

# DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Luciano Raizer Moura<sup>1</sup>

Artigo baseado na Tese de Doutorado do autor – *GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES - Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas*

## A NECESSIDADE DE FORNECEDORES QUALIFICADOS

A importância do bom relacionamento de empresas com seus fornecedores tem sido preocupação há bastante tempo. Na década de 50, Edward Deming definiu seus famosos 14 princípios da gestão da qualidade e, dentre eles, dedicou um, o quarto princípio, à necessidade de se estabelecer um relacionamento próximo com fornecedores, que tem como texto: *“Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Em vez disso, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo, fundamentado na lealdade e na confiança”*.

Esse princípio de Deming sugere algumas preocupações interessantes relacionadas à visão moderna da gestão da cadeia de suprimentos, como a redução do número de fornecedores, a análise do custo total de fornecimento (e não apenas do preço de aquisição) e a necessidade de se estabelecer relacionamento de confiança, que significa a parceria entre empresas e seus fornecedores.

Para Mchug et al. (2003), as relações de parceria apresentam alguns aspectos comuns, como: relacionamento de longo prazo baseado em confiança mútua e em cooperação mais do que em competição; forte interesse do fornecedor pela qualidade dos produtos que são entregues; e cooperação, visando o aumento de desempenho dos fornecedores. Maia e Cerra (2004) complementam, ressaltando que a confiança mútua é um dos requisitos essenciais da parceria, e está fortemente condicionada às relações de longo prazo. Desse modo, fica claro que existe a necessidade de fornecedores confiáveis, para que o fornecimento seja realizado conforme condições previamente estabelecidas. A relação entre empresas e fornecedores deve ser construída de acordo com regras claras e de forma que prevaleçam o entendimento e os objetivos comuns, para que haja sucesso na relação.

Fazer parte de uma cadeia de suprimentos, estabelecer relações de parceria entre empresas, ser uma empresa confiável são fatores que requerem uma postura apropriada de empresas que tenham esse interesse. Em relação ao relacionamento com fornecedores, situações como essa requerem condições mínimas que a empresa deve atender para estabelecer relações duradouras e mais colaborativas. Requer que o fornecedor seja qualificado, isto é, que apresente um nível de organização que atenda a condições estabelecidas e possa comprovar esse atendimento.

A qualificação consiste em um modo de avaliação da conformidade de empresas, realizada por meio de auditorias de certificação para verificar o atendimento a requisitos estabelecidos. A intenção está em definir e avaliar as características e definir o “melhor fornecedor”. Baily et al. (2000) propõem uma relação de atributos de um bom fornecedor como sendo aquele que: Cumpre prazos de entrega; Fornece itens com qualidade; Oferece preços competitivos; Tem um bom histórico de referências (de negócios); Fornece um bom serviço; Cumpre o prometido; Apóia tecnicamente (seus clientes).

---

<sup>1</sup> Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela USP, Professor do Centro Tecnológico da Ufes/CSTM, Diretor da Raizer Moura Consultoria, Vice Presidente Institucional da Findes para assuntos do Ideies e Coordenador Executivo do Prodfor.

## DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Um programa de desenvolvimento de fornecedores é projetado para criar e manter a rede e melhorar a capacidade de fornecedores que seja necessária para a organização compradora alcançar os desafios de competitividade.

Para Krause (1997), desenvolvimento de fornecedores significa “*qualquer esforço de uma empresa para aumentar o desempenho e a capacidade para alcançar pequenas ou grandes necessidades de suprimentos*”. Como exemplo de pequenos esforços, cita a avaliação informal, normalmente praticada pelos setores de suprimentos de grandes empresas. Como exemplo de esforço intensivo, cita treinamento e melhoria de processo. Leenders (1989) destaca que esse esforço deve ser organizado e sistemático, fazendo parte de uma ação estruturada da empresa compradora, em forma de um programa.

O programa de desenvolvimento de fornecedores pode ser desenvolvido sob dois contextos. De modo limitado, envolve a **criação de novas fontes de fornecimento**, quando não existem fornecedores adequados para os requisitos da empresa. De forma mais ampla, também envolve atividades que visam a **melhoria de fornecedores** com os quais a empresa já tem relação de fornecimento, ou seja, a melhoria das habilidades existentes no fornecedor para atender os requisitos de mudança competitiva. (HAHN et al.,1990)

Desenvolver fornecedores significa apoiar a melhoria de sua organização, infra-estrutura e tecnologias usadas para que os fornecedores tenham a competência necessária para trazer confiança às empresas comutadoras e sejam seus parceiros na cadeia de valor de seu negócio. É muito mais amplo que uma relação contratual ou avaliação do desempenho de fornecimento.

## QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Após a fase de desenvolvimento vem a fase de avaliação dos fornecedores, denominada de qualificação, em que a empresa cliente certifica que a empresa avaliada apresenta a competência requerida para atuar como seu fornecedor. Essa atividade é caracterizada pela realização de auditorias e materializada pela concessão de certificado de fornecedor qualificado, passando a empresa a ser seu parceiro ou fornecedor preferencial.

Fornecedor certificado é aquele que demonstra ter uma organização que atende aos requisitos estabelecidos, sendo avaliado por auditoria, comprovando ter capacidade de atendimento à empresa cliente. Como referências normativas para avaliação de fornecedores, segundo ABNT (1995), são citadas: **Normas de Sistemas de Gestão** – como a ISO 9001 ou SGQF do Prodfor; **Prêmios da Qualidade** – *Prêmio Nacional da Qualidade* (PNQ - Brasil) entre outros, que apresentam modelo de referência baseado nos critérios de excelência; e **Normas setoriais** – como a ISO TS 16949:2002 aplicação da ISO 9001 para uso na Indústria automotiva.

O fato de existir um Sistema de Gestão da Qualidade implantado com base em uma norma internacional aceita dá aos clientes uma confiança maior de que o fornecedor atenderá os requisitos estabelecidos (FERREIRA, 2005). Muitas das grandes empresas não considerarão a hipótese de negociar com seus fornecedores que não sejam certificados conforme as normas ISO 9000. A certificação que hoje ainda é uma vantagem competitiva, em breve será apenas um simples requisito. (MARINHO e AMATO NETO, 1995).