

**MODELOS DE GESTÃO APLICADOS AO DESENVOLVIMENTO E  
QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES**

**LUCIANO RAIZER MOURA** ( [luciano@raizermoura.com.br](mailto:luciano@raizermoura.com.br) )  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - ESCOLA POLITÉCNICA - DEP DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
**JOSÉ JOAQUIM DO AMARAL FERREIRA** ( [jjafjuca@usp.br](mailto:jjafjuca@usp.br) )  
USP - ESCOLA POLITÉCNICA - DEP. ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

***Resumo.** Grandes empresas, que passaram a adotar a estratégia da desintegração vertical, fazem uso de uma variada gama de fornecedores. Para se concentrar no seu negócio principal devem promover o desenvolvimento e qualificação desses fornecedores obtendo garantia do atendimento aos requisitos estabelecidos e confiança nessa relação. O artigo faz uma apresentação conceitual e comparativa dos modelos usados para desenvolvimento e qualificação de fornecedores como a norma ISO 9001:2000, os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade e um modelo japonês recente, definido pela norma TR Q 005, que enfoca requisitos adicionais a ISO 9001 visando o crescimento sustentável.*

Palavras-chave: Fornecedores, Cadeia de Suprimentos, Qualificação, ISO 9000, Excelência, Norma TR Q 005.

## **1- APRESENTAÇÃO**

Empresas de grande porte, que atuam em um forte contexto de competição, buscam ser cada vez mais competitivas usando como estratégia a concentração em seu negócio principal. Passam a terceirizar atividades estabelecendo uma cadeia de fornecedores com empresas competentes e capazes de atender as condições definidas de níveis de qualidade de bens e serviços (HAHN, et al,1990; WATTS e HAHN,1993; SILVA, 1997).

A concentração no negócio principal implica na redução do tamanho da cadeia interna de atividades da empresa, sendo denominado de desintegração vertical ou terceirização de atividades internas (AMATO, 1995). Esse fenômeno tem se tornado cada vez mais relevante, passando inicialmente de serviços secundários, como segurança patrimonial e alimentação, para atividades mais importantes como fabricação de componentes, manutenção de instalações e até algum nível de operação.

O entendimento de que as empresas passam a fazer parte de uma cadeia ou rede de empresas pode ser denominado de maneiras diferentes: Cadeia de suprimentos, cadeia de fornecedores ou cadeia de valor. Muitas são as denominações utilizadas na literatura referentes ao gerenciamento das relações de negócio (transações) entre empresas. Um termo comum tem sido Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), tradução do termo *Supply Chain Management*.

As definições aplicadas a GCS são variadas, algumas relacionadas a apenas ao fluxo de materiais entre empresas e outras ampliando para o fluxo de informações (JONES, 1990). O *Global Supply*

*Chain Forum*, segundo Lambert e Cooper (2000), definiu GCS como a “*integração dos principais processos de negócios que produzem produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimento que agrega valor para clientes e as demais partes interessadas e envolvidas (stakeholders)*”.

Segundo Hojung (2000), as empresas compradoras devem organizar a gestão da sua cadeia de fornecedores. Complementa destacando as quatro características que mais contribuem para melhorar o desempenho da cadeia de fornecimento: 1) relacionamento de longo prazo com fornecedores; 2) envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento de produto; 3) número reduzido de fornecedores; e 4) foco na qualidade.

## **2-A NECESSIDADE DE FORNECEDORES QUALIFICADOS**

Segundo Hahn et al (1990) uma empresa precisa de uma rede de fornecedores competentes para competir eficientemente no mercado mundial. Um programa de desenvolvimento de fornecedores é definido para criar e manter a rede e melhorar a capacidade de fornecedores que são necessárias para a organização compradora alcançar os desafios de competitividade. O autor complementa que, tradicionalmente, um dos objetivos mais importantes da função de suprimentos é desenvolver uma rede de fornecedores competentes.

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. Como exemplo de esforço intensivo cita o 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 das habilidades existentes no fornecedor a visando a melhoria de fornecedores existentes, para atender os requisitos de mudança competitiva. (HAHN et al,1990)

Organizar e implementar um programa de desenvolvimento de fornecedores significa estabelecer uma integração com fornecedores e, segundo Ching (1999), traz alguns benefícios:

- Parceiros mais fortes
- Foco comum na qualidade
- Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas
- Níveis de estoque mais baixos
- Menor burocracia
- Melhor controle de processo
- Dependência mútua e congruência de objetivos
- Redução no custo da cadeia logística

Surge uma questão importante a ser analisada: como terceirizar atividades que afetam a competitividade de grandes empresas, para fornecedores, normalmente empresas de pequeno e médio portes, que não são conhecidos e existe uma grande dúvida se possuem a devida competência e saúde financeira para assumirem essas atividades?

Para que as grandes empresas possam terceirizar o fornecimento de materiais e serviços considerados críticos é necessário haver confiança nos fornecedores. A confiança de grandes empresas está diretamente relacionada competência dos fornecedores. Para Marinho (2001) não é possível estabelecer modernos modos de gestão em grandes empresas sem o envolvimento de todos os parceiros. O conceito da qualidade, imprescindível para a competitividade, passa a ser uma das bases do novo padrão de relacionamento entre empresas fornecedoras e empresas clientes.

### **3-COMO DESENVOLVER FORNECEDORES**

Desenvolver fornecedores significa apoiar a melhoria da 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 de uma relação contratual ou avaliação do desempenho de fornecimento.

Construir uma rede de fornecedores competentes envolve a definição das seguintes ações:

***Estabelecimento de Critérios*** – os requisitos a serem atendidos pelos fornecedores em relação à gestão e tecnologia, definindo o que se espera de um fornecedor.

***Desenvolvimento*** – fase de apoio ao fornecedor para que estruture sua organização conforme os critérios estabelecidos, de acordo com um modelo.

***Qualificação*** – avaliação por parte dos interessados por meio de auditorias

***Avaliação de desempenho*** – verificação do atendimento a critérios de fornecimento como: conformidade, prazo, entrega e condições comerciais.

***Melhoria contínua*** – ampliar o nível de organização em busca da excelência

Após a fase de desenvolvimento vem a fase de Qualificação, em que a empresa cliente certifica que o fornecedor reúne a competência requerida para ser seu parceiro. Esse ponto é materializado pela concessão de certificado de fornecedor qualificado, passando a ser seu parceiro ou fornecedor preferencial. Para que esse processo de desenvolvimento e qualificação seja conduzido apropriadamente, é necessário que sejam usados modelos que sejam referências adequadas para que os fornecedores possam promover a melhoria do seu modo de gestão.

### **4-MODELOS DE GESTÃO APLICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES**

Para este artigo serão considerados como referência para desenvolvimento de fornecedores três modelos: A norma ISO 9001:2000, o Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e um modelo recente de Níveis de Maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade definido pela norma TR Q 005 da Japanese Standards Association. Esses modelos serão apresentados a seguir.

#### **4.1- Norma ISO 9001:2000**

A ISO 9000 tornou-se uma referência internacional para requisitos de qualidade nas relações entre empresas. Trata-se de uma família de normas internacionais editadas pela “International Organization for Standardization”, conhecida pela sigla ISO, que significa Organização Internacional de Normalização. A ISO tem como missão estabelecer normas técnicas que representem e traduzem o consenso dos diferentes países do mundo. Foi fundada em 23 de fevereiro de 1947 e sua sede fica na cidade de Genebra, na Suíça. Entre os diversos assuntos, a ISO estabeleceu uma série de normas sobre o tema qualidade, definida como "Normas ISO série 9000", que passaram a vigorar em 1987 sendo revisadas em 1994 e 2000 ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

Desde a sua criação a ISO já produziu mais de 16.000 normas internacionais, sendo as mais conhecidas as da família 9000. Dessas, a norma ISO 9001 apresenta os requisitos mínimos que uma organização deve atender para assegurar a qualidade de seus produtos, buscando a satisfação de seus clientes e melhoria contínua da organização.

Segundo o relatório The ISO Survey 2005, até dezembro de 2005, tinham sido emitidos 776 608 certificados ISO 9001:2000 em 161 países e economias. Por ser um padrão internacional amplamente reconhecido, a norma ISO 9001:2000 tem sido usada com referência para desenvolvimento e qualificação de fornecedores em geral, adotada por um grande número de grandes empresas. Algumas estabelecem como condição necessária ser certificado por esta norma para ser fornecedor.

Segundo Ferreira (2005), a ISO 9000 é uma série de normas sobre o tema Qualidade, composta por quatro normas principais e outras complementares. As normas principais da série ISO 9000 são:

- ISO 9000:2005 - Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário
- ISO 9001:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ISO 9004:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade - Diretrizes para Melhoria do Desempenho

Ainda segundo o autor, a ISO 9001:2000 representa um modelo para construir Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), é voltada para aplicação interna, certificações e fins contratuais, focada na eficácia do SGQ. De um modo geral, essa família de normas estabelece o que uma empresa deve fazer para garantir a qualidade de seus produtos, isto é, que ela produz e entrega seus produtos conforme especificado. Para fins de certificação apenas a norma ISO 9001 é usada, sendo aplicada a qualquer tipo de empresa (serviço ou indústria, grande ou pequena).

##### **4.2.1- Princípios e fundamentos**

Oito princípios de gestão da qualidade foram identificados, os quais podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho e formam a base para as normas de sistema de gestão da qualidade na família ISO 9000, que são eles:

- Foco no cliente
- Liderança

- Envolvimento de pessoas
- Abordagem de processo
- Abordagem sistêmica para gestão
- Melhoria contínua
- Abordagem factual para tomada de decisão
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

#### 4.2.2- Critérios

A norma ISO 9001:2000 é a norma da série que apresenta os requisitos. Basicamente, estabelece os requisitos mínimos que uma organização deve atender para garantir que seus produtos ou serviços estejam em conformidade com o pedido do cliente ou as condições contratuais estabelecidas. Esse conjunto de requisitos da organização da empresa define o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

Baseado em Ferreira (2005) é apresentado a seguir quadro com estrutura da norma e explicação básica de cada tópico:

<b>0 - Introdução</b>	Parte introdutória da norma, contendo apresentação da mesma, conceitos e fundamentos. Apresenta a abordagem de processos. Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade e ciclo PDCA.
<b>1- Objetivo</b>	
<b>2- Referência Normativa</b>	Deixa claro que se trata de uma norma de requisitos e, portanto, certificável.
<b>3- Termos e Definições</b>	
<b>4- Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade</b>	A empresa deve estabelecer, documentar, implementar e manter seu Sistema de Gestão da Qualidade. O item 4.1 apresenta uma visão geral dos principais elementos do SGQ, principalmente no que diz respeito a identificação e organização dos processos. O item 4.2 define qual a documentação a ser usada no SGQ e como organizar e gerenciar
<b>5- Responsabilidade da Direção</b>	Detalha os requisitos ligados ao gerenciamento do SGQ, em especial o papel da Direção e seu comprometimento. Estabelece que a empresa deve definir política e objetivos da qualidade, foco no cliente, responsabilidade, autoridade e Comunicação e análise crítica.
<b>6- Gestão de Recursos</b>	Os recursos são os meios que estão disponíveis para a realização de seus processos com a finalidade de atingir os seus objetivos. Deve ser determinada a necessidade de recursos humanos, de infra-estrutura e ambiente de trabalho. Destaca que devem ser realizados treinamentos para atender as necessidades de competência.
<b>7- Realização de Produto e/ou Serviço</b>	Esse tópico está diretamente relacionado à conformidade com requisitos dos produtos. Envolve temas como: Planejamento da Realização do Produto; Processos Relacionados ao Cliente; Projeto e Desenvolvimento Aquisição; Produção e Fornecimento de Serviço; e Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento.
<b>8- Medição, análise e melhoria.</b>	São os requisitos para controle do SGQ e envolve: Medição e Monitoramento de produtos, processos, satisfação de clientes e auditorias internas; Controle de Produto Não-Conforme; Análise de Dados; e Melhorias envolvendo a realização de ação corretiva e ação preventiva.

#### 4.2.3- Modelo

Conforme definido pela norma ISO 9000:2005, o SGQ é a “*estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade*”. Representa a organização necessária para que as atividades das empresas sejam executadas conforme planejadas gerando os resultados esperados. Isso significa que a ISO 9001 trata da organização de empresas, dos seus processos e atividades, para que o produto ou serviço seja produzido de modo a atender aos requisitos dos clientes.

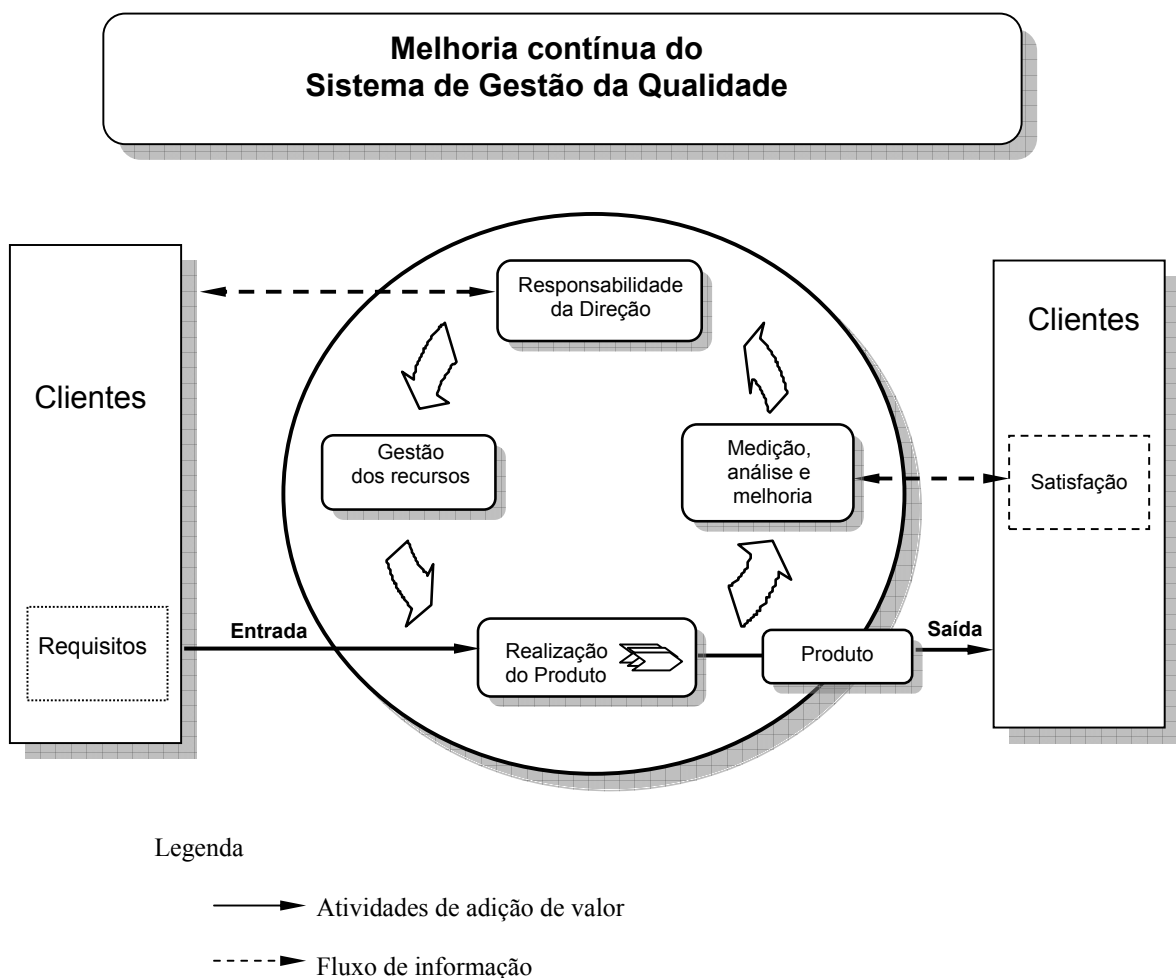


Figura 1 - Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo

#### **4.2- Prêmio Nacional da Qualidade**

Os critérios de excelência têm sido usados em todo mundo para avaliar e premiar aquelas empresas que adotam esses parâmetros em sua gestão. Atualmente, em cerca de 100 países, há mais de 75 prêmios relativos à qualidade que são entregues a empresas privadas e públicas. O precursor foi o Prêmio Deming instituído no Japão em 1951 em homenagem ao grande guru da qualidade. No EUA o Prêmio Malcolm Baldrige foi criado, 40 anos depois, seguindo a mesma linha do similar japonês. A União Européia também estabeleceu premiação para valorizar as empresas da que se destacam pela Gestão da Qualidade, instituindo o Prêmio Europeu da Qualidade (FNQ, 2008).

Seguindo essa tendência internacional, no Brasil foi criado, em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, sendo um reconhecimento, na forma de um troféu, a excelência da gestão de organizações sediadas no Brasil. Segue basicamente os princípios do prêmio americano e é concedido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, a cada ano, para as empresas que atendem os seus critérios. Esse modelo tem sido usado como referência por diversas empresas, sendo base para outros prêmios regionais e também podendo ser usado para avaliação da excelência das empresas.

Para Miguel (2005) os modelos de excelência que compõem um prêmio de qualidade visam a avaliar a gestão de uma organização com relação às práticas de gestão utilizadas e os resultados organizacionais, de forma direcionada para atender as necessidades de seus públicos relacionados (“stakeholders”). Esses modelos estabelecem um conjunto de critérios e itens que a organização deve atender por meio de suas práticas que conduzem a resultados de excelência.

O PNQ é utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações e, conforme a FNQ (2008), o processo de premiação visa ser um estímulo ao desenvolvimento do país, fornecer um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento das organizações, conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade e Divulgar as práticas de gestão bem sucedidas.

Candidatar-se ao PNQ representa, de uma forma geral, submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, obtendo-se ao final do processo um amplo Relatório de Avaliação da gestão (FNQ, 2008). Tem sido usado como referência para as diversas premiações regionais e setoriais e também para grandes empresas induzirem a busca da excelência por seus principais fornecedores.

##### **4.2.1- Princípios e fundamentos**

O modelo do PNQ está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à Excelência em Gestão. Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Esses princípios e fundamentos são apresentados no quadro a seguir, acompanhado de uma explicação de como são colocados em prática nas organizações de alto desempenho.

- Pensamento Sistêmico
- Aprendizado Organizacional
- Cultura de Inovação
- Liderança e Constância de Propósitos
- Orientação por Processos e Informações
- Visão de Futuro
- Geração de Valor
- Valorização das Pessoas
- Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado
- Desenvolvimento de Parcerias
- Responsabilidade Social

#### 4.2.2- Critérios

Conforme FNQ (2008), os critérios do PNQ são organizados em oito grupos que apresentam os requisitos da gestão da excelência, apresentados a seguir:

<b>1- Liderança</b>	A governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, e como é exercida a liderança, incluindo o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado e mudança cultural.
<b>2- Estratégias e Planos</b>	O processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Envolve o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos e acompanhamento de resultados.
<b>3- Clientes</b>	A gestão do conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados. Envolve a gestão da imagem, incluindo a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.
<b>4- Sociedade</b>	Como a organização cumpre a sua responsabilidade socioambiental, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável, e também como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.
<b>5- Informações e Conhecimento</b>	A gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes, e também como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus ativos intangíveis.
<b>6- Pessoas</b>	Os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos os processos relativos à seleção e contratação, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente.

# SIMPOI 2008

## ANAIS

<b>7- Processos</b>	Como a organização gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio; como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento; organização gerencia seus processos econômico-financeiros.
<b>8- Resultados</b>	Os resultados da organização, abrangendo os econômico -financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. Inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho comparação com outras organizações.

Para análise dos resultados esses critérios forma subdivididos em 24 itens, aos quais são atribuídos pontuação máxima, que totalizam 1000 pontos, conforme apresentado no quadro:

CRITÉRIOS	ITENS	PONTOS
<b>1- LIDERANÇA</b>	1.1 Governança corporativa	40
	1.2 Exercício da liderança	40
	1.3 Análise do desempenho da organização	30
	Total	<b>110</b>
<b>2- ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	2.1- Formulação de estratégias	30
	2.2- Implementação das estratégias	30
	Total	<b>60</b>
<b>3- CLIENTES</b>	3.1- Imagem e conhecimento de mercado	30
	3.2- Relacionamento com clientes	30
	Total	<b>60</b>
<b>4- SOCIEDADE</b>	4.1- Responsabilidade socioambiental	30
	4.2- Desenvolvimento social	30
	Total	<b>60</b>
<b>5- INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>	5.1- Informações da organização	20
	5.2- Informações comparativas	20
	5.3- Ativos intangíveis	20
	Total	<b>60</b>
<b>6- PESSOAS</b>	6.1- Sistemas de trabalho	30
	6.2- Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3- Qualidade de vida	30
	Total	<b>90</b>
<b>7- PROCESSOS</b>	7.1- Processos principais do negócio e processos de apoio	50
	7.2- Processos de relacionamento com os fornecedores	30
	7.3- Processos econômico-financeiros	30
	Total	<b>110</b>
<b>8- RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO</b>	8.1 Resultados econômico-financeiros	100
	8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
	8.3 Resultados relativos à sociedade	60
	8.4 Resultados relativos às pessoas	60
	8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
	8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
	Total	<b>450</b>
Total de pontos		<b>1000</b>

#### 4.2.3- Modelo

Os *Critérios de Excelência* constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande.

A figura 2, representativa do Modelo de Excelência da Gestão, simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente. Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (Plan, Do, Check, Action).



O modelo de gestão composto pelos oito critérios do PNQ define o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho. Segundo Miguel (2005), a idéia do modelo é que, a partir do conhecimento dos anseios da *sociedade* e *clientes*, razão de ser da organização, a *liderança* estabelece os valores e as diretrizes da organização, define e conduz *estratégias e planos*, que são implementados pelas *pessoas* e por meio dos *processos* organizacionais, visando alcançar os *resultados*, tendo a *informação e conhecimento* como o suporte necessário a todo o sistema.

Figura 2: Modelo de Gestão do PNQ

#### 4.2.4- Avaliação

A participação no PNQ ocorre em uma das cinco diferentes Categorias de Premiação: Grandes empresas; Médias empresas; Pequenas e Micro-empresas; Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal; e Organizações de direito privado sem fins lucrativos. Conforme definido no documento Candidatura ao PNQ de 2008, para participar a organização deve elaborar um Relatório da Gestão abordando os Itens dos Critérios de Excelência, que é submetido a avaliação por membros da Banca Examinadora, realizada em três etapas: Análise Individual, Análise de Consenso e Visita às instalações da empresa.

Desde a primeira edição do PNQ, em 1992, até 2007, essa premiação foi concedida a 29 vezes a 27 empresas diferentes. Destaque para a empresa Serasa que recebeu por três vezes (1995, 2000 e 2005). Um outro ponto é que em 15 edições do PNQ nunca uma micro ou pequena empresa foi vencedor. ([www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)).

#### **4.3- Norma TR Q 005 – Sistema de Gestão da Qualidade – guia para o crescimento sustentável**

Se a intenção é alcançar níveis de excelência na cadeia de valor, envolvendo fornecedores com alto nível de qualificação, pode ser que estabelecer como critérios apenas a adoção da norma ISO 9001:2000 não seja suficiente. Essa norma estabelece os requisitos mínimos em relação à gestão da qualidade. Existe a tese de que um fornecedor de sucesso deve ir além desses requisitos.

Um modelo recente ainda em desenvolvimento no Japão, apresenta níveis de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade. Esse modelo, definido pela *Japanese Standards Association*, apresenta o conceito de “*sustainable growth*”, traduzido para o português como “desenvolvimento sustentável” e que vem sendo implementado de modo experimental no Japão desde 2003. No Brasil o uso do termo “desenvolvimento sustentável” pode ser confundido com “produzir sem exaurir os recursos naturais”. Seria mais apropriado ser usado como crescimento sustentável ou mesmo, como é sua proposta, maturidade do sistema de gestão.

O modelo japonês para o crescimento sustentável tem como referência básica a norma ISO 9004, acrescida de outros conceitos fundamentais. É chamado de ISO 9004+, que tem como lema “crescimento sustentável baseado no aprendizado e inovação”. Foram elaborados dois documentos, denominados de *Technical Report (TR)*, a partir de uma ampla pesquisa com empresas japonesas realizada em 1999 e 2000, para conhecimento das práticas de Gestão da Qualidade aplicadas. O TR Q 005 é focado nos requisitos de desenvolvimento sustentável e o TR Q 006 um guia para a auto avaliação. Os documentos, elaborados em 2003, são:

**TR Q 005** – Quality Management System – Guidelines for sustainable growth

**TR Q 006** – Quality Management System – Guidelines for self-assessment

Esses modelos foram elaborados considerando também normas japonesas relacionadas a métodos de gestão, como Gerência pelas Diretrizes, Melhoria Contínua e Desdobramento da Função Qualidade. Visam apoiar a melhoria da eficácia, eficiência e inovação no Sistema de Gestão da Qualidade além dos requisitos estabelecidos na norma ISO 9001, incluindo termos como: melhoria da performance, melhoria da competitividade, apoio ao crescimento sustentável, criação de valor para o cliente e geração de resultados para os públicos envolvidos com a empresa.

##### **4.3.1- Princípios e fundamentos**

O Modelo de Maturidade Japonês de tem como base 12 Princípios da Gestão da Qualidade:

- |                                          |                                          |
|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1- Criação de valor par o cliente        | 7- Otimização total                      |
| 2- Foco e valores sociais                | 8- Abordagem de processos                |
| 3- Liderança visionária                  | 9- Abordagem factual                     |
| 4- Percepção das competências principais | 10- Aprendizado organizacional e pessoal |
| 5- Envolvimento das pessoas              | 11- Agilidade                            |
| 6- Colaboração com parceiros             | 12- Autonomia                            |

#### **4.3.2- Critérios**

Os critérios dessa forma de qualificação são definidos pelos requisitos da norma TR Q 005, que tem como base os mesmos da norma ISO 9001 acrescido de alguns itens, conforme relação apresentada a seguir:

1. Introdução
2. Escopo
3. Referências Normativas
4. Termos e Definições
5. Sistema de Gestão da Qualidade
6. Aprendizado e Inovação
7. Responsabilidade da Direção
8. Gestão de recursos
9. Realização do Produto
10. Melhoria no Sistema de Gestão da Qualidade
11. Avaliação da percepção de clientes e outras partes interessadas
12. Inovação em Sistema de Gestão da Qualidade

Os itens 0, 1, 2 e 3 são introdutórios. Os requisitos são apresentados do item 4 ao 11, portanto 3 a mais que a ISO 9001. No item 4, além da necessidade de se estabelecer um Sistema de Gestão da Qualidade, a organização deve definir a estratégia empresarial. O item 5 é totalmente novo, com a necessidade da organização estabelecer meios para aprendizado e o enfoque na inovação. O item 6, Responsabilidade da Direção é idêntico ao item 5 na ISO 9001, com a inclusão da Responsabilidade Social, como parte da responsabilidade da Direção da empresa. O item 7, Gestão de recursos inclui ainda a informação, recursos naturais, financeiros e a necessidade de monitoramento e avaliação de ativos. O item 8, idêntico ao 7 da ISO 9001, que trata da Realização do Produto, ou seja, das operações da empresa, inclui também o Marketing e controle de configuração e mudança. O item 9, que trata de Melhoria no Sistema de Gestão é previsto na ISSO 9001 no item 8, com destaque para a Revisão da Direção. O item 10 traz itens que a ISSO 9001 apresenta no item 8, como avaliação do cliente e acrescenta a avaliação dos empregados, das partes relacionadas, investidores e acionistas e o impacto na sociedade. O último item, de número 11, é novo e trata de Inovação no Sistema de Gestão da Qualidade, orientando a realização de auto avaliação e revisão da gestão estratégica, que permite ligação com o item 4, quando o ciclo se reinicia (TR Q 005, 2003).

#### **4.3.3- Modelo**

O modelo da norma TR Q 005 apresenta o Sistema de Gestão da Qualidade, semelhante a da norma ISO 9001, acrescido de três itens como: Aprendizado e Inovação, Avaliação da percepção de clientes e outras partes interessadas e Inovação em Sistema de Gestão da Qualidade. É baseado no Ciclo PDCA e se inicia com a identificação dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas e se encerra com a inovação no Sistema de Gestão da Qualidade, após a avaliação da percepção de clientes e outras partes interessadas quanto ao atendimento aos requisitos identificados. A figura 3 apresenta o modelo:

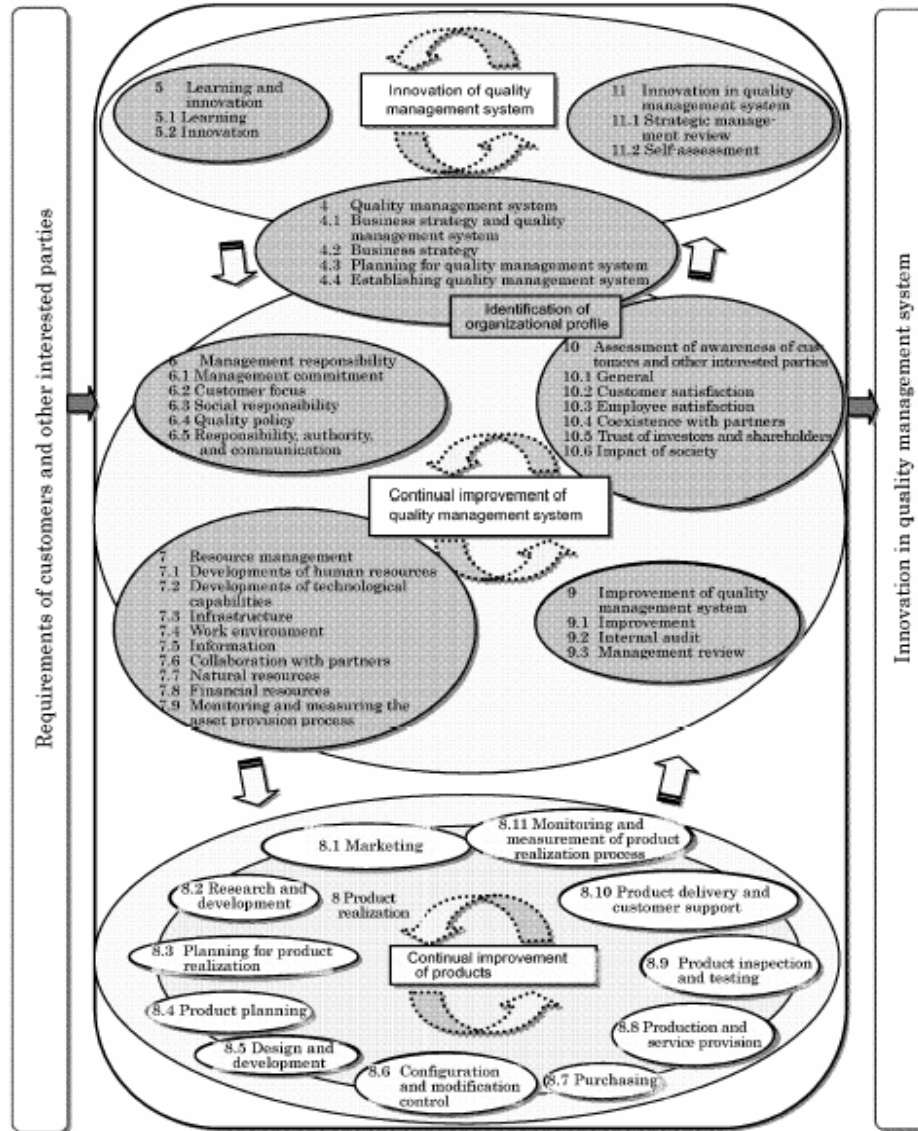


Figura 3: Modelo de gestão da norma TR Q 005.

#### 4.3.4- Avaliação

O modelo TR Q 005 é usado para auto avaliação e até o presente momento não existe um sistema independente de avaliação com certificação de empresas. Possui cinco níveis de maturidade do SGQ. No nível 1 estão as empresas sem certificação, que ainda não tem um sistema de gestão estabelecido. No nível 2 estão as empresas certificadas ISO 9001. Os níveis 3, 4 e 5 são pós certificação, com requisitos definidos e complementares, que permitem um crescimento sustentável do modelo de gestão, baseado em auto avaliações para identificação de problemas e definição de soluções e auditorias para comprovação do atendimento aos requisitos estabelecidos. O nível 5 é definido como “*Global Best Practice*” ou algo como referências de melhores práticas globais.

## 5-COMPARAÇÃO DOS MODELOS APRESENTADOS

O quadro a seguir faz uma comparação dos modelos apresentados neste artigo, tendo em vista a aplicação no desenvolvimento e qualificação de fornecedores.

<b>Critério</b>	<b>ISO 9001:2000</b>	<b>TR Q 005</b>	<b>PNQ</b>
<i>Elaboração</i>	ISO – International Organization for Standardization	Japanese Standards Association	FNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
<i>Conteúdo</i>	Requisitos mínimos do Sistema de Gestão da Qualidade	Requisitos além da ISO 9001 visando o crescimento sustentável	Critérios de avaliação do modelo de excelência
<i>Característica</i>	Prescritivo – define o que fazer	Prescritivo – define o que fazer e alguns instrumentos de gestão a serem usados	Não prescritivo – caráter geral
<i>Aplicação</i>	Certificação de empresas por organismos certificadores, empresa ou pelo cliente para assegurar a qualidade de produtos.	Auto avaliação de empresas que desejam melhorar seu Sistema de Gestão da Qualidade	Avaliação da aplicação do modelo de excelência, servindo de diagnóstico para a empresa e também para fins de premiação.
<i>Enfoque</i>	Requisitos mínimos	Além da ISO 9001	Excelência
<i>Avaliação</i>	Certificação pelo cliente ou organismos certificadores	Auto-avaliação	Candidatura
<i>Reconhecimento</i>	Certificado	Não existe	Prêmio
<i>Gestor</i>	Organismos de certificação e Inmetro	Não há. Por enquanto trata-se de uma norma em estudo pelo Japão	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e diversos Prêmios estaduais ou setoriais
<i>Grau de dificuldade de aplicação</i>	Baixo	Médio	Alto
<i>Estágios</i>	Único – são requisitos mínimos	Em cinco níveis	Único para 1000 pontos, podendo ser aplicado em outros dois níveis de 250 e 500 pontos

Fonte: os autores.

## 6-CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ISO 9001 tem sido usada largamente para qualificação de fornecedores. Trata-se de um modelo largamente aceito e praticado, sendo aplicado em mais de um milhão de empresas atualmente (ISO, 2008). Envolve requisitos relacionados a processos e produtos sem grande ênfase na gestão da empresa. Por exemplo, não envolve custos ou gestão financeira. O modelo do PNQ foca a excelência com critérios muito rigorosos e com alto grau de dificuldade de aplicação. Apesar de ser completo, envolvendo todos os temas relacionados a gestão de uma empresa, se apresenta como pouco prático na qualificação de fornecedores, podendo ser uma referência para melhoria da gestão. O modelo da TR Q 005 se apresenta como intermediário, entre a ISO 9001 e o PNQ. Uma grande característica do modelo de maturidade é que estabelece claramente patamares a serem alcançados após a certificação pela ISO 9001, criando um caminho a ser seguido pela

empresa que deseja continuar a melhoria da sua gestão. Além disso, complementa a norma com temas relacionados a gestão, como custos, gestão estratégica e inovação.

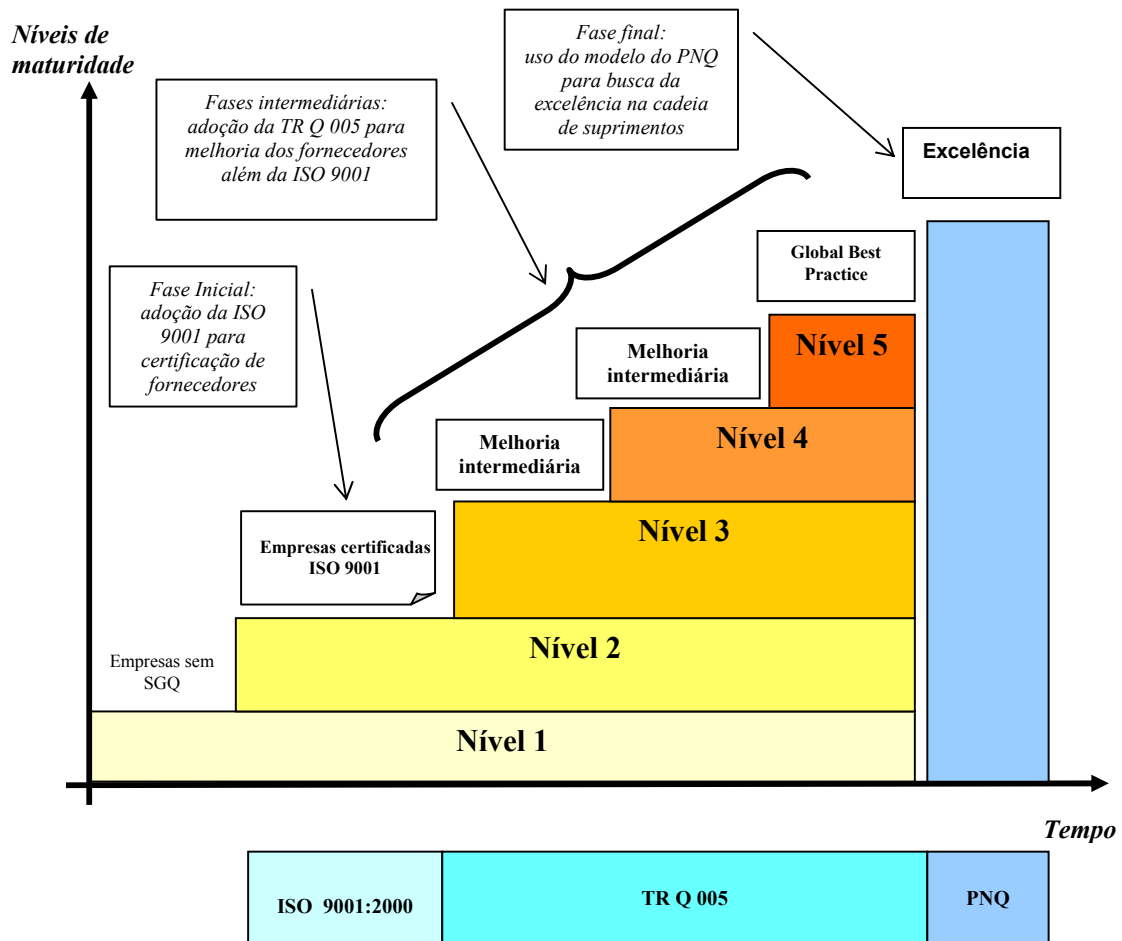


Figura 4: Níveis de maturidade do modelo da norma TR Q 005 e relação com ISO 9001 e PNQ.

Pela característica complementar dos modelos, é proposto uma aplicação combinada dos mesmos. O modelo inicial a ser usado é o da ISO 9001, que estabelece as condições mínimas para organização de uma empresa e se apresenta como adequado para certificações iniciais de fornecedores. Com o tempo, à medida que esse modelo passe a contribuir menos com a gestão da empresa, é adotado o modelo da TR Q 005, fazendo uso dos níveis de maturidade. A norma TR Q 006 é usada para definir com detalhes a avaliação dos requisitos de cada nível para cada item do SGQ. As avaliações são da própria empresa (*self-assessment*) e passível de verificação pelo cliente ou organismo certificador. O estabelecimento de níveis permite a empresa a implementar melhoria contínua sendo os mesmo certificáveis. Um fator complicador está em entender quais são os requisitos de cada nível, uma vez que a norma TR Q 006 define os níveis de maturidade para cada requisito, não sendo, porém muito claro o que representa cada situação, permitindo

avaliações subjetivas. Por fim, o modelo do PNQ é usado para fornecedores críticos em uma cadeia de suprimentos, em que fosse importante um elevado nível de qualidade de gestão da empresa, buscando a excelência. Uma aplicação interessante seria também, com o tempo, buscar a excelência de toda a cadeia, com o uso do modelo de excelência para avaliações sistêmicas das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. NBR ISO 9000/2005: Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.
- ABNT. NBR ISO 9001/2000: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2001.
- AMATO NETO, João. Manufatura Classe Mundial – conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. São Paulo, Atlas, 1999.
- FERREIRA, José Joaquim do A. Modelos Normalizados de Sistemas de Gestão. Conceitos e certificação: ISO 9001; ISO 14001 e TS 16949 in In Gestão da Qualidade: teorias e casos – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br). Consultado em fevereiro de 2008.
- Crítérios de Excelência 2008 - Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 2008.
- HAHN, Chan K.; WATTS, Charles A.; KIM, Kee Young. The Supplier Development Program: A Conceptual Model. Journal of Purchasing and Materials Management; Spring 1990; 26, 2; ABI/INFORM Global pg. 2
- HOJUNG Shin, David A. Collier, Darryl D. Wilson. Supply management orientation and supplier-buyer performance. Journal of Operations Management 18, 2000
- ISO - International Organization for Standardization. The ISO Survey 2005. Genebra: 2005.
- ISO - International Organization for Standardization. [www.iso.br](http://www.iso.br). Consultado em fevereiro de 2008.
- Japanese Standards Association. TR Q 005 – Quality Management System – guidelines for sustainable growth. Tokyo: 2003
- Japanese Standards Association. TR Q 006 – Quality Management System – guidelines for self-assessment. Tokyo: 2003
- JONES, Christine. Strategic Supply Chain Management. Fifth International Conference of the Operations Management Association. England, 1990.
- KRAUSE, Daniel R. Supplier development: Current practices and outcomes. International Journal of Purchasing and Materials Management; Spring 1997; 33, 2; ABI/INFORM Global pg. 12.
- LEENDERS, Michiel. “Supplier Development”. Journal of Purchasing and Materials Management. Spring, 1989.
- MARINHO, B de L; AMATO NETO, J. Gestão da Cadeia de fornecedores e acordos de parcerias. In: Manufatura Classe Mundial. São Paulo: Atlas, 2001.
- MIGUEL, Paulo A. Cauchick. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. In Gestão da Qualidade: teorias e casos – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MOURA, Luciano Raizer. Qualidade Simplesmente Total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. 2ª edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- Gestão Integrada da Informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso da gestão empresarial. Dissertação de Mestrado. São Paulo:EPUSP, 1999.
- SILVA, Ciro Pereira da. A terceirização responsável: modernidade e modismo. São Paulo: Editora LTr, 1997.
- WATTS, Charles A; HAHN, Chan K. Supplier development programs: An empirical analysis. International Journal of Purchasing and Materials Management; Spring 1993; 29, 2; ABI/INFORM Global pg. 10