

LIGIA PASSOS SANTOS

**ÚNICO FORNECEDOR: ESTUDO DE VANTAGENS E
DESVANTAGENS DESTA PARCERIA**

**São Paulo
2011**

LIGIA PASSOS SANTOS

**ÚNICO FORNECEDOR: ESTUDO DE VANTAGENS E
DESVANTAGENS DESTA PARCERIA**

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

Orientação: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2011

DEDICATÓRIA

À minha família, pelo companheirismo e apoio em todos os momentos dessa jornada, cujo objetivo parecia tão difícil de ser alcançado.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pela conduta moral dada à minha educação e formação profissional, aos meus amigos Linduarte Vieira Filho e Suelene Araujo Jacob Furtado, pelo total apoio dado ao desenvolvimento deste trabalho, e à minha amiga Lilian Aparecida do Nascimento, por dar-me força nos momentos de fraqueza.

**"As falhas são o combustível para o
sucesso"**

Ishikawa

RESUMO

Para que os produtos fabricados tenham melhor qualidade de fabricação, seguindo o tema melhoria contínua, as organizações investem em ferramentas, qualificações de seus colaboradores e grandes parcerias com seus fornecedores. As parcerias com fornecedores constituem prática que cresce significativamente nas organizações do ramo de autopeças, parcerias que têm por objetivo trazer o fornecedor para a organização, e mostrar que tanto o cliente como o fornecedor tendem a crescer em qualidade e financeiramente, se houver união entre ambos. Toda parceria requer um bom planejamento para que o processo de engenharia, aplicação, qualidade, logística e custo seja mantido, a fim de fazer sentido manter o fornecimento. Com esses cuidados, a parceria tende a crescer. Mas se não houver interesse entre as partes, a parceria deve ser descartada, para a organização não ser prejudicada. Este trabalho mostra vantagens e desvantagens dessa parceria, com base na experiência evidenciada em uma organização do setor automotivo, experiência que trouxe resultados negativos após terceirização.

Palavras-chave: Fornecedores. Qualidade. Terceirização.

ABSTRACT

For best quality of manufacturing products, following continuous improvement concept, the organizations invests in tools, qualification of its employees and strong Partnerships. At the auto parts organizations, the practice of partnership has grown between customer and supplier and the objective of these partnerships is introduce the partner into the organization, showing gain possibilities of quality and financial, if both have the same interest.

In order to keep the partnership, a good planning of activities as engineering, manufacturing, quality, logistics and costs must be done to remain the gains, however, if there is no interest from any party, the partnership must be discarded, to avoid problems to the organization. This work shows the advantages and disadvantages of this partnership, based on experience evidenced in the organization of the automotive sector, an experience that brought negative results after outsourcing.

Keywords: Suppliers. Quality. Outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Memorial Descritivo.....	23
Figura 2 – Fluxograma de Desenvolvimento e homologação de novos fornecedores, matéria-prima, componentes e serviços produtivos da empresa X.....	26
Figura 3 – Fluxograma de Avaliação Logística dos Fornecedores.....	28
Figura 4 – Fluxograma de Avaliação da Qualidade dos Fornecedores.....	29
Figura 5 – Fluxograma de avaliação da Comercial dos Fornecedores.....	31
Figura 6 – Fluxograma de Avaliação Financeira dos Fornecedores.....	32
Figura 7 – Fluxograma de Avaliação Geral da Carteira de Fornecedores.....	34
Figura 8 – Relatório de Não Conformidade da empresa X.....	46
Figura 9 – Proposta de fluxo para terceirização.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Classificação dos critérios de seleção de fornecedores na década de 1960.....	18
Tabela 2 - Atuação do comprador em retrospectiva.....	20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação brasileira de normas técnicas
CP	Capacidade de processo
CEP	Controle estatístico de processo
CPK	Capacidade e desempenho do processo
EQF	Engenheiro de qualificação de fornecedor
FMEA	Análise de modo e efeito de falha
PPM	Parte por milhão
PPAP	Processo de aprovação de peça de produção
RNC	Relatório de não conformidade
R&R	Repetitividade e reprodutividade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Estruturação do trabalho.....	13
1.2 Objetivo.....	14
1.3 Escopo.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Gestão de fornecedores na organização X.....	21
2.2 Qualificação de fornecedores: Critérios de seleção.....	35
3 QUALIDADE DO PRODUTO FORNECIDO ENTRE AS PARCERIAS.....	40
3.1 Aspectos gerais.....	40
3.2 Vantagens e desvantagens em ter fornecimento único: Plano de contingência.....	41
4 RELACIONAMENTO – CLIENTE E FORNECEDOR.....	44
5 TERCEIRIZAÇÃO – VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	49
6 CONCLUSÕES.....	55
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

A cada dia, as organizações do setor de autopeças aperfeiçoam processos para melhor satisfazer seus clientes, que são as montadoras. Há grande trabalho ao redor dessa melhoria, com impacto direto no desempenho da organização frente aos seus objetivos, a área de gestão de fornecedores, no que se refere ao desenvolvimento de bons de fornecedores, evitando problemas de qualidade na manufatura.

A área de gestão de fornecedores sempre é submetida a reciclagens para melhor manter a qualidade dos produtos comprados, visando à melhoria da qualidade dos produtos internos. Essa gestão não trabalha isoladamente, pois as áreas dentro das organizações se comunicam ainda mais, para juntas negociar os objetivos propostos. Todas as áreas - logística, engenharia, compras, financeiro e qualidade - trabalham juntas nessa gestão.

A qualificação de um fornecedor ocorre a partir de acordo mútuo entre as áreas citadas, pois em cada uma delas há particularidades importantes para atender os objetivos da organização. Quando não há acordo entre as áreas, o assunto é tratado em um nível maior dentro da organização, para assim serem avaliados quais os pontos positivos e negativos a serem levados em consideração.

Cada organização tende a avaliar o melhor critério condizente com sua realidade e necessidade.

A parceria entre cliente e fornecedor acontece em decorrência de alguns objetivos, porém, neste trabalho pesquisou-se a área da qualidade de fornecedores, e avaliou-se o desempenho da qualidade do produto após uma parceria. Essa parceria tem por finalidade melhorar a qualidade e trazer para a organização tecnologia e redução de desperdícios em sua manufatura. Quando se trata do tema parceria, deve-se pensar em uma única fonte de fornecimento, e para isso ocorrer, o cliente deve considerar um plano de contingência, caso esse fornecedor descontinue o trabalho prestado ou fornecido. Quando existe uma única fonte de fornecimento, o cliente e fornecedor ajuda-se mutuamente, ou seja, o cliente passa a dar maior volume do pedido, e o fornecedor negocia um melhor preço; isto é uma vantagem quando existe parceria. Mas cada organização necessita avaliar se para o produto específico comprado cabe incorporar-se a essa parceria. Como ocorrem

desvantagens em alguns casos: o cliente tem porte menor que o seu fornecedor; o poder de negociação é menor, e pode ocorrer de o custo não ser competitivo, impossibilitando a aquisição.

Para Vieira (2008), toda cumplicidade existente na relação cliente e fornecedor impulsiona o relacionamento entre ambos, que tende a ser cada vez de mais qualidade. Juntos buscam objetivos que fazem crescer a organização. Toda parceria é vista como relação de longo tempo, o que permite o conhecimento recíproco, incluindo dificuldades e facilidades.

E após uma terceirização, como fica a relação entre as empresas? A qualidade do produto realmente melhora? Quais os pontos devem ser analisados antes de uma terceirização? Quando existe a idéia de terceirizar uma operação interna, a organização sempre visa a melhorias, mas para executar esse trabalho a organização necessita trabalhar em conjunto com as áreas envolvidas, a logística, para avaliar se há competitividade no programa de entregas e trajetos, financeiro, para analisar a regularidade financeira, qualidade, para avaliar se os requisitos são atendidos, compras, para avaliar se o custo negociado atende ao orçamento, engenharia, para avaliar se a tecnologia envolvida atende aos dados de projeto. E com a unificação dessas informações encontrar o resultado de manter ou não a terceirização.

Erros acontecem. Como exemplo, a avaliação errada no custo do transporte, que pode inviabilizar uma terceirização, ou o projeto, avaliado pela engenharia, não considerou uma norma específica de matéria-prima e o produto não obteve o desempenho esperado.

Este trabalho detectou vantagens e desvantagens em manter uma relação de parceria entre cliente e fornecedor, considerando a área da qualidade de fornecedores como foco.

1.1 Estruturação do trabalho

A estruturação deste trabalho começa com uma introdução sobre o tema estudado.

No capítulo 2 mostra-se a Revisão da Literatura estudada, gestão de fornecedores evidenciados na organização X.

A proposta inicial é estudar vantagens e desvantagens em manter um único fornecedor no segmento de autopeças, e contextualizar a área de qualidade de fornecedores como área chave dentro da organização.

No capítulo 2 (2.1), Gestão de fornecedores na organização X -, relata como é realizada a gestão de fornecedores baseada na organização X, mostrando as áreas envolvidas nesse trabalho (compras, logística, financeiro, qualidade e engenharia).

2.2 - Qualificação de fornecedores: critérios de seleção - a qualificação de fornecedores é um trabalho que necessita ser feito com o envolvimento das áreas interessadas, e os critérios de seleção devem ser seguidos e avaliados de acordo com a estratégia de fornecimento da organização.

No capítulo 3 - QUALIDADE DO PRODUTO FORNECIDO ENTRE AS PARCERIAS – mostra-se como a qualidade do produto fornecido se comporta ao longo da parceria entre cliente e fornecedor.

Na subordinação do capítulo 3 (3.1), Vantagens e desvantagens em ter fornecimento exclusivo: Plano de contingência, estudam-se vantagens e desvantagens que tem o fornecimento exclusivo. Quais os cuidados que devem ser tomados para que a organização não seja prejudicada com o fornecimento de peças com má qualidade e assistência técnica.

O capítulo 4 - RELACIONAMENTO - CLIENTE E FORNECEDOR analisa-se como deve ser o relacionamento entre cliente e fornecedor para que ambos tenham sucesso e custo/benefício satisfatório.

O capítulo 5 - TERCEIRIZAÇÃO - VANTAGENS E DESVANTAGENS mostra que diversas empresas estão terceirizando partes de seus processos, tornando-se as organizações em pequenas montadoras, e que, com essas ações, a qualidade do produto deveria ser superior ou ao menos mantida.

O capítulo 6 finaliza o trabalho - conclusão e referências bibliográficas.

1.2 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo avaliar vantagens e desvantagens em manter um único fornecedor.

O tema terceirização destaca-se como estratégia das organizações para serem mais competitivas no mercado de autopeças, e como consequência ilustrar o importante trabalho que as áreas de compras, financeiro, engenharia, qualificação de fornecedores e logística aplicam para obter um melhor resultado com seus parceiros.

1.3 Escopo

Este trabalho se aplica a empresas que têm por objetivo manter um único fornecedor para sua organização, visando ao aumento de competitividade e parceria entre cliente e fornecedor.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para Mazzali (2006), a visão dos riscos que podem ocorrer na relação da escolha de um fornecedor é uma das características extremamente importantes que a área de suprimentos necessita verificar no processo de seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Toda avaliação ocorre de forma independente, mas a junção das análises faz com que o resultado único tenha o mesmo objetivo: atender da melhor forma possível às necessidades da organização.

No trabalho do Mazzali (2006) focou-se determinar qual será o melhor fornecedor e como será determinado o fornecimento em questão, pois, de acordo com a estratégia da empresa, pode ser adotado um ou mais fornecedores.

A escolha do fornecedor pode gerar resultados excelentes para a organização, mas se esse trabalho não for executado de forma cuidadosa, os resultados podem ser catastróficos, pois a qualidade, o custo e o prazo de entrega interferem diretamente no resultado da organização. Casos extremos levam até mesmo à substituição do fornecedor, o que acarreta tempo muito extenso para tal mudança, e possivelmente novos custos.

Todo processo bem executado de seleção de um novo fornecedor pode gerar ganhos para o fornecedor e para o cliente. O relacionamento entre as empresas tende a aumentar o desempenho do atual negócio e negociações futuras, pois a confiança cresce e um bom relacionamento é sempre duradouro.

Para Furtado (2005), a avaliação do fornecedor se divide em duas etapas. A primeira diz respeito a se o fornecedor tem competência para atender aos requisitos do comprador em curto e longo prazo. A segunda etapa centra-se em analisar se o fornecedor se sente motivado a atender às exigências do cliente.

Ainda para o mesmo autor (2005), na escolha de um fornecedor as partes envolvidas necessitam estar motivadas com o processo. Para o fornecedor, a motivação se dá com relacionamento entre as empresas e por meio do lucro que o novo projeto pode trazer. Para o comprador, a motivação se dá no ato de comprar com o menor custo. No primeiro momento da negociação de toda estratégia de fornecimento, condições de entrega e responsabilidades devem ser claramente explicadas para não ocorrerem fatos desagradáveis no futuro. Conforme Furtado, o histórico de relacionamento entre as áreas comercial e técnica também deve ser

analisado, pois a postura de solução de problemas e transparência nas informações são pontos fundamentais para um bom relacionamento.

Para decisão da fonte de fornecimento, a cautela a ser tomada também diz respeito à verificação dos fatos apresentados pelo fornecedor; em alguns casos existe a necessidade de avaliar pessoalmente a veracidade das informações expostas. Por exemplo, a saúde financeira da empresa, pois assim o cliente não corre o risco de possíveis declínios por falta de recursos financeiros, quando do atendimento dos pedidos de compra apresentados ao fornecedor.

Para Furtado (2005), a utilização de questionário preliminar auxilia na investigação das informações dadas pelo fornecedor. O questionário pode ser elaborado abrangendo as áreas envolvidas da organização, compilando as informações de forma abrangente em um único documento. O questionário não pode ser utilizado, entretanto, como a única forma de decisão de um novo fornecedor, pois visitas e auditorias à planta do fornecedor são fundamentais para constatar informações e avaliar se o fornecedor tem capacidade de atendimento aos requisitos exigidos.

Furtado (2005) afirma ainda que a solicitação de amostras para testes é uma forma de avaliar a qualidade e competência do produto a ser comprado. Assim, há a possibilidade de testar o prazo de entrega, comprometimento, tecnologia e qualidade do produto. Pode ser executada para se ter informação adicional, de como é o desempenho do fornecedor. Mas esse desempenho não deve ser tratado como a avaliação final, pois, como se trata de um teste, possivelmente a escala de produção não é a realidade do processo produtivo do fornecedor.

A empresa compradora, segundo Furtado (2005), precisa avaliar qual a estratégia da empresa para um novo fornecimento, pois a tratativa para um único fornecedor é diferente de mais de um fornecedor para a compra de um mesmo produto. Os aspectos éticos, políticos, tecnológicos, comerciais e ambientais envolvidos nesse assunto têm tratativas e ações diferentes quando se trata do número de fornecedores pelos quais a organização optará para a compra desenvolvida.

Para Furtado (2005), após esse passo, e com as definições de todos os critérios avaliados, o cliente reúne as informações sobre o novo fornecedor e assim cria-se o perfil avaliado ao longo da parceria. A compilação dos dados leva em consideração uma análise qualitativa e quantitativa de fornecimento.

O mesmo autor classifica de forma quantitativa:

- Atribuição de pesos para o desempenho do fornecedor.
- Atribuição estatística, que avalia a probabilidade no processo decisório.

Os principais pontos avaliados na seleção são entrega, preço, qualidade e assistência técnica. Após pesquisa, os resultados indicam que a qualidade do produto e entrega são os pontos de maior importância (ver tabela 1).

Tabela 1 – Classificação dos critérios de seleção de fornecedores a partir da década de 1960 (continua)

Classificação	Critério	Avaliação
1	Qualidade	Importância extrema
2	Entrega	
3	Desempenho histórico	
4	Política de garantias	
5	Capacidade produtiva	
6	Preço	
7	Competência técnica	
8	Posição financeira	
9	Cumprimento de procedimentos	Importância média
10	Sistemas de comunicação	
11	Reputação na indústria	
12	Desejo em negócios	
13	Gerenciamento e organização	
14	Controles operacionais	
15	Serviços de conserto	
16	Atitude	
17	Impressão	
18	Habilidade em embalagens	
19	Relações trabalhistas	
20	Localização geográfica	
21	Quantidade de negócios realizados	

Tabela 1 – Classificação dos critérios de seleção de fornecedores a partir da década de 1960 (conclusão)

Classificação	Critério	Avaliação
22	Suporte em treinamento	
23	Reciprocidade na disposição	Importância pequena

Fonte: Furtado (2005)

Com o passar dos anos, o mundo dos negócios exige cada vez mais qualidade nos produtos adquiridos. A tabela 1 demonstra exatamente essa exigência do mercado. A seleção do fornecedor passa a ser decisão não somente voltada ao preço que será pago pelo produto adquirido, mas sim se será atingida a satisfação em termos de qualidade e logística. Os critérios são alterados conforme a necessidade de cada organização.

De acordo com Furtado (2005), o consumidor está cada vez mais decidido a comprar um produto de qualidade, e dentro dos prazos de entrega, conforme sua necessidade. Quando da escolha de um produto, se esses pontos não forem atingidos, a compra não é finalizada, pois é interessante pagar mais para ter um produto de qualidade superior.

Com essa postura do consumidor, as grandes empresas acompanham a tendência que o seu cliente exige, e o efeito ocorre em cadeia. A exigência do mercado é transferida para o fornecedor, e assim sucessivamente.

Furtado (2005) pesquisou duas grandes empresas, e o resultado obtido foi que a qualidade e o serviço do produto passam a ser a maior exigência avaliada no fornecedor. Essas duas características estão relacionadas ao custo do produto.

Para Lima (2008), no mercado automotivo o perfil do comprador não tem mais a postura de avaliar somente os requisitos burocráticos da compra, e passa a trabalhar em conjunto com as áreas de qualidade, logística, financeiro e engenharia. O perfil do comprador não tem mais papel do profissional do ramo comercial, pois existe a junção das funções comercial e técnica, o que facilita significativamente o atendimento das necessidades da organização. O comprador tem conhecimento e autonomia para discutir assuntos até então não analisados, como, por exemplo, a construção de novos ferramentais para a iniciação de um novo fornecimento.

Para Lima (2008), a decisão geográfica do fornecedor tem importante peso na tomada de decisão. O setor automotivo e as montadoras tendem a dar melhor pontuação aos fornecedores de autopeças que estão no mesmo país (ou mesmo Estado) de fabricação do veículo. Isso facilita substancialmente o relacionamento entre as empresas. Visitas técnicas e comerciais ocorrem com mais frequência, e as ações são implementadas com mais agilidade e eficácia.

De acordo com Lima (2008), o comprador das empresas automotivas tem se especializado de acordo com os materiais (carteira) comprados. Essa forma de trabalho permite um domínio cada vez maior na negociação e desenvolvimento de um fornecedor. O comprador passa a ter um perfil técnico-comercial, o que traz ganhos crescentes para a organização.

De acordo com Furtado (2005) e Lima (2008), a tabela 2 apresenta a comparação de como era o perfil do comprador do setor automotivo e como o perfil se encontra na atualidade.

Tabela 2 – Atuação do comprador em retrospectiva (continua)

Antes (até meados da década de 90)	Atualmente
Tinha maior autonomia para escolher com quem cotar, pois recebia o projeto fechado da engenharia.	Depende de outras áreas, que fornecem informações técnicas, de preço objetivo, de conformidade e de critérios logísticos do material a ser comprado.
Definia o preço, prazo e qualidade, junto ao fornecedor, escolhendo o fornecedor que apresentasse a melhor proposta. Atuação mais voltada para a tarefa.	Trabalha em conjunto com a engenharia, qualidade, logística, finanças, marketing, tendo atuação voltada ao processo na escolha e no desenvolvimento do fornecedor.
Era reativo no atendimento de solicitações de outras áreas, no suprimento de materiais.	É proativo na busca de novas fontes de fornecimento e na administração de materiais.

Tabela 2 – Atuação do comprador em retrospectiva (conclusão)

Antes (até meados da década de 90)	Atualmente
Era menos submisso à matriz, que interferia menos da decisão de compras.	É mais submisso à matriz, que interfere na decisão final de compras.

Fonte: Lima (2008)

2.1 Gestão de fornecedores na organização X

Cresce, dentro das organizações, a importância da área de gestão de fornecedores, pois garante que o produto comprado está em perfeita condição de utilização para o seu cliente direto: a manufatura. Para que a satisfação do cliente seja atendida, isto é, sem paradas de linha, boa qualidade do produto fabricado em função do produto comprado e baixos índices de refugo, o trabalho de gestão de fornecedores é muito rigoroso, monitorando os fornecedores com auditorias periódicas de processo, traçando metas quando detectada alguma potencial falha no processo do fornecedor, acompanhamento dos problemas de qualidade com o monitoramento do PPM (partes por milhão), avaliação dos relatórios de não conformidades, avaliação do atendimento à especificação, quando o produto é analisado pelo controle de qualidade no recebimento. Além dos controles citados, as áreas de apoio (logística, compras, financeiro e engenharia) trabalham com monitoramentos específicos: a logística monitora o atendimento à demanda e prazos de entrega, compras avalia o atendimento do preço negociado, o financeiro monitora se o fornecedor possui protestos, e a engenharia avalia a tecnologia do fornecedor. A união dessas áreas tem total importância para o trabalho ser executado com capacidade e qualidade de atender o cliente manufatura.

A organização X faz a gestão da área de fornecedores de forma que as áreas de apoio citadas anteriormente trabalhem parcialmente unidas. Não existe uma comunicação conjunta, mas um trabalho departamental. A comunicação deveria ocorrer com reuniões, para cada área acrescentar sua opinião e assim haver uma resposta única sobre o desempenho de um fornecedor. Como exemplo prático, a área de compras faz aquisições sem avaliar se o fornecedor está homologado

para a compra, avaliar somente se o preço é menor que o praticado atualmente. Ocorrem também cotações sem avaliar se o desenho ou as especificações determinadas são suficientes para atender às exigências mínimas de qualidade. Essa prática de trabalho pode dificultar o tempo de ação e reação quando ocorre um problema crítico a ser resolvido. No trabalho departamental não existe um gestor observando todo o processo, e sim gestores avaliando partes do processo, o que acarreta atrasos de ações, má comunicação interna e não atendimento com qualidade aos trabalhos prestados.

Para que ocorra melhor desempenho na gestão dos processos, é interessante ter um gestor que observe o processo de forma global, para conseguir avaliar em que situação o trabalho se encontra, e qual área exige maior apoio maior para a conclusão do trabalho.

Todo processo de gestão de fornecedores trabalha em equipe, ao lado das áreas anteriormente citadas.

Na empresa X, a gestão de fornecedores tem a seguinte sistemática escrita: para um novo projeto ou a sua adequação, a engenharia envia para a área de gestão de fornecedores um memorial descritivo, conforme figura 1, do qual constam as informações mínimas necessárias do produto a ser comprado, como desenho, aplicação, volume e contrapeça. Realiza-se uma análise das informações e, se preciso for, ocorrem correções. Em seguida, o documento é direcionado à área de compras, que executa as cotações com empresas homologadas internamente ou com empresas novas (fontes potenciais).

MEMORIAL DESCRITIVO DE MATÉRIA PRIMA COMPONENTE E SERVIÇO PRODUTIVO			Data: 00/00/00	
			Rev.00	
Nº :				
Aplicação:				
Produto:				
Cronograma Preliminar	Data:	Quantidade	Observações:	
Protótipo				
Amostras (PPAP)				
Início de produção				
Curva de aceleração da produção: Volume / Mês				
Responsável (solicitante):		Data:	Rev.:	
Requisitos da Matéria-Prima / Componentes (Procedimentos, normas, especificações, códigos, anexos etc.)		Anexo	Nº	Data
Desenho:				
Especificação do material				
Especificação de testes				
Especificação de embalagem				
OBS.: Descrever abaixo todas as necessidades de ferramentais e dispositivos de controles necessários				
APROVAÇÃO				
Responsável	Nome:	Visto:	Data:	
Engº. Produto	_____	_____	_____	
Engº Qualidade Produto	_____	_____	_____	
Engº Qualidade Fornecedores	_____	_____	_____	
Comprador	_____	_____	_____	

Figura 1- Memorial Descritivo

Realizadas as cotações, essa informação retorna para a engenharia, que inicia as solicitações de amostras para eventuais testes práticos. Se a cotação mais competitiva for de um fornecedor não homologado, a área de gestão de fornecedor faz auditoria de processo, para avaliar se a fonte escolhida tem condições de atender às regras internas determinadas. Em alguns casos, essa nova fonte de fornecimento é reprovada, mas, como estratégia da empresa, o risco é assumido em função do baixo custo a ser pago no produto comprado, e a qualidade nesse caso fica em segundo plano; assim, ocorre uma frequência maior de visitas nesse

fornecedor para que o trabalho de desenvolvê-lo atenda às exigências estabelecidas. Após a validação das amostras testadas pela área da engenharia, é solicitada para a área de gestão de fornecedores a aprovação de processo de aprovação de peças de produção (PPAP), para início de fornecimento. Esse trabalho é desenvolvido com muita cautela pela área de gestão de fornecedores, e toda a documentação de estudo de capacidade de processo e possíveis problemas de qualidade que constam na análise de modo e efeito de falha (FMEA) é analisada e explorada de forma a garantir que o produto em questão seja fornecido com a melhor qualidade e desempenho possíveis. A análise do PPAP pode resultar em reprovações, e isso significa que o fornecimento e compra desse produto estão vetados, até as correções serem feitas. Se a aprovação ocorrer, o produto é cadastrado na lista de itens e fornecedores homologados, e estará liberado para fornecimento.

Toda gestão do fornecedor ocorre com base nos índices de PPM (parte por milhão), nos problemas de qualidade detectados internamente ou no cliente final, no envio de relatório de não conformidade (RNC), para um problema detectado em qualquer etapa do processo, interna ou no cliente final, pontualidade de entrega, saúde financeira, competitividade e assistência técnica. Essa gestão acontece mensalmente, e as áreas de logística, compras, financeiro, engenharia e gestão de fornecedores avaliam os pontos das respectivas áreas a fim de obter uma qualificação unificada, ponderada, para o fornecedor avaliado.

Se futuramente o fornecedor apresentar problema em uma das áreas envolvidas, há uma reunião para analisar qual a estratégia a ser adotada para solução do problema em questão. A sistemática anteriormente descrita representa o trabalho em equipe, ideal para haver um melhor desempenho, mas na prática a situação não ocorre. Conforme analisado neste estudo, existem distintos meios de entradas de informações que acabam perdidas no fluxo do processo. Ocorrem erros por falta de envolvimento das pessoas que necessitam avaliar a sua atividade para o fornecedor ser um parceiro. As portas de entradas de informações acarretam a falta de informação. Consequentemente, uma das áreas envolvidas na sistemática de aprovação do fornecedor é prejudicada, afetando a produção, seja o problema de origem financeira, logística, compras, engenharia ou gestão de fornecedores. Quando um problema ocorre, não há envolvimento de todas as áreas, e entende-se que a área de gestão de fornecedores deve resolver o problema isoladamente, ou

seja, nessa etapa o trabalho em equipe não é respeitado, caracterizando o trabalho departamental exposto. Muitos problemas poderiam ser sanados se as áreas não tivessem a visão errada da área de gestão de fornecedores. Mas como não há um gestor global, a prática de trabalho individualizado é comum.

Na figura 2, a seguir, ilustra-se resumidamente, em fluxograma, como ocorrem o desenvolvimento e a homologação de novos fornecedores de matéria-prima de componentes e de serviços produtivos da empresa X.

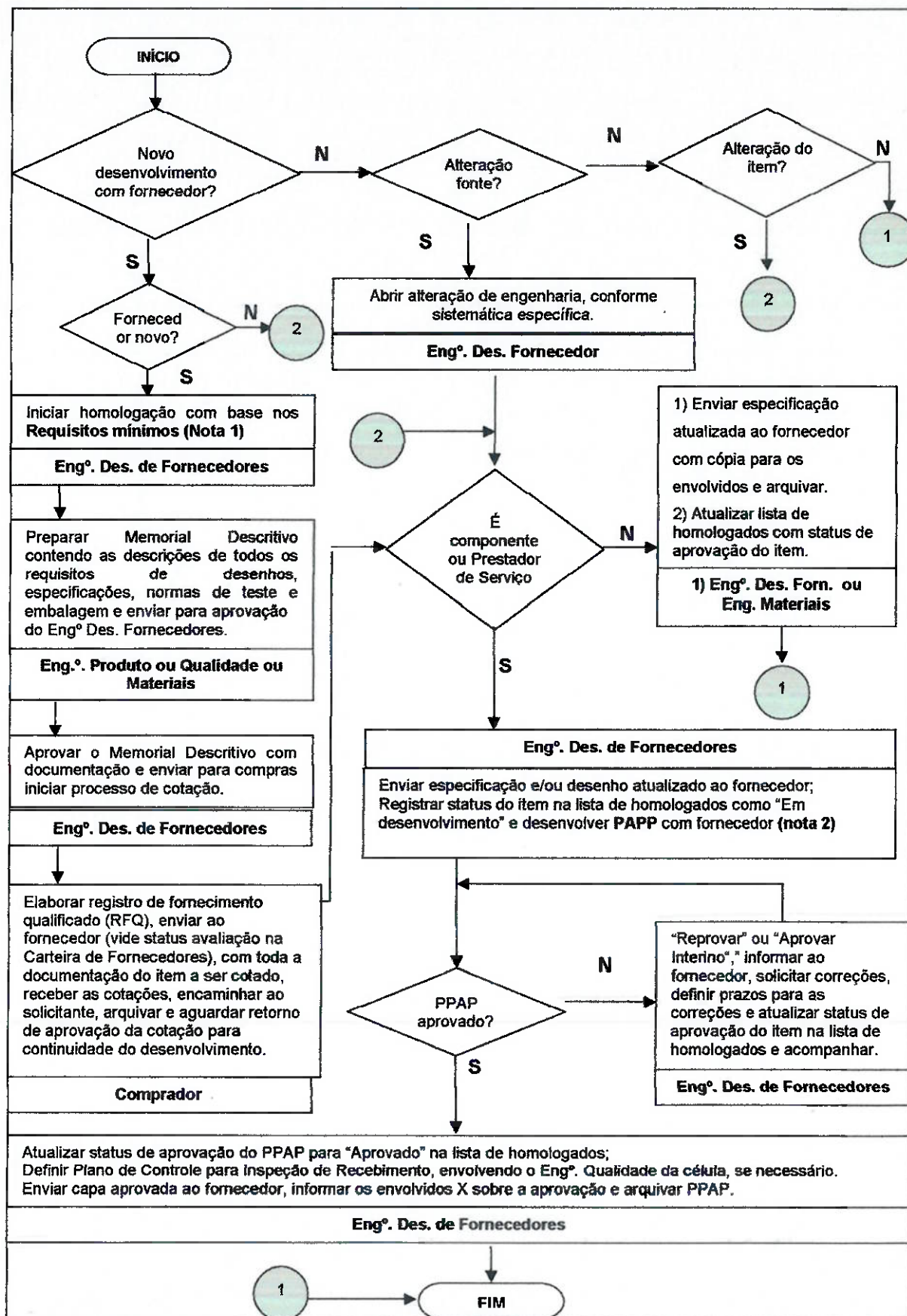


Figura 2- Fluxograma de Desenvolvimento e homologação de novos fornecedores, matéria-prima, componentes e serviços produtivos da empresa X (continua)

Nota 1 – Requisitos mínimos:

1 - Certificações: É obrigatório que o fornecedor seja certificado ISO 9001:2008 onde as matérias-primas/ componentes serviços estejam relacionadas ao produto X fornecido às montadoras (requisito TS 16949:2002).

Exceções:

- Fornecedores de embalagens que não afetam a integridade do produto X
- Representantes ou Distribuidores que não manipulam e não interferem na qualidade do produto fornecido. Para estes casos, é controlada a certificação do fabricante.

Para as exceções, quando o fornecedor não for certificado, é emitida uma auto-avaliação de forma a controlar a atual sistemática e incentivar a sua certificação. A auto-avaliação deve ser arquivada.

2 - Capacidade produtiva: A capacidade produtiva e de equipamentos para atender e suprir as necessidades da empresa X serão avaliadas durante o processo de cotação através da participação ou não do fornecedor no processo. No caso de um novo fornecedor homologado, a sua capacidade técnica será avaliada através de Auditoria de processo.

3- Situação financeira: Verificar a situação financeira das empresas junto aos órgãos que elaboram pesquisas deste aspecto no mercado (Ex. SERASA).

Nota 2 – Requisitos para o processo de aprovação de peças de produção PPAP (- conforme 4ª edição:

A submissão de PPAP é mandatória somente para os componentes e serviços produtivos aplicáveis aos itens fornecidos diretamente para montadoras

Ao solicitar o PPAP é necessário informar ao fornecedor as Características críticas e o ID da empresa X para cadastro *International Material Data System* (IMDS);

Será adotado pela empresa X o nível "3" de submissão. Todavia, havendo a solicitação e/ou requisito específico, prevalece o nível determinado pelo cliente.

Nota 3 – Auditorias de Processo:

As auditorias de processo devem ser programadas anualmente e revisadas de acordo com a necessidade, considerando os seguintes critérios:

- Status da carteira de fornecedores;
- Relatório de não conformidade (RNC);
- Novas fontes;
- Fornecedores sem ISO (Exceções)

Figura 2- Fluxograma de Desenvolvimento e homologação de novos fornecedores, matéria-prima, componentes e serviços produtivos da empresa X (conclusão)

Nas figuras 3, 4, 5, 6 e 7 a seguir, ilustra-se como ocorrem a avaliação e a gestão da carteira de fornecedores produtivos para cada área monitorada.

Avaliação Logística dos Fornecedores

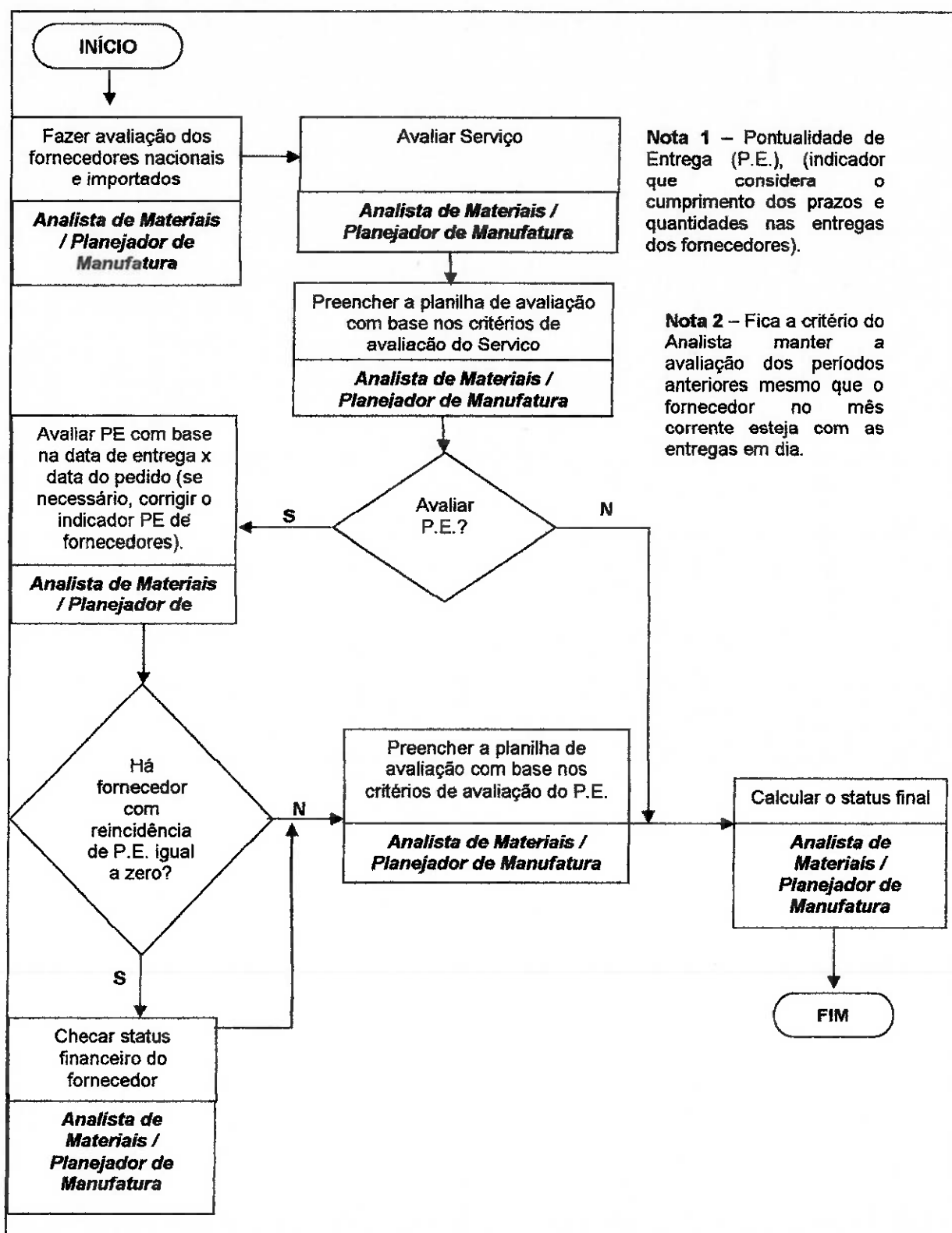


Figura 3 – Fluxograma de Avaliação Logística dos Fornecedores

Avaliação da Qualidade dos Fornecedores

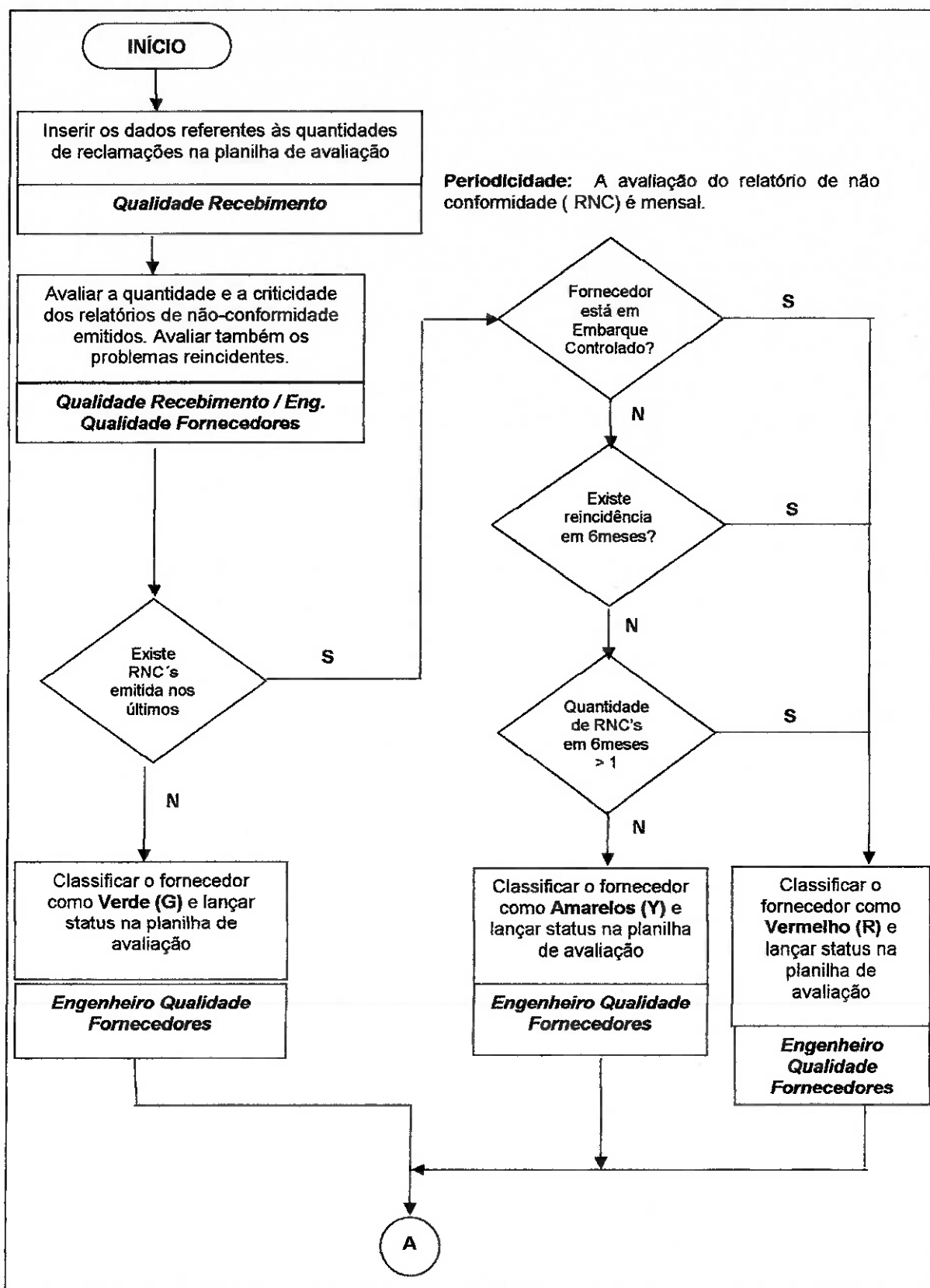


Figura 4 – Fluxograma de Avaliação da Qualidade dos Fornecedores (continua)

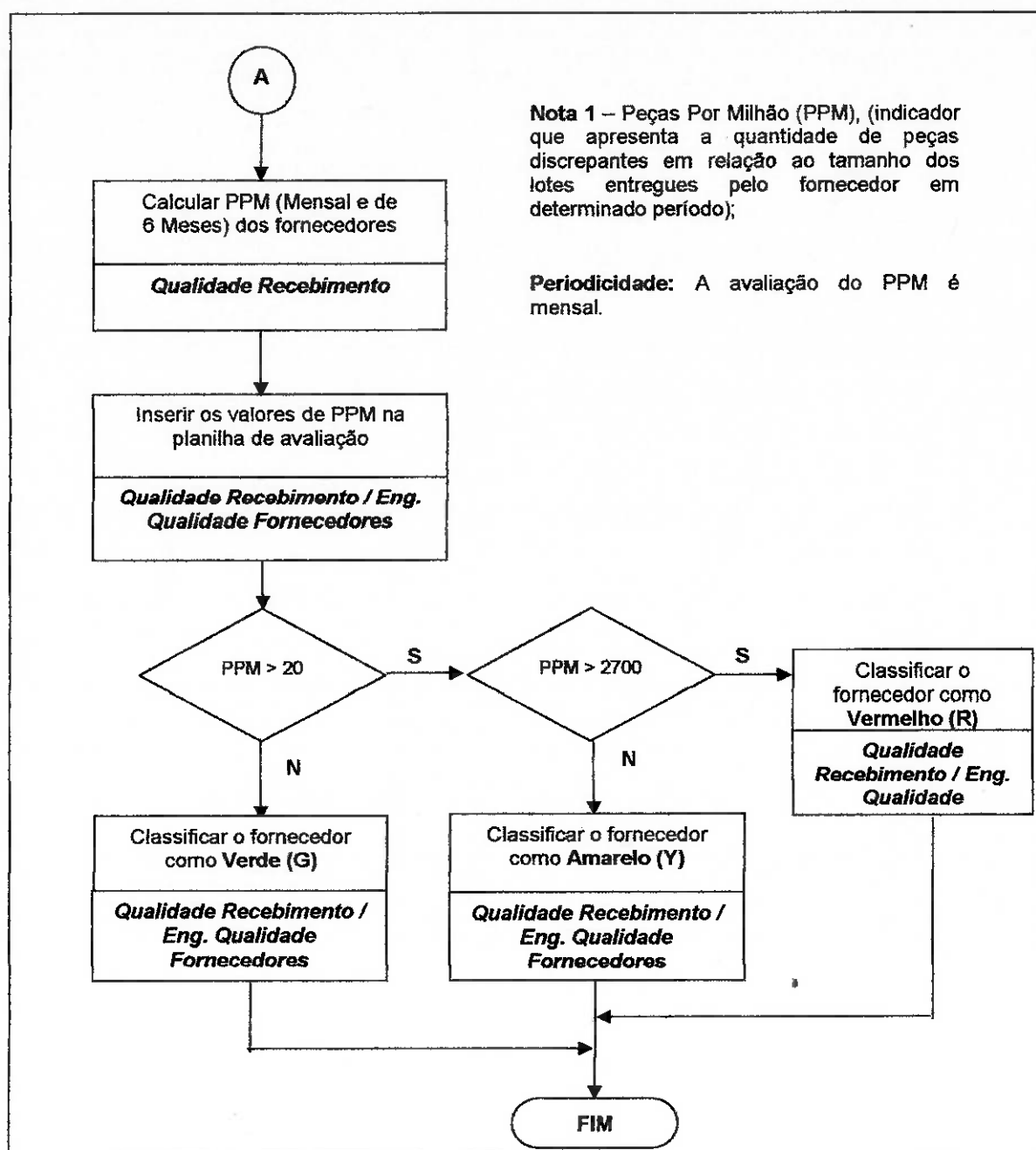


Figura 4 – Fluxograma de Avaliação da Qualidade dos Fornecedores (conclusão)

Avaliação Comercial dos Fornecedores

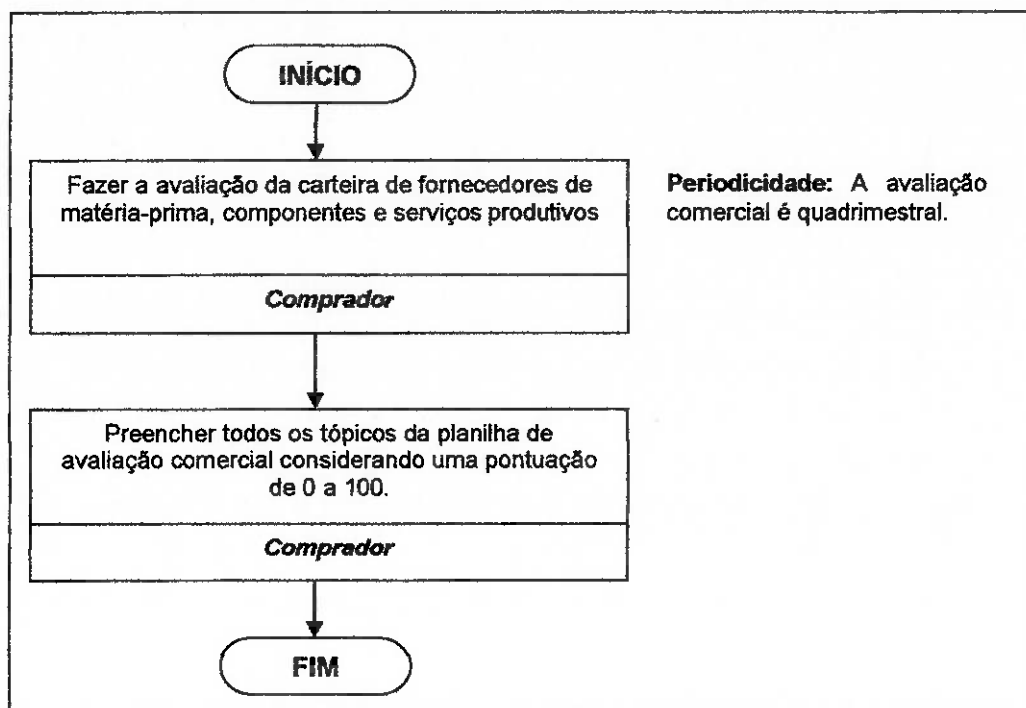


Figura 5 – Fluxograma de Avaliação Comercial dos Fornecedores

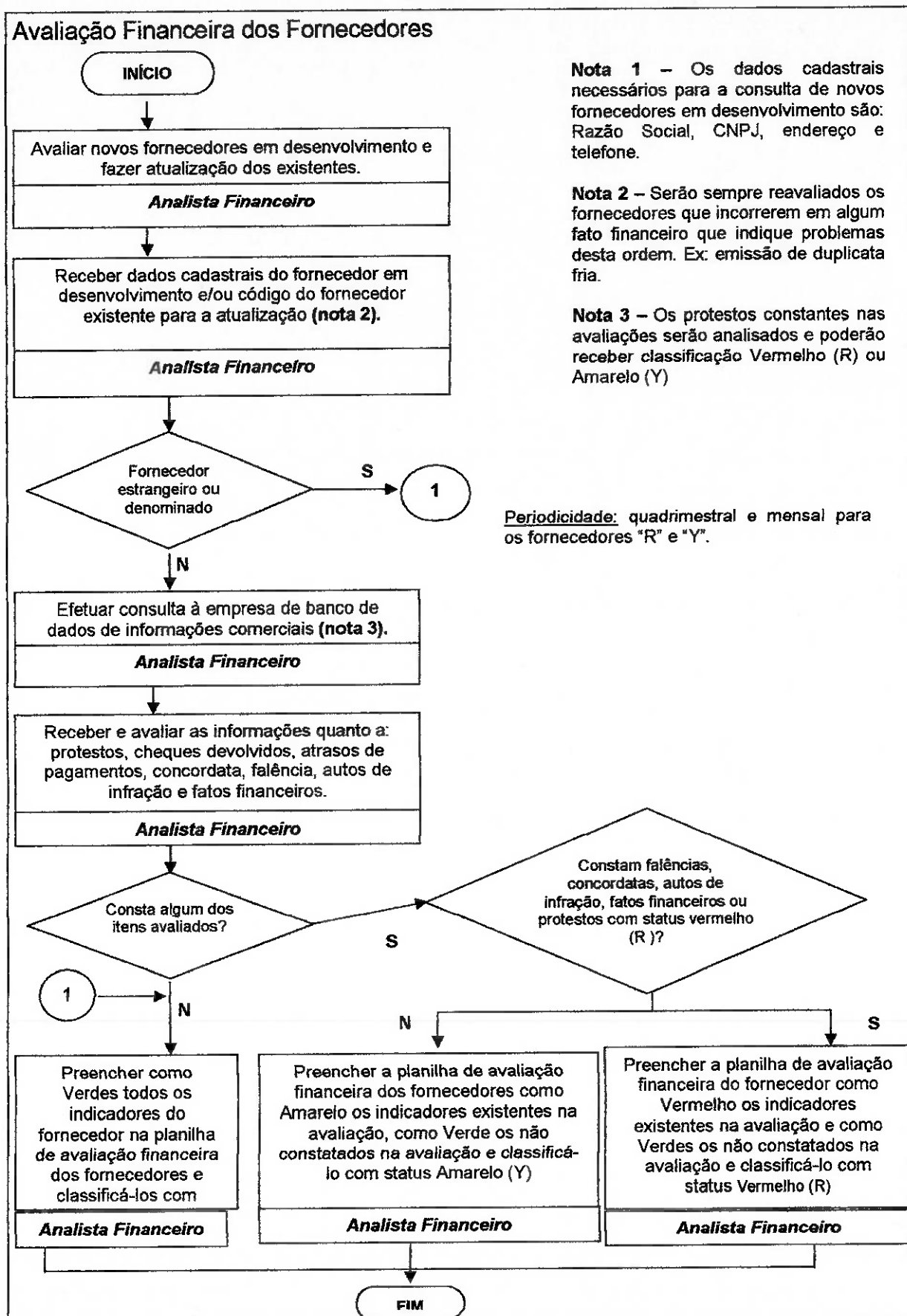


Figura 6 – Fluxograma de Avaliação Financeira dos Fornecedores

Para a área da engenharia são avaliados somente os fornecedores que estão participando de novos desenvolvimentos; caso contrário, a avaliação do fornecedor homologado é mantida, e somente será reavaliado quando houver novo desenvolvimento.

Após as avaliações das áreas que compõem a gestão do fornecedor, está ilustrada na figura 7 a gestão geral dos fornecedores.

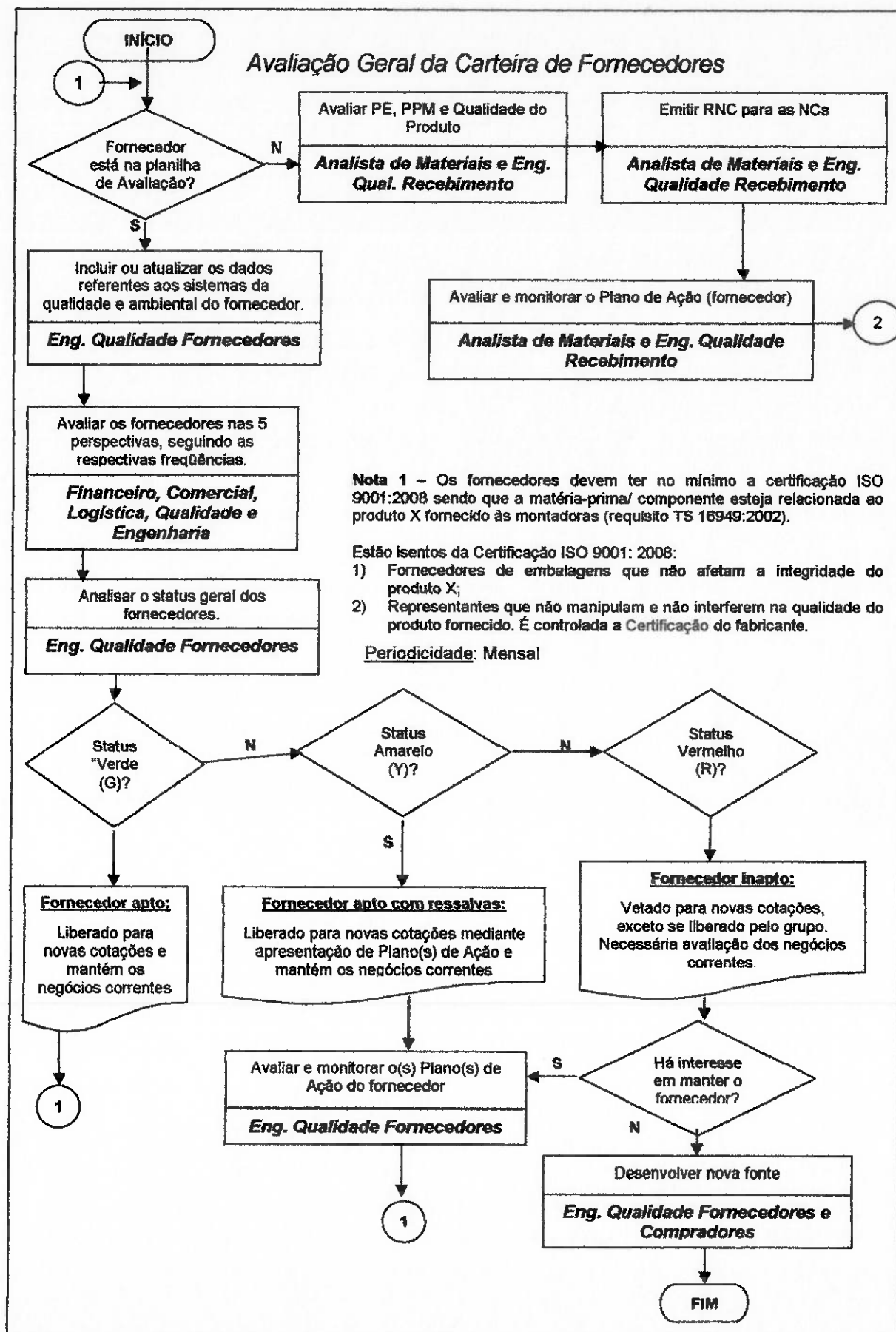


Figura 7 – Fluxograma de Avaliação Geral da Carteira de Fornecedores

2.2 Qualificação de fornecedor: Critérios de seleção

Para as organizações do setor de autopeças, as exigências de qualidade e tecnologia que as montadoras solicitam crescem cada vez mais, e o fato faz com que as autopeças passem a exigir de seus fornecedores a mesma postura: alta tecnologia e o conceito defeito zero exposto na norma ISO/TS 16949:2002 (ABNT, 2002).

Após a crise mundial de 2008, as organizações passaram a avaliar seus processos e otimizar cada vez mais os desperdícios, e o aumento de qualidade e competitividade foi o tema principal.

Toda a dificuldade vivida de 2008 aos dias de hoje originou diversas lições aprendidas, em relação às organizações. As áreas de manufatura e qualificação de fornecedores foram as mais exploradas. Toda a exploração vivenciada trouxe crescimento, aplicação e troca de conhecimentos, a fim da melhoria contínua.

Neste trabalho foi focada a área de qualificação de fornecedores, que passou a ter mais espaço no setor automotivo e autopeças devido às exigências de qualidade e tecnologia que o setor busca para satisfazer seus clientes.

O setor de qualificação de fornecedores tem como atividade dentro da organização do setor de autopeças auxiliar as decisões estratégicas que envolvem desde a alta direção até o nível gerencial do setor.

Toda sinergia envolvida nesse tema busca o trabalho em equipe, pois com os avanços do setor não há mais o perfil individual de solucionar os problemas, e o trabalho em time ou equipe faz com os profissionais envolvidos buscarem soluções baseados em conhecimentos das áreas, qualidade, logística, compras, engenharia e financeiro. As informações relativas ao domínio de cada área são avaliadas e a decisão, anteriormente individual, passa ser tratada como dependente. A palavra "dependente" não soa muito bem, mas na atualidade o trabalho em equipe se destaca em função dos resultados positivos alcançados.

A gestão de fornecedores é uma atividade complexa, pois o trabalho executado não é somente dizer de quem a organização comprará determinado produto, e sim desenvolver, avaliar, acompanhar e tratar os problemas que possam

existir. Cada engenheiro de qualificação de fornecedores (EQF) tem uma carteira de fornecedores, de sua total responsabilidade, ou seja, qualquer problema que o fornecedor trazer para a organização esse profissional terá que tomar as providências devidas para tratar o tema. Os problemas são resolvidos em equipe, mas o EQF reunirá pessoas e áreas relacionadas ao fornecedor para cuidar do assunto.

O EQF segue uma gestão estabelecida por sua organização. Essa gestão pode variar de organização para organização, mas para as empresas dos setores automotivos e autopeças não existem grandes diferenças. Há gestões semelhantes, com pequenas mudanças. Por exemplo, o peso ou índice com que determinada pontuação é avaliada na gestão de fornecedores.

Solicita-se o trabalho do EQF quando o fornecedor é o assunto exposto na organização. Em alguns casos o trabalho é direcionado a outra área. Como exemplo, se há um problema financeiro a ser tratado, pode ocorrer que o setor financeiro tome as providências necessárias, mas toda decisão será discutida após reunião com as áreas envolvidas diretamente com o fornecedor.

As atividades do EQF seguem a sistemática estabelecida por sua organização. A gestão abaixo é a mais comum adotada nas organizações dos setores automotivo e autopeças. O estudo a seguir focou o setor do segmento autopeças.

Certificação do fornecedor: a organização exige que seu fornecedor tenha no mínimo a certificação da norma ISO 9001:2008 (ABNT, 2008). Com a certificação, ao trabalho do EQF segue-se uma auditoria de processos, com foco na norma ISO/TS 16949:2002 (ABNT, 2002), pois, mesmo que a ISO TS não seja exigida, em alguns casos o fornecedor avaliado atende a requisitos dessa norma. Nessa auditoria, o EQF objetiva também a área administrativa do fornecedor, seguindo o fluxo que a empresa determinou desde a contratação de colaboradores até a expedição do produto para o seu cliente.

Após a auditoria elabora-se um relatório para as áreas envolvidas no assunto. Se o fornecedor for reprovado, trata-se da reprovação em uma reunião. Caso seja estratégico para a organização desenvolver esse fornecedor, o EQF faz um trabalho no fornecedor para tratar dos pontos não aprovados na auditoria. Após o fim desse trabalho, o fornecedor segue o fluxo de homologação normal da organização avaliadora.

Análise Comercial: com a aprovação da auditoria do EQF realizada no fornecedor, a área comercial avalia se o preço do fornecedor está dentro do esperado pela organização. Se aprovado, é dada continuidade. Para possíveis reprovações, as áreas envolvidas avaliam se será dada continuidade ao processo de homologação. Se for decidida a não continuidade do processo, é estudada uma nova fonte.

Análise Financeira: a área financeira avalia se o possível fornecedor possui protestos e dívidas registradas. Se a saúde financeira do fornecedor estiver comprometida, é imediatamente abortado o processo de homologação, pois a organização corre sérios riscos de descontinuidade do fornecimento, colocando em xeque seu cliente final.

Análise Logística: a área logística avalia a localização do fornecedor e como será tratada a questão do transporte: se o fornecedor estiver localizado próximo à planta da organização, receberá melhor pontuação.

Análise da Engenharia de Produto e Processo: todo trabalho tecnológico é avaliado com as engenharias de produto e processo, peças de amostras, capacidade técnica e novas tecnologias. Os engenheiros envolvidos pontuam o fornecedor na sua desenvoltura técnica e passam a informação às áreas envolvidas.

Decisão das áreas envolvidas: após as análises de cada área, há uma reunião com cada avaliador, a fim de se decidir se haverá continuidade no processo de homologação.

Submissão de processo de aprovação de peças de produção (PPAP): o EQF solicita o PPAP para o fornecedor, respeitando os requisitos exigidos pelo seu cliente final, a montadora. A submissão do PPAP gera um trabalho para o fornecedor, que produzirá o produto a ser comprado para avaliação dos índices de capacidade: controle estatístico de processo (CEP), índice de capacidade de processo (CP), índice de capacidade do desempenho do processo (CPK), índices de repetitividade e reprodutividade (R&R) e análise de modo e efeito de falha (FMEA) do seu processo produtivo e controle de qualidade. O EQF poderá analisar no fornecedor toda a documentação se for exigida pelo seu cliente. Caso contrário, a

documentação poderá ser avaliada internamente. Todo o trabalho de avaliação da documentação demanda um significativo tempo para o EQF. Nessa análise é muito importante que o EQF saiba qual será a aplicação do produto a ser comprado, para avaliar os pontos que devem ser controlados no processo do fornecedor. O PPAP também deverá conter o fluxo de processo produtivo, planos de controles e certificados de materiais e relatórios dimensionais, quando exigidos.

Na análise do EQF, existe interação entre o fornecedor e as engenharias, para o total entendimento do que deve ser levado em consideração, para se ter um produto de qualidade e tecnologia que satisfaça a organização. O EQF é a autoridade máxima na avaliação do PPAP, e possíveis reprovações podem ocorrer, mas isso não impedirá que o fornecedor faça melhorias e entregue um novo PPAP, seguindo as orientações do EQF.

Com a decisão do PPAP, está aprovada a compra do produto avaliado.

O EQF tem o papel de esclarecer para o fornecedor quais as regras a serem respeitadas nessa parceria, e o aceite do documento que estabelece todas as exigências da organização X deverá existir para iniciar o fornecimento.

No acordo da qualidade, a organização expõe quais regras deverão ser cumpridas, e também é detalhada a responsabilidade que o fornecedor possui quando detectado um problema de qualidade.

Controle de fornecedores homologados: o EQF acrescenta no controle de fornecedores homologados o produto, o fornecedor e a revisão das especificações avaliadas no PPAP. Esse controle é respeitado, e o pedido de compra e o recebimento de materiais só podem executar suas atividades se o produto e o fornecedor estiverem homologados.

Recebimento de materiais: a área de recebimento de materiais inspeciona o produto conforme aprovação no PPAP e plano de controle desenvolvido pelo EQF. Se a inspeção for aprovada, o produto segue para armazenamento e, na sequência, ocorre a utilização. Se o produto for reprovado, a área de recebimento envia um relatório de não conformidade (RNC) para o fornecedor, que terá que tratar o problema conforme exposto no acordo da qualidade.

Gestão do fornecedor: o EQF tem o papel de manter o fornecedor com o desempenho positivo perante sua organização, e todo monitoramento do fornecedor é acompanhado baseando-se no índice de qualidade pontuado. A composição desse índice é formada pelo número de RNCs, pontualidade de resposta dos RNCs, reincidência de problemas de qualidade, rejeições de materiais inspecionados parte por milhão (PPM), auditorias de processo periódicas, pontualidade das entregas, conformidade comercial, engenharia e saúde financeira. Com a junção de todas as informações acima citadas, o EQF tem o índice de qualificação do fornecedor (IQA). Esse índice é informado a todos os fornecedores monitorados e para a alta direção. Quando ocorrer um índice negativo, o EQF traça um plano de ação, e atua diretamente no fornecedor com o apoio das áreas que compõem a gestão de fornecedores. Se o motivo for qualidade, o EQF trabalha de forma independente e tem por obrigação melhorar o desempenho desse fornecedor. O resultado da melhoria deve ocorrer para o fornecedor e para o cliente, pois se evidenciado o desinteresse do fornecedor em melhorar, há uma reunião com todas as áreas envolvidas e é traçado um plano estratégico de continuar ou descontinuar os negócios desenvolvidos com o fornecedor.

A qualidade do trabalho com as áreas que atuam diretamente com o fornecedor normalmente apresenta resultados excelentes, quando o fornecedor também está disposto a crescer com o seu cliente. A troca de conhecimentos ocorre a todo momento, e possíveis alterações sempre significam ganhos para as empresas.

O EQF passou a ser peça fundamental e estratégica para atender aos requisitos exigidos, e desde que esse profissional foi inserido nas empresas, houve aproximação interna entre os setores e entre o fornecedor, e mais uma vez o trabalho em equipe confirma o que está na literatura sobre ferramentas de qualidade.

3 QUALIDADE DO PRODUTO FORNECIDO ENTRE AS PARCERIAS

3.1 Aspectos gerais

Para Meira e Rotondaro (2006), o trabalho de parceria entre cliente e fornecedor tem se intensificado com os anos, para melhorar a qualidade do relacionamento entre cliente, fornecedor e produto comprado. Como citado no capítulo anterior, existe uma força-tarefa destinada ao tema fornecedor. Esse trabalho trouxe muitos ganhos para empresas que apostaram e investiram nessa estratégia.

Com as parcerias, o principal objetivo é ter qualidade, mas não somente no produto, mas na entrega, qualidade financeira, de tecnologia e dos preços praticados. Com fornecedores parceiros, o aumento do volume a ser fornecido faz com que o preço seja mais competitivo, e ambos tendem a ganhar com essa vantagem.

Toda e qualquer parceria tem potencial de crescimento, mas para que isto se torne realidade cada empresa necessita trabalhar de forma sincera, esclarecendo todas as dúvidas e dificuldades que surjam no decorrer do trabalho em conjunto. Existem diversos exemplos de sucesso com a adoção de fornecedores parceiros. Na empresa X, essa prática foi adotada com um fornecedor do componente mola para retentor. O trabalho inicial gerou muito esforço, pois todo começo de desenvolvimento requer muita dedicação. Os fornecimentos iniciais geraram distintos problemas de qualidade como diâmetro interno e externo fora do especificado, força exercida para deformação da mola e oxidação da mola. Mas com o empenho do cliente e do fornecedor o resultado passou de 50 reclamações em um único mês para 1 a cada 5 meses após um período de 8 meses de trabalhos de investigação da causa raiz. Todo processo de investigação da causa raiz utilizou as ferramentas 5 porquês, diagrama de *Ishikawa* e reprodução de falha.

Quando as empresas estão empenhadas para solucionar o problema, é fundamental que exista transparência nas informações, para que se possa chegar à causa raiz do problema avaliado. Isso é parceria, trabalho em equipe entre as organizações. Na empresa X conclui-se que o exemplo de empenho e dedicação

trouxe ganhos, pois a redução de reclamações fez com que o produto confeccionado pelo cliente tenha mais qualidade e desempenho perante a manufatura.

3.2 Vantagens e desvantagens em ter fornecimento único: Plano de Contingência

Toda organização almeja competitividade no mercado nacional e no internacional. Esse desafio faz as estratégias comerciais serem mais elaboradas, para o custo da matéria-prima ou componente que for comprado ser menor, pois assim o seu produto pode passar a ter uma margem de contribuição maior, ou, de acordo com a estratégia da empresa, repassar este ganho em forma de redução de preço para o seu cliente, aumentando seu mercado de atuação.

Com o aumento da participação *market share*, a empresa passa a ter a necessidade de comprar quantidade maior de matéria-prima ou componente junto ao seu fornecedor. Com esse aumento, o poder de negociação fica mais atrativo, e o custo pode ser menor, de acordo com o aumento do pedido. No passado, as empresas mantinham diversos fornecedores de um único produto, o que dificultava a tratativa de eventuais problemas de qualidade, pois a rastreabilidade era comprometida e o comprador encontrava-se em uma situação desagradável quando um dos seus fornecedores descobria que estavam dividindo negócio com um concorrente. Outro ponto que as empresas tinham como preocupação era a descontinuidade de fornecimento de um dos seus fornecedores; porém, se o problema ocorresse, havia uma segunda ou terceira fonte, para manter a segurança no fornecimento. Com as experiências demonstradas com algumas montadoras japonesas, o tema parceria e único fornecedor passou a ser visto como grande ganho e oportunidade de alavancar os negócios entre cliente e fornecedor. As montadoras japonesas trouxeram para o mercado brasileiro a visão estratégica a que antes não era dada a devida importância, mas os resultados de qualidade e eficiência demonstraram que essa prática deveria ser ao menos analisada. A montadora japonesa demonstrava sua inteligência para o seu cliente final em forma de qualidade, pois os japoneses foram os primeiros a dar garantia de cinco anos para os seus produtos. Essa garantia demonstra que eles tinham total confiança no

trabalho executado, e uma das estratégias adotadas era desenvolver um único fornecedor para os produtos a serem comprados, pois assim fornecedor e cliente passariam a ter ganho e vantagem cada vez maiores, que são muitos, como competitividade no mercado automotivo e autopeças, qualidade, tecnologia, expansão dos negócios, baixo custo, e o principal, a relação de confiança e parceria.

Todo projeto busca sucesso quando é desenvolvido, mas exige-se cuidado e análise detalhada por ambas as empresas, para o sucesso acontecer para todos. No início do projeto, o fornecedor deve ser auditado pelo cliente de forma muito rigorosa, pois qualquer problema comprometerá a produção, e isso gera danos irreparáveis, pois se a linha de produção de montadora ou autopeças é interrompida por problema gerado pelo fornecedor, as consequências certamente causarão profundo impacto financeiro. O custo de uma parada de linha de uma montadora Y, por exemplo, chega a custar até \$750 por minuto. O valor é alto justamente para o fornecedor ser responsável pela atividade estabelecida com o cliente. Esse valor não detalha sua composição, mas como é exposto em contrato, é cumprido.

As autopeças brasileiras passaram a adotar a prática japonesa nos produtos comprados para os quais era possível manter-se um único fornecedor. Existem alguns produtos comprados em relação aos quais estrategicamente são mantidos dois ou mais fornecedores, pois são montados ou produzidos produtos de grande valor agregado, e pode ocorrer de um ou mais fornecedores não serem responsáveis como o setor automotivo exige, gerando grande desconforto. Há casos em que o produto a ser comprado é fabricado por empresas sem interesse em ter parceria devido ao baixo volume, como, por exemplo, o aço. A quantidade de aço comprada por uma autopeça é muito menor do que o volume que a montadora compra. Nesse caso, é importante mesmo manter uma segunda fonte de fornecimento, pois o mercado nacional de aço exige até 90 dias para entregar um pedido colocado, com preço muito superior comparado ao preço praticado para as montadoras. Atualmente, as autopeças se vêem cada vez mais pressionadas a buscar aço no mercado internacional, para conseguir competitividade entre seus concorrentes. O aço obteve aumentos significativos, que podem ser repassados para as montadoras, pois é utilizada planilha de custo aberta; nesse caso, a decisão estratégica de as autopeças, manterem um único fornecedor não é bem-vista.

Todo projeto, ao ser estudado, inclui sempre a avaliação do plano de contingência a ser adotado nos casos de insucesso em uma estratégia adotada. O fornecedor pode declinar de um fornecimento se o negócio não for mais de interesse da organização, mas isso deve ser previsto em contrato, ou seja, o fornecedor fica obrigado a declarar o declínio e manter o fornecimento por um tempo determinado pelo cliente, para desenvolver em tempo hábil outra fonte de fornecimento. Essa cláusula contratual muitas vezes é escrita, mas nem sempre é lida pelo fornecedor. O impulso e a ânsia de fechar um negócio com um grande cliente podem ocasionar sérios problemas futuros. Na empresa X ocorreu um fato muito grave por causa de uma cláusula contratual não praticada por um fornecedor. O fornecedor de um tubo de aço oficializou, por carta, a descontinuidade do fornecimento, alegando baixa margem de contribuição, e não atentou para a cláusula contratual que previa um período de seis meses de fornecimento a ser cumprido após a oficialização da descontinuidade do fornecimento. Houve grande transtorno, pois a produção da autopeças foi descontinuada por falta do produto. Esse caso gerou ação judicial contra o fornecedor em decorrência da quebra de contrato. A autopeças desenvolveu em tempo impraticável perante sistemática existente um novo fornecedor, mas como era uma situação de emergência, a empresa não mediu esforços para restabelecer a linha de produção da montadora. Casos como esse devem ser analisados e tomados como lição, para o plano de contingência ser muito bem praticado se preciso.

4 RELACIONAMENTO – CLIENTE E FORNECEDOR

Não basta fornecer produtos ou serviços aos clientes, mas é essencial desenvolver experiências personalizadas, formando sinergicamente a criação conjunta de produtos e serviços que tenham aceitação no mercado.

O cliente é o foco das empresas, porém a cadeia produtiva é formada por uma sequência de fornecedores e clientes. Quanto melhor for o relacionamento entre eles, maior será a chance de as organizações obterem sucesso. Toda a cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos devem operar sinergicamente para fornecer um produto ou serviço que satisfaça o seu cliente imediato. Se um desses elos falhar, toda a cadeia será comprometida. Essa aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma dependência mútua e importante em torno do interesse das organizações. Os fornecedores que não praticam lealdade aos clientes arriscam o futuro. A descontinuidade de um negócio pode ser causada pela insistência de um fornecedor em manter posturas totalmente ultrapassadas de relacionamento com os clientes dos produtos e serviços ofertados.

O objetivo principal de um estreitamento das relações com fornecedores é criar um relacionamento que garanta que o produto satisfaça as necessidades de qualidade e custo. O termo qualidade assegurada é almejado por toda indústria do segmento autopeça e automotivo, pois transferir responsabilidade e confiança para o produto comprado resume-se a economia de inspeções e redução de tempo, ou seja, redução de custo.

A parceria entre fornecedores e clientes gera inúmeros ganhos aos clientes. De acordo com Furtado (2005), alguns pontos positivos de um bom relacionamento com fornecedores são:

- Redução de *lead times* e aumento da responsabilidade do fornecedor.
- Redução de estoques e custos administrativos e melhoria no fluxo de caixa.
- Melhoria no planejamento de volumes em longo prazo por causa da disponibilidade de dados com maior acuracidade.

- Avanços tecnológicos e inovativos conseguidos com a melhoria de fluxo de informações e utilização de recursos técnicos de ambas as partes.
- Redução de falta de produtos.
- Diminuição no tempo de desenvolvimento de novos produtos.

Existem casos em que o relacionamento de parcerias entre cliente e fornecedor fica tão estreito que até empréstimos em momentos de dificuldades financeiras são praticados. Na empresa X, o momento da crise de 2008, que começou nos Estados Unidos e originou enorme transtorno por causa da falta de caixa. Com o cenário de crise vivido em 2008, a parceria com os seus fornecedores foi muito explorada, pois foi preciso prorrogar o prazo de pagamentos. Esse foi o momento mais difícil vivido pela empresa X, ou seja, chegar o ponto de prorrogar faturas aos seus fornecedores, e o aceite desse pedido demonstra que se não fosse pela parceria, seria muito difícil cumprir as obrigações. A empresa X passou por situações contrárias ao mencionado acima: houve momentos de salvar dívidas dos fornecedores que passavam por difícil situação financeira, para manter o atendimento dos pedidos de interesse da empresa X.

A satisfação das empresas não se resume somente em ter preços baixos, mas também em troca de experiência e tecnologia. Na área de qualificação de fornecedores da empresa X, essa prática de troca de experiência é muito comum, e houve casos de transferir formulários de investigação de problemas ou até mesmo a sistemática adotada, para auxiliar o fornecedor na busca da causa raiz do problema que afeta o seu cliente. A figura 8 a seguir foi adaptada. O da montadora foi usada como exemplo, e sugeriu que a empresa X o utilizasse, e como consequência do sucesso da ferramenta, a empresa x disponibilizou aos seus fornecedores.




Relatório de Não Conformidade (RNC)		Nº:
(Non-Conformance report - NCR)		Data:
INSTRUÇÕES PARA ENCAMINHAR RNC 1 - Encaminhar esta RNC para o endereço eletrônico ao lado. 2 - Utilizar como título do e-mail o nº da RNC/Ano		
Fornecedor: (Supplier)		Contato: (Contact Person)
Material: (Material)	Código:	Lote/ NF: (Lot)
1) Origem da Reclamação: <input checked="" type="checkbox"/> (X) Qualidade do Produto / Serviço (Product / Service Quality) <input type="checkbox"/> () Pontualidade na Entrega (Delivery Performance) <input type="checkbox"/> () Logística (Logistics)		
2) Descrição do problema / não conformidade: (Problem / non-conformance description)		
3) Reincidência: (Reoccurrence)		
<input type="checkbox"/> () Sim (Yes)	<input type="checkbox"/> () Não (No)	RNC relacionados: (Related NCRs)
Emitido por: (Issued by)		Deplo.: (Department)
4) Ação de Contenção: (prazo 24 horas) (Containment actions)		
Responsável: (Responsible)		Data: (Date)
5) Causa raiz do problema (Root cause of the problem)		6) Ações corretivas: (Corrective Action Plan)
Por que o Processo de Manufatura GEROU o defeito? (Why did the manufacturing process cause the defect?) 	5 Por ques (5 Whys) 1) 2) 3) 4) 5) Chave:	Ações Corretivas (Corrective Action) Resp. (Owner) Prazo (Due Date)
Por que o Processo de Qualidade não DETECTOU E CONTEVE o problema? Why did the quality process not detect and contain the defect? 	5 Por ques (5 Whys) 1) 2) 3) 4) 5) Chave:	Ações Corretivas (Corrective Action) Resp. (Owner) Prazo (Due Date)
Por que o Planejamento de Processo não PREVIO o defeito? Why did the Planning process not foresee the defect? 	5 Por ques (5 Whys) 1) 2) 3) 4) 5) Chave:	Ações Corretivas (Corrective Action) Resp. (Owner) Prazo (Due Date)
7) Avaliação da eficácia das ações tomadas (uso da X): (Action Plan effectiveness (Sabó use only))		
Responsável: (Responsible)		Data: (Date)
Deplo.: (Department)		

Figura 8 – Relatório de Não Conformidade da empresa X (continua)

	IDENTIFICAÇÃO - LOTE DE CONTENÇÃO			
Nome do Fornecedor				
Cód PAM		RNC Nº		Data da Contenção
Descrição da Contenção			Método de Inspeção	
Método de inspeção (equipamento, frequência, etc)				
Nº do Lote		Qte Inspeccionada		Qte Rejeitada
Identificação do Produto			Foto do produto com a identificação definida	
Responsável		Departamento		Visto do resp. pela Qualidade
Observação				
Para uso exclusivo da empresa X	Esta identificação deverá ser utilizada para todos os lotes até que as ações corretivas estejam implementadas			

Figura 8 – Relatório de Não Conformidade da empresa X (continua)

IDENTIFICAÇÃO - LOTE APÓS IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES CORRETIVAS					
Nome do Fornecedor					
Cód PAM		RNC Nº		Data da Inspeção	
Descrição da Característica inspecionada					
Nº do Lote		Qte Inspeccionada		Qte Rejeitada	
Identificação do Produto		Foto do produto com a identificação definida			
Responsável		Departamento		Visto do resp. pela contenção	
Observação					
Para uso exclusivo da empresa X	Esta identificação deverá ser utilizada para os 03 próximos lotes				

Figura 8 – Relatório de Não Conformidade da empresa X (conclusão)

5 TERCEIRIZAÇÃO - VANTAGENS E DESVANTAGENS

Todo processo de terceirização de determinado segmento visa ser mais competitivo, aumentando a produtividade e reduzindo os custos de fabricação. A terceirização pode trazer avanço tecnológico e reduzir custo da organização que deseja realizar o projeto. Isso é possível porque o especialista em determinado segmento consegue aprimorar seu processo, pois sua especialidade vai ao encontro de novas tecnologias e investimento, o faz seu negócio ficar mais atrativo, ter mais qualidade e desempenho técnico, e assim há a compensação da terceirização.

A terceirização implica ganhos para ambas as empresas; a que vende o produto consegue ter maior margem de negociação com seus fornecedores por causa do aumento do volume de produção. Quem contrata o trabalho consegue preço, qualidade, tecnologia e diminui a preocupação da gestão de pessoas de um processo.

Quando se retira uma linha de produção de dentro de uma empresa para transferi-la a um especialista para dar segmento ao negócio, os ajustes de processo devem ser muito bem analisados, pois somente o fato de transferir uma máquina de lugar cria a possibilidade de o desempenho produtivo e de qualidade serem drasticamente alterados, e os índices de refugo podem aumentar significativamente de forma a comprometer o resultado da empresa. Esse processo de desligar o equipamento e ligá-lo em outro local, com outras pessoas operando o equipamento, pode inviabilizar todo o ganho calculado, caso não haja o envolvimento de funcionários exigido.

Na empresa X foi destacado um ganho positivo caso algumas linhas de produção fossem terceirizadas. A empresa especialista em produzir retentor mantinha diversos processos internos para fazer o seu produto. Nesse trabalho, levantou-se a possibilidade de terceirizar a estamparia, que mantinha aproximadamente 200 colaboradores diretos. No início do processo, na fase de levantamento dos dados e viabilização do trabalho, o assunto foi tratado de forma sigilosa, para não alarmar os colaboradores, que futuramente seriam desligados da organização. O grupo diretamente ligado ao trabalho era composto de pessoas da área de produção e comercial. Esse grupo fez todo o levantamento de dados

internos de produção, refugo, custos com mão de obra, matéria-prima e escolha de um fornecedor sem envolver a área de qualidade de fornecedores, processo e qualidade de fábrica. As reuniões ocorriam sigilosamente, mas a informação chegou à produção, e o desespero dos colaboradores foi inevitável. Embora a empresa não se posicionasse quanto à veracidade do tema terceirização, os colaboradores estavam certos que perderiam seu emprego.

A análise inicial demonstrou viabilidade econômica, ponto determinante para que a terceirização se concretizasse. No entanto, ao longo do fornecimento, assim que o grupo envolvido no projeto decidiu qual fornecedor seria o parceiro da empresa X, a equipe de qualificação de fornecedores foi envolvida para homologação, porém a carta de intenção já estava assinada, e a parceria não poderia mais ser desfeita. Houve o envolvimento da equipe de qualidade de fornecedores, e na auditoria inicial o fornecedor foi reprovado por causa dos requisitos não tratados conforme previsto nas normas ISO 9001:2008 (ABNT, 2008) e ISO/TS 16949:2002 (ABNT, 2002). Com o adiantamento do grupo envolvido na terceirização, a equipe de qualidade de fornecedores não conseguiu barrar esse processo, pois o compromisso com o futuro parceiro teria que ser honrado. A equipe de qualidade de produção foi envolvida somente quando houve o início das entregas dos produtos. Assim constataram-se mais problemas, que passaram a gerar impactos na qualidade do produto à medida que as peças eram recebidas e analisadas; os valores encontrados estavam fora do especificado. Uma enorme sinergia foi gasta na investigação pelas duas equipes de qualidade de fornecedores e qualidade de produção, e constatou-se que no passado a área de estamparia fabricava os produtos fora do especificado e os registrava conforme o especificado, para não haver indicadores negativos e alterar os desenhos. Mas como seria possível tratar o assunto para aproximadamente 1000 itens terceirizados? Como avaliar 1000 desenhos e checar se a especificação realmente estava correta? Como manter a produção estabelecida se 90% dos produtos recebidos eram reprovados? Essas perguntas poderiam ser evitadas se o trabalho em grupo fosse feito. Após dois anos e seis meses de parceria, a área de qualidade de fornecedores ainda possui um passivo muito grande para organizar, pois os danos causados foram intensos, e seria necessário um verdadeiro contingente de EQF para consertar os problemas que a equipe de terceirização causou.

Para minimizar os impactos, a equipe de qualificação de fornecedores montou um esquema para as peças compradas e reprovadas não afetarem, ou afetarem o mínimo possível a produção. Com o apoio da equipe de engenharia de produto, cada reprovação era repassada ao engenheiro de produto, a fim de avaliar se realmente a cota em questão poderia gerar problemas funcionais. Em seguida, caso fosse evidenciado o erro de projeto, o desenho era alterado e enviado para o fornecedor. Esse trabalho ainda demanda enorme tempo para os envolvidos, pois a cada cinco cargas recebidas de carcaça estampada, três são reprovadas no recebimento da empresa X.

A equipe de custos começou a evidenciar que a margem de contribuição de alguns produtos estava negativa, porém não havia dados históricos de aumento de preço de matéria-prima ou mão de obra que justificasse tal fato. Após esse alarme, os números levantados na terceirização foram avaliados, e constatou-se que a base de cálculo, usada inicialmente, estava totalmente errada. Mas qual seria o passo a ser tomado, haja vista que as máquinas já estavam operando no fornecedor? Não era possível desfazer o processo, pois os compromissos de entrega com as montadoras tinham que ser honrados. Para amenizar a situação, a equipe de processo, produto e qualidade foi envolvida, e assim a única decisão cabível para o momento foi reduzir a espessura das chapas de aço, reduzindo o custo de matéria-prima, correndo o risco de diminuir a qualidade do produto. Essa solução foi aplicada para manter a margem de contribuição positiva, mas as medidas não foram suficientes para manter a margem inicial.

Neste trabalho foram demonstrados os pontos negativos que a má gestão executada na terceirização pode causar, e em seguida uma proposta de como este trabalho de terceirização poderia trazer ganhos para as organizações será demonstrada.

Não consideramos neste trabalho o caso da empresa X como desvantagem de terceirização, pois o cenário não foi criado por incompetência do fornecedor que terceirizou o processo, mas sim da equipe.

São pequenas as desvantagens, se comparadas às vantagens do projeto. O fato de não ser mais um processo gerido pela organização leva a empresa a um trabalho mais organizado e planejado; as áreas de suprimentos e logísticas são as que mais precisam se readequar para manter a linha interna abastecida. Horário de entrega, valores de peças em estoque, tempo de trajeto e dados de inventários

precisam ser devidamente corretos para os ganhos serem mantidos. Esse trabalho passa a ser uma vantagem, pois a obrigação de trabalhar com números certos resulta na eficiência que toda empresa almeja.

As vantagens da terceirização ocorrem por causa da especialização que determinada empresa busca para ser mais competitiva em seu negócio. Essa competição é muito saudável para o mundo dos negócios. O produto fabricado pode passar a ter perfil de qualidade e preço muito superior à concorrência.

Na execução deste trabalho constatou-se que as vantagens de uma terceirização compensam as desvantagens. Muitas empresas adotam este projeto e não se arrependem. Mas há uma tarefa a ser feita, verdadeiro desafio, muito bem calculado, para não haver resultados ruins, como aconteceu na empresa X.

Para futuros projetos de terceirização, segue abaixo uma proposta de como o trabalho pode ser executado com resultados positivos.

Quando a organização decidir que determinada área pode ser terceirizada, o processo deveria seguir com a equipe de qualificação de fornecedores, pois essa área tem total domínio sobre os pontos a serem verificados.

Para ilustrar melhor este trabalho, na figura 9, a seguir, o exemplo de como deveria ter sido feito a terceirização da área de estamparia da empresa X.

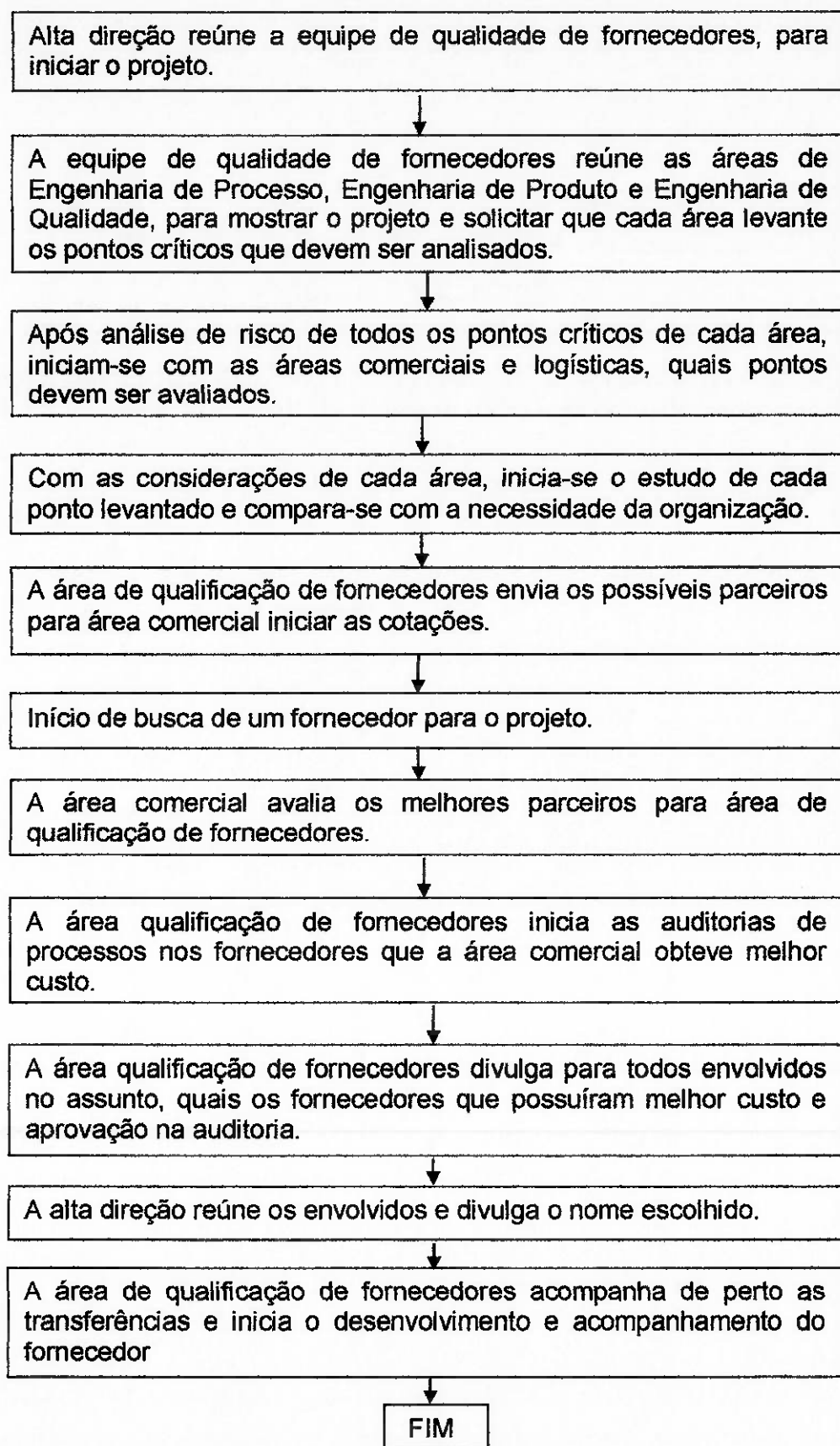


Figura 9 – Proposta de fluxo para terceirização

Neste trabalho não descartamos a possibilidade de trabalho com cooperativas, e fica, pois, a proposta para um estudo futuro.

6 CONCLUSÕES

A partir deste trabalho pode-se concluir que o tema parceria com fornecedor é importante e essencial ferramenta para haver mais qualidade e melhor tecnologia, e menor custo nas organizações. A área de qualidade de fornecedores tem um significativo papel em cada organização, e o profissional dessa área é dotado de competência e argumentos técnicos para trazer para sua organização o que há de melhor do seu parceiro, o fornecedor. Ambos têm interesse em crescer, e a troca de informações configura-se como chave para o sucesso.

Este estudo também mostra que o trabalho da área de qualidade de fornecedores precisa ter o apoio da alta direção para o fluxo ser mantido e respeitado. Assim, as informações chegam às pessoas que precisam atuar no trabalho. Para uma terceirização ser muito bem executada, as informações devem ser disponibilizadas e os objetivos da alta direção não podem ser tratados sigilosamente, direcionados a pessoas que não possuem competência técnica para gerir o trabalho.

A área de qualidade de fornecedores consegue interagir com as áreas necessárias para atender aos requisitos do seu cliente final e da sua própria organização. Esse profissional apresenta resultados excelentes quando a gestão dos processos não é executada por departamento; a figura de um gestor por processo é fundamental para o trabalho ter fluxo contínuo.

Este estudo mostrou ainda que a má gestão de terceirização pode trazer resultados contrários ao esperado, quando não se tem domínio sobre determinado assunto. Entretanto, a terceirização, quando devidamente estudada e respeitando seus limites, atinge ganhos positivos para as organizações.

Outra área que também demonstrou significativo avanço foi a comercial. No passado existia o profissional que trabalhava individualmente, mas que passou a assumir perfil técnico-comercial e que trabalha em equipe com outras áreas; um profissional mais capaz de entender as necessidades da organização - não somente o menor preço a ser pago, mas qualidade e tecnologia., que são, evidentemente, imprescindíveis.

Ainda neste trabalho evidenciou-se que a interação entre cliente e fornecedor aumentou desde que a área de qualidade de fornecedores inseriu-se na planta do fornecedor. A troca de experiência implicou substancial aproximação entre as empresas, e os laços de parceria foram fortalecidos.

Conclui-se que manter um único fornecedor significa resultados positivos ou negativos. Estudou-se que se o poder de negociação for pequeno não é viável manter um único fornecedor, mas o inverso também é verdadeiro. Cada organização necessita avaliar os pontos negativos e positivos que essa tratativa pode acarretar, tomando a decisão mais adequada à sua realidade.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT ISO/TS 16949:2002:** sistema de gestão da qualidade – requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 para organização de produção automotiva e peças pertinentes. Rio de Janeiro, 2002. 43 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT ISO 9001:2008:** sistema de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2008. 28 p.
- FURTADO, G. A. P. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamento de parceria:** um estudo em empresas de grande porte. 1. [São Paulo] [s.n.], 2005 131 p.
- LIMA, J.C.S; MARX, R. **A configuração da área de compras e o trabalho do comprador nas montadoras:** novas atribuições e perfil. 1. [São Paulo] [s.n.], 2008. 22 p.
- MAZZALI, L; MUNOZ, E.C.H. **A subcontratação nos serviços de manutenção:** configuração da relação entre a grande empresa-cliente e as pequenas empresas fornecedoras. 1. [São Paulo] [s.n.], 2006 18 p.
- MEIRA, M.L.B.A.M; ROTONDARO, R. **A integração de fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos na indústria de alimentos.** 1. [São Paulo] [s.n.], 2006 11 p.
- VIEIRA, J. G. V; MACHADO, V. R. **Colaboração logística:** um estudo entre supermercados de pequeno e médio porte e seus fornecedores. 1. [São Paulo] [s.n.], 2008 15 p.