas

Nº	PROBLEM	CAUSE(S)	ACTION(S)	A P C D		A P C D	
				Resp	Deadline	Done (date)	Checked (date)
1	Problemas de qualidade	Quantidade de peças rejeitadas no cliente	Substituir fornecedor	Ricardo	wk46	wk46	wk47 "A"
2	Problemas financeiros	Desacordo comercial e não aceitação dos custos referente a falta de qualidade	Substituir o fornecedor	Ricardo	wk46	wk46	wk47
3	Criar banco de peças	Fornecedor 1 tem dificuldades em produzir peças para garantir peças que cubram o tempo de desenvolvimento do novo fornecedor	Encaminhar um técnico ao fornecedor 1 para acompanhamento e garantia a entrega de peças.	João	wk46	wk46	wk47
4	Embalagem	Falta de embalagem	Solicitar a compras a compra de caixas necessárias para colocar as peças do banco.	João	wk45	wk45	wk46
5	Itens de segurança e regulamentação	Não atender os requisitos de segurança e regulamentação	Auditória de segurança e regulamentação no processo do fornecedor 2.	Pedro	wk44	wk44	wk45
6	Avisar o cliente	Não avisar o cliente final	Vendas irá entrar em contato com o cliente e informar o motivo e a data da mudança.	Antônio	wk40	wk40	wk41
7							
8							
9							
10							

DOCUMENTO LIÇÕES APRENDIDAS				
		Data de Aplicação : 01/08/2010		
PG/Div/fábrica: M&R Linha: Autor :Ricardo		8 T F	Detecção <input checked="" type="checkbox"/> Ocorrência <input checked="" type="checkbox"/> Management <input type="checkbox"/>	Logístico <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> fornecedor <input checked="" type="checkbox"/>
O que foi o problema (5 Porquês + 2 H)		Qual é a causa ?		
O que aconteceu ? Transferência do fornecedor X para Y Porquê isso é um problema? Falta de análise de qualidade e acordos comerciais Quando aconteceu ? 1 ano Quem detectou ? Compras / Qualidade de Fornecedores Onde foi detectado ? Compras. Como foi detectado ? Histórico de fornecimento Quantas Ferramentas ? 2		O não correto desenvolvimento do fornecedor		
Antes		Depois		
Não existencia de uma equipe para transferência. Reuniões periódicas com a equipe. Reuniões com o novo fornecedor. Auditoria antes da transferência para o novo fornecedor. Falta de conhecimento dos procedimentos. Poucas peças no estoque no ato da transferência.		Desenvolvido uma equipe responsável pela transferência. Reuniões periódicas com os setores responsáveis. Envolver o fornecedor na transferência. Auditoria no processo do novo fornecedor. Atender os procedimentos para transferência. Certificar estoque de segurança.		
O que aprendemos				
FATOR	PONTO DE CONTROLE (O que fazer?, como?, quando?, quem?)	PADRÃO / REGRAS DE REAÇÃO		
Eficácia na transferência do Fornecedor X para o Fornecedor Y	A fazer com que toda a transferência seja planejada com uma equipe de que contenham pessoas dos diversos departamentos envolvidos. - Auditoria no fornecedor Y antes de efetivar a transferência.	segregar peça não conforme e acionar o departamento de Qualidade		
Aplicação potencial				
Fábrica : M&R Divisão: Compras PG's/Grupo:				