



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção
Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES PARA OS INSUMOS
DIRETOS PARA UMA INDÚSTRIA NO SETOR DE LUMINÁRIAS**

CURITIBA

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção
Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES PARA OS INSUMOS
DIRETOS PARA UMA INDÚSTRIA NO SETOR DE LUMINÁRIAS**

PAULINA EUNICE VOIGT

PAULO FERREIRA DOS SANTOS

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do Grau de Pós-Graduação a Especialista na Gestão de Suprimentos, do Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, da Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, como peso de avaliação final.

Orientadora: Prof. Adriana de Paula Lacerda Santos Dra.

CURITIBA

2014

PAULINA EUNICE VOIGT
PAULO FERREIRA DOS SANTOS

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus ao nos ajudar nas horas mais difíceis nos quais pudemos transpor o cansaço e principalmente não nos deixou desistir desta atividade. A nossa família e amigos que em tantos momentos nos apoiaram e compreenderam a importância da nossa dedicação a fazer uma pós-graduação e deixar o lazer em segundo plano.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter nos dado saúde, força, paciência e persistência para superar nossas dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que expandiram nosso conhecimento através do curso e transmitiram confiança no mérito e ética aqui presentes.

À nossa orientadora Prof. Adriana de Paula Lacerda Santos Dra. pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

À empresa que nos permitiu acesso para entender sua rotina e poder aplicar nosso conhecimento sugerindo melhorias.

A nossa família e amigos pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos que fizeram parte da nossa formação direta ou indiretamente, o nosso muito obrigado.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”.
(Charles Chaplin)

SUMÁRIO

RELAÇÃO DE QUADRO E FIGURAS	7
RESUMO	8
ABSTRACT	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1. OBJETIVO	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS E FORNECEDORES	14
2.2 A FUNÇÃO DE COMPRAS	15
2.3 AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	19
2.3.1 GERENCIAR A QUALIDADE DE FORNECEDORES	19
2.4 FERRAMENTAS PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	20
2.5 GESTÃO DE FORNECEDORES.....	21
2.6 SETOR DE ILUMINAÇÃO	22
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	25
3.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA	26
3.2 VISÃO GERAL DA PESQUISA.....	26
3.3 O ESTUDO DE CASO	28
4 PROPOSTA DE MELHORIAS	31
4.1 PROPOSTA DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES.....	32
4.2 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	38
5 CONCLUSÕES	42
6 REFERENCIAS	44
7 APÊNDICES	46

RELAÇÃO DE QUADRO E FIGURAS

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre as atividades de compras no passado e no presente.....	16
Quadro 2 - Caracterização da Pesquisa.....	26
Quadro 3 - Visão geral da Pesquisa.....	27
Quadro 4 - Página 1 do formulário de homologação de fornecedores proposto	33
Quadro 5 - Página 2 do formulário de homologação de fornecedores proposto	35
Quadro 6 - Página 3 do formulário de homologação de fornecedores proposto	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de abastecimento.....	15
Figura 2 - Fluxograma de compras.....	18
Figura 3 - Abrangências da atuação da área do desenvolvimento de fornecedores.....	21
Figura 4 - Áreas de atuação das indústrias	23
Figura 5 - Localização das fábricas de luminárias no Brasil	24
Figura 6 - Faturamento bruto anual médio	24
Figura 7 - Modelo de Proposta de Avaliação de fornecedores.....	38
Figura 8 - Parte 1 do formulário de avaliação de fornecedores	38
Figura 9 - Parte 2 do formulário de avaliação de fornecedores	40
Figura 10 - Parte 3 do formulário de avaliação de fornecedores	41
Figura 11 - Parte 4 do formulário de avaliação de fornecedores	41
Figura 12 - Nota média para tomada de ação	42

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo propor uma ferramenta para estruturar a avaliação de fornecedores visando atender as demandas dos clientes para uma indústria do setor de iluminação.

Por meio de um Estudo de Caso em uma empresa do setor de iluminação foi possível identificar as falhas oriundas do processo de avaliação de fornecedores e propor método de avaliação de fornecedores para acompanhamento de performance e alinhamentos contínuos.

Foi detectado no processo de desenvolvimento de novos fornecedores da empresa estudada que o principal problema era a homologação de fornecedor, ou seja, sua ausência prejudicava de forma significativa o processo de compras de insumos diretos.

Para minimizar este problema foi proposto um Modelo de homologação e avaliação de fornecedores baseado em requisitos fundamentais para a eficiência do atendimento tais como: preço competitivo, entrega quantidade exata e cumpre o prazo de entrega e qualidade na emissão de documentos, feedback, notas fiscais e aceitação pela área técnica.

Conclui-se que o envolvimento de vários responsáveis de diversos setores como projetos, suprimentos, industrial e engenharia neste programa de desenvolvimento de novos fornecedores é fundamental, pois será muito importante para tomadas de decisões consistentes com relação à homologação das fontes de fornecimento futuras e garantirá uma base de fornecedores cada vez mais confiável.

Palavras chave: Compras, Fornecedores, Homologação, Avaliação de fornecedores

ABSTRACT

The work aimed at introducing a tool to structure the supplier assessment process, and which is designed to cater for the customer demands in the Industrial Lighting Business.

By means of the Case Study coming from a company in the Lighting Sector, it became possible to pinpoint the shortcomings which stem from the Supplier Assessment Process, and thus, develop and propose a methodology to follow up on Performance and the Continuous Compliance to its terms

Within the Supplier Development Process of the company we studied, the main problem was the Supplier Final Approval, that is, the absence of it undermined the procurement process of direct supplies.

To minimize the obstacle, a new Supplier Homologation and Assessment Model was laid out, and which was based upon the fundamental requisites for and efficient operation, such as: Competitive price, delivery of exact amounts and in due time, assertiveness issuing documents and invoices, giving feedback and obviously, the Technical Area approval of it.

We concluded that the direct involvement of the various co-responsible areas such as R&D, Supplies, Engineering and Manufacturing in the new Supplier Homologation Program, is of fundamental importance for the consistent decision making thereof, assuring hence an ever more reliable ensuing Supplier Base.

Key words: Purchase, Suppliers, Homologation, Supplier Assessment.

1 INTRODUÇÃO

Para toda boa empresa, é imprescindível a condução das negociações de compras por um ótimo administrador, isso é fato. E o que envolve estas negociações? Seguramente de um lado temos os vendedores e do outro os compradores.

Vendedores que batem à porta sem cessar com produtos das variadas qualidades, procedências e compradores cercados de ofertas “tentadoras” que precisam decidir e selecionar de forma profissional visando custo, prazo, qualidade e risco. Este gerenciamento do setor de suprimentos é elemento fundamental, desde a aquisição de um material à contratação de um serviço.

Tarefa nada fácil diante do cenário de globalização onde não se pode pensar em apenas comprar, mas sim suprir todas as necessidades, ou seja, o ato de comprar é apenas uma parte do suprir que na verdade é satisfazer a necessidade do solicitante no momento certo, quantidade correta e verificar se foi recebido efetivamente.

Nesta tarefa precisa-se de parceria entre fornecedores e compradores, pois há uma contínua tarefa de abastecimento e grau de clarezas entre as partes. Compradores profissionais não são só mais emissores de pedidos, são aqueles que analisam as solicitações, inteiram-se das necessidades, detalhes técnicos exigidos, pesquisam fornecedores, coletam preços e acima de tudo não deixam faltar o material de qualidade em tempo hábil.

Necessitando parcerias e diversos fornecedores pré homologados, com exceção de fornecedores do tipo monopolista, chamados únicos, o departamento de suprimentos deve sempre manter em seu cadastro no mínimo três fornecedores para cada tipo de material.

Por vários motivos não é recomendado depender do fornecimento de apenas uma fonte. Algumas das vantagens para este critério são (PIRES, 2013, pág.148):

- Maior potencial de desenvolver uma verdadeira relação ganha-ganha através da competição entre fornecedores;
- Possuir várias fontes de conhecimento e especialização em determinados casos;
- Maior flexibilidade no momento de mudar de fornecedor caso ocorram falhas de fornecimento.

Já negociações com fornecedores “únicos” os compradores ficam como reféns, pois dependem destes produtos de fabricação muitas vezes quase que exclusivas, diminuindo em

muito a amplitude de fontes de fornecimento, quantidades antieconômicas e com programação de entrega Just in time muitas vezes inexistente.

Perante a necessidade de suprir continuamente e ininterruptamente, surge a necessidade de selecionar bem os fornecedores que preenham todos os requisitos básicos que atendam as normas e padrões pré estabelecidos como adequados. O foco é homologar sempre mais de um fornecedor, não necessariamente vários, mas sim, poucos bem escolhidos, parceiros para o mesmo produto que comprovam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades esperadas, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com preços competitivos e melhores condições de pagamento. Com poucos fornecedores, é possível uma relação mais próxima, uma parceria de gestão partilhada de estoques, compartilhando custos, lucros e riscos (COELHO, 2010, pág. 51)

E o que vem a ser esta homologação realmente? Entende-se por homologação o fornecedor que além de se encaixar nas condições comerciais que o departamento de suprimentos exige, passa por um critério de qualificações, verificações de desempenho, testes técnicos, testes operacionais e passada estas fases, obtém aprovação do departamento de projetos / engenharia para cadastramento de fornecedor.

Neste contexto, ao longo desta pesquisa foi investigado o seguinte problema de pesquisa: **É POSSÍVEL ESTRUTURAR A AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES VISANDO ATENDER AS DEMANDAS DOS CLIENTES?**

1.1. OBJETIVO

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral traçado para esta pesquisa foi:

- Propor uma ferramenta para estruturar a avaliação de fornecedores visando atender as demandas dos clientes.

1.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

Dois objetivos específicos foram abordados ao longo desta pesquisa:

- Identificar se há vários fornecedores cadastrados para um mesmo produto.
- Propor uma ferramenta para auxiliar no aperfeiçoamento do comprador e na sua capacitação para seleção de fornecedores.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com um mercado cada vez mais competitivo é preciso analisar as oportunidades de melhorias que possam colaborar para o crescimento da organização em vários sentidos. Aqui será discutida sobre a importância da Homologação de Fornecedores, uma ferramenta capaz de trazer vários benefícios para o crescimento da organização, tanto internamente quanto externamente. É crescente a necessidade das empresas de estarem cada vez mais próximas da sociedade como um todo e sendo exemplo a ser seguido, pois o consumidor atual não está analisando apenas o produto, mas sim todo o processo pelo qual este produto passou até que estivesse disponível.

Segundo Juran (1992), “o objetivo principal de um estreitamento das relações com fornecedores é criar um relacionamento que garanta que o produto satisfaça às necessidades de adequação ao uso com o mínimo de inspeção de recebimento e ação corretiva.” Além de material previamente certificado a empresa terá a possibilidade de conseguir uma negociação bem mais vantajosa, pois uma vez que o produto esteja aprovado pode-se fazer um contrato de fornecimento de longo prazo, o que possibilitará a negociação de preços menores.

A homologação de fornecedores já é uma prática comum em empresas de grande porte e cada vez mais necessária para empresas que procuram um gerenciamento melhor na aquisição de insumos, além disso, toda organização quer ter certeza de que possui fornecedores comprometidos em oferecer materiais de acordo com a qualidade e quantidade requeridas pelo cliente.

De um modo geral as organizações estão se obrigando a mudar algumas formas de trabalho, pois com o aumento da competição no mercado o consumidor final ganhou maior visibilidade e as empresas começaram a produzir de acordo com as necessidades dos seus clientes. Com essas exigências o consumidor possui a certeza de que está adquirindo produtos de uma empresa que se preocupa com o governo e a sociedade, o meio ambiente, com o bem estar de seus funcionários e com os sistemas de qualidade como a ISO 9000.

As vantagens de se ter fornecedores homologados são positivas tanto para comprador quanto para o fornecedor, mas por muitas vezes fica inviável pela atitude praticada em algumas empresas onde seus fornecedores são escolhidos apenas pelo preço e não pelas características, pela possibilidade de fazer uma grande economia no longo e uma ótima parceria de negócios.

Não necessariamente este conceito deve-se aplicar a todos os itens comprados, mas principalmente aos itens críticos, ou por serem chamados gargalos, de difícil substituição como também aos itens estratégicos com altos volumes de compras (PIRES, 2013, pág. 151).

Algumas vantagens para a empresa são:

- Melhores preços
- Qualidade de produto ou serviço assegurada
- Cumprimentos de prazos
- Parceria para desenvolvimento
- Redução ou ausência de inspeções no recebimento do material
- Redução de custos

As vantagens para o fornecedor podem ser:

- Melhor visibilidade no mercado
- Possibilidade de venda em escala
- Clientes garantidos por contrato
- Maior participação com as atividades das empresas que atende.

Infelizmente por mais que se conste nos contratos várias obrigações a serem cumpridas pelos fornecedores o cliente não está livre de passar por algum problema como a falta de matéria prima, atraso da entrega ou até mesmo um desastre que venha a paralisar a produção. Sempre haverá a possibilidade de acontecer algo não previsto, que poderá causar transtornos à produção do cliente.

É pensando em possibilidades como estas que a existência de mais de um fornecedor para o mesmo material se torna uma necessidade. Em alguns casos mais específicos como a falta de Equipamento de Proteção Individual - EPI, que pode ser comprado com facilidade, a sua falta pode fazer com todo um setor de trabalho fique parado e vir a causar um grande prejuízo para a empresa.

As montadoras de veículos são outro exemplo de empresa que procura manter o estoque mínimo armazenado, deixando a cargo de seus fornecedores a responsabilidade de cuidar para que nunca falte material na linha produtiva e como em muitos casos são produtos padronizados e essas empresas precisam ter outras opções de aquisição destes materiais.

Outro ponto a ser observado são as férias coletivas de final de ano, quanto mais opções o comprador puder ter mais tranquila será sua programação no que se refere ao reabastecimento de materiais, além de nunca deixar de se preocupar com a melhor logística possível para receber seus produtos e prestação de serviços, pois afetam fortemente os resultados da empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS E FORNECEDORES

Hahn, Watts e Kim (1990, p. 3), definem um programa de desenvolvimento de fornecedores “[...] como qualquer esforço organizacional sistemático para criar e manter uma rede de fornecedores competentes”. Conclui-se, portanto, que haja uma visão organizacional da empresa compradora voltada para o monitoramento estratégico das condições do mercado, tal como um posicionamento estratégico proativo. Decidindo assim que se quer comprar algo de fornecedores que representam para a empresa oportunidade de agregar valor superior ao que seria agregado por meio de fazê-lo com recursos próprios, portanto implica resposta para algumas questões fundamentais:

- Como definir o que comprar de preferência a fazê-lo?
- Uma vez definido o que comprar, como escolher o fornecedor?
- Quais as condições contratuais que devem ser concertadas com o fornecedor escolhido?

Temos um vasto mercado fornecedor que coloca à disposição das empresas bens de capital, serviços e produtos materiais, e que se uma empresa pode adquirir constitui imediatamente num objeto de aquisição em potencial. E então se inicia uma relação entre empresa e fornecedor, onde podemos dizer que a mais saudável, a relação ideal é onde todos ganham e ninguém perde. Martins e Laugeni (2005) definem cadeia de abastecimento como um conceito de integração entre empresa, fornecedores, clientes, provedores externos de meios logísticos compartilhando informações e planos necessários a fim de tornar o canal mais competitivo e eficiente, de forma que este canal seja mais profundo e detalhado do que na relação tradicional e conflitante entre comprador e vendedor.

A Figura 1 apresenta a estrutura de uma cadeia de abastecimento:

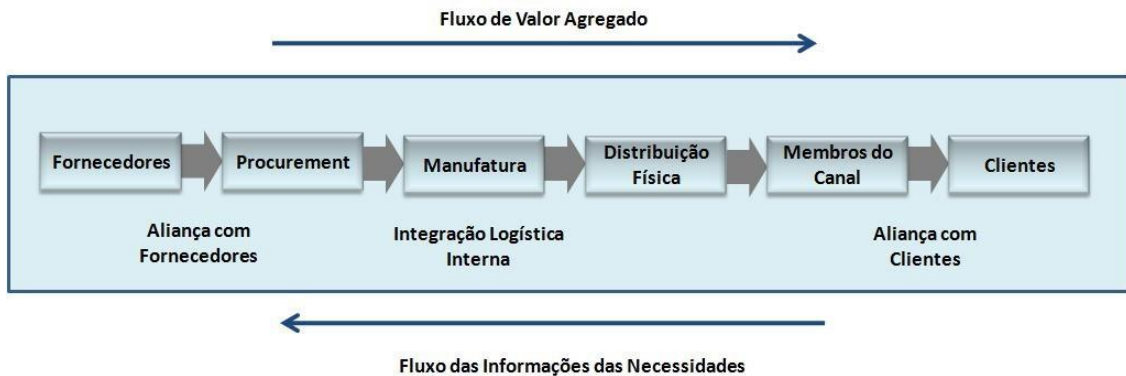


Figura 1: Estrutura da Cadeia de Abastecimento

Fonte: Adaptado de Martins e Laugeni (2005, p.170)

Dias e Costa (2012) afirmam que deverá ser levado em conta as inúmeras vantagens de quem compra quando há número suficiente de fornecedores para os itens necessários, incluindo maior segurança na reposição, maior poder de negociação para o comprador, maiores possibilidades de redução no preço e quebra de monopólios.

As relações entre as partes, clientes e fornecedores transformam-se em um coordenado esforço, no qual o comprometimento e a confiança possuem uma relevância fundamental, deixando, portanto de ser contrapostas. A interação destes valores permite que todos persigam o aprimoramento geral da cadeia, uma vez que sabem que tanto os benefícios quanto prejuízos serão divididos de maneira justa, não temendo então comportamentos oportunistas. O compartilhamento de informação também é facilitado, o qual vai além de dados sobre transações de compra e venda, incluindo aspectos estratégicos orientados ao planejamento conjunto, essenciais para permitir que as empresas participantes façam o que é certo de maneira mais rápida e eficiente (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

2.2 A FUNÇÃO DE COMPRAS

Afirma Arnold (1999) que a função compras é responsável pelo abastecimento do fluxo de materiais de uma organização, principalmente pelo cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores. Quando estes prazos não são cumpridos podem causar grandes problemas à área de produção e à área comercial. O objetivo da função compras pode ser subdividido em quatro segmentos:

- Obter mercadorias e serviços nas quantidades e qualidades necessárias
- Obter mercadorias e serviços ao menor custo
- Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor
- Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores, desenvolvendo fornecedores potenciais.

As mudanças ocorridas nos últimos anos, foram tantas, que segundo Dias e Costa (2012), é possível traçar um comparativo em relação aos fornecedores e clientes conforme apresentando Quadro 1.

No passado	No presente
Era um mal necessário	É vantagem competitiva
Era uma função isolada, vinculada à produção	É uma função integrada, normalmente vinculada à alta direção
Objetivava redução de custos	Objetiva otimização de custos
Gerenciava crises	Antevê problemas e procura soluções
Operava manualmente ou usava o computador precariamente	Opera com sistemas integrados de gestão, muitos deles ligados aos fornecedores.
Trabalhava com muitos fornecedores	Trabalha com poucos fornecedores
Utilizava inspeções de qualidade	Utiliza qualidade assegurada
Denominava o público interno como usuário	Denomina o público interno como cliente interno
Efetivava pedidos de compras isolados	Efetua contratos de longo prazo
Considerava profissional: comprador	Considera profissional: empreendedor
Possuía informações dispersas	Possui gerenciamento das informações

Quadro 1. Comparativo entre as atividades de compras no passado e no presente

Fonte: Adaptado de DIAS e COSTA (2012, p.9)

Conforme Dias e Costa (2012) dentre os inúmeros problemas, pode-se elencar os seguintes como os maiores:

- Compras em emergência: Deficiências no planejamento de aquisição por parte dos solicitantes não possibilitam muitas alternativas de negociação.
- Estabelecer controles: Indispensável forte controle das informações, a começar pela requisição de materiais, que depois pode ser utilizado como ferramenta de estudo de casos emergenciais.
- Informar e conscientizar os responsáveis: Após detectados os principais focos de pedidos urgentes, o trabalho de informação e conscientização perante os responsáveis para passar adiante às informações aos clientes internos. Este trabalho é contínuo, pois com o passar do tempo perde-se o efeito.

- Estabelecer prioridades de atendimento: Deverá ser feita de acordo com a classificação de materiais e saber separar importância dos problemas da importância das pessoas, ou seja, nunca se pensando nos cargos dos solicitantes.
- Manter planejamento próprio: Normalmente forçado a atuar na fase de execução, acaba deixando de lado, e até ignorando a importante fase de planejamento.
- Criação de canal de comunicação com requisitantes: Nítido a queixa que o cliente interno faz contra o compras por não ter informações sobre o andamento das requisições.
- Dimensionar o quadro e elevar a qualidade do pessoal: Muitas compras, poucos compradores, é a tendência das empresas aumentarem suas demandas e manterem o quadro de compras inalterado, e o setor não estará preparado para prestar o devido atendimento. E além disto deve ser observado à qualificação dos profissionais assegurada.
- Análise das quantidades emergenciais: Entender e estudar a realidade das emergências nas quantidades realmente necessárias.

Continuando Dias e Costa (2012) confirmam que além dos problemas internos citados, pode-se citar os seguintes problemas externos: especificações incorretas, gerando dúvidas tanto por parte do comprador, como por parte do vendedor. Pois estas dúvidas provocam atrasos da conclusão da aquisição, por ficar as dúvidas indo e vindo, e ainda correndo o risco de chegar a encomenda de material diferente do desejado.

Segundo Dias e Costa (2012) a garantia da uniformidade dos procedimentos está associada à definição de uma sequência lógica ideal, capaz de assegurar agilidade às aquisições sem comprometer as necessidades de garantia de segurança e probidade na condução dos processos que pode-se desenhar da seguinte forma conforme Figura 2.

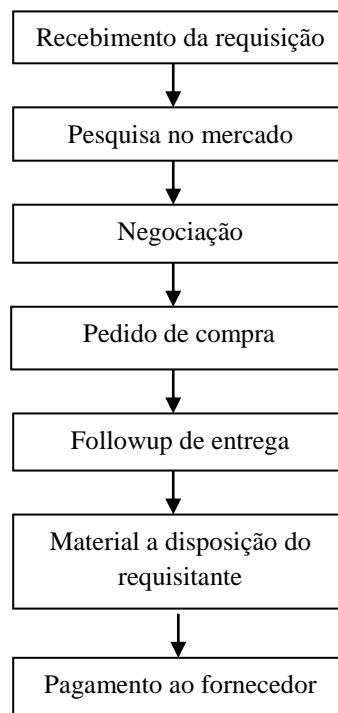


Figura 2: Fluxograma de compras
 Fonte: Os autores

A utilização deste fluxo básico deixa claras as etapas indispensáveis ao atendimento da solicitação (DIAS e COSTA, 2012).

- Recebimento de requisição: O departamento de compras através de sistemas integrados percebe a necessidade de compra ou recebe requisição individual.
- Pesquisa no mercado: Em posse das informações relativas à aquisição (descrição, código, quantidades, etc.) o comprador consulta o mercado as condições gerais de fornecimento.
- Negociação: Em posse das propostas, seleciona a que melhor atende, ainda assim negocia de acordo com sua exigência uma melhor condição.
- Pedido de compra: Após aprovada, autoriza a entrega do material ou início dos serviços.
- Follow-up de entrega: Acompanha-se a entrega em relação a condições de pagamento, quantidades e qualidade estabelecidos.
- Material a disposição do requisitante: Inspeção após recebimento é fundamental, garantindo pleno atendimento das condições contratuais.

- Pagamento ao fornecedor: Onde se encerra o processo com o pagamento de valores estabelecidos no pedido em conformidade com o prazo de pagamento.

2.3 AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

A função de compras de bens e serviços nas empresas foi, durante muitos anos, uma atividade ligada a ações rotineiras com a utilização de uma rede de fornecedores estabelecida. Passou a ser entendido como gerenciamento de atividades, o que antes era tratado como compras, para garantir a disponibilidade de materiais a longo prazo e assim assegurar a continuidade dos negócios. Isto acabou acarretando numa mudança total de perspectiva: de compras, uma função operacional, para gestão de suprimentos, uma função estratégica (KRALJIC, 1983), o que engloba acima de tudo constante avaliação dos fornecedores.

De acordo com Dias e Costa (2012) o risco do comprador deparar-se com empresas levianas, interessadas somente em lucro a curtíssimo prazo, torna a tarefa de homologar mais fornecedores, em um processo que consiste em testar todas as funcionalidades dos fornecedores, através de pesquisas das condições fabris, qualidade dos processos e produtos finais, com verificação de desempenho em resultados obtidos em teste técnicos e operacionais do produto para só então homologação do fornecedor.

2.3.1 Gerenciar a Qualidade de Fornecedores

Com a globalização dos mercados, é fato a tendência de rever os modelos atuais de administração e então surge a necessidade do enfoque estratégico da qualidade, crescendo uma forte relação de cooperação entre fornecedor e cliente. Segundo Marinho e Neto (1997), a publicação das normas internacionais da série ISO 9000, trouxe harmonização e fortaleceu a importância da qualidade como fator determinante de competitividade no mercado internacional. Qualidade também é um ponto crítico em se tratando da utilização do sistema Just-in-time, no qual o produto é levado ao cliente no momento de sua utilização, não devendo ocorrer falhas para que prejudiquem a produção. Um fornecedor certificado com o tempo se torna apto de não necessitar testes de inspeção rotineiras agilizando o processo de entrada de materiais.

Segundo Dias e Costa (2012), a relação entre comprador e fornecedor vem sofrendo

grandes modificações nas quais é possível encontrar uma relação verdadeira de parceria, porém, mesmo assim, a empresa compradora não pode se acomodar em situações em que determinados fornecedores mantêm exclusividade no fornecimento tanto de materiais como de serviços. Enfatiza o quão importante é preciso estar atento às mudanças do mercado e sempre observar novos rumos que os parceiros decidem tomar. A empresa compradora deve constantemente avaliar a qualidade dos produtos e serviços de seus fornecedores.

Avaliar estes fornecedores periodicamente de forma clara e objetiva é um dos pontos que as empresas precisam se atentar para que o sucesso da cadeia venha ao encontro da maximização de vantagens (LUCIANO, 2009).

2.4 FERRAMENTAS PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Primeiramente deve-se avaliar alguns pontos a fim de homologar os fornecedores. Os principais aspectos são (LOPES, 2003): Custo, qualidade, pontualidade, inovação, flexibilidade, produtividade, instalações e capital gerencial e financeiro.

- **Custos:** verificar se os custos estão compatíveis com o mercado.
- **Qualidade:** o relacionamento somente será eficaz se o fornecedor dispuser de qualidade.
- **Pontualidade:** Cumprir prazos combinados, sempre ter pontualidade nas suas entregas.
- **Inovação:** Criatividade alavanca vendas sempre.
- **Flexibilidade:** Muita capacidade que tanto o cliente quanto o fornecedor devem ter para rapidamente adaptarem-se às alterações e solicitações do mercado.
- **Produtividade:** Ambos devem estar preparados para implantar programas de melhoria da produtividade, com objetivo final de reduções de custos, melhoria na qualidade dos processos e produtos e além da redução dos prazos de entrega.
- **Instalações:** Avaliar as instalações produtivas do fornecedor, como condições de armazenagem de matérias-primas e produtos acabados, limpeza, etc.
- **Capacitação gerencial e financeira:** Verificar estrutura organizacional e a se a capacidade financeira da empresa é saudável para atender sua demanda.

2.5 GESTÃO DE FORNECEDORES

Após apresentação das necessidades cada vez mais exigentes, com certeza uma ótima gestão de fornecedores, fará a diferença. Com a crescente terceirização de serviços, uma boa gestão, tornou-se prioridade para atingir a competitividade necessária, a tendência é não somente comprar produtos e sim adquirir serviços agregados ofertados pelos fornecedores (LOMBARDI, 2008). Esta gestão de relacionamentos é capaz de acompanhar, planejar, mensurar os inúmeros pontos presentes em um contrato e estabelecer ótimas parcerias além de manter um feedback saudável para relação entre ambos.

Partindo-se do ponto de vista estratégico proposto por Silva (1997), a abrangência da atuação da área de gestão de fornecedores é composta por oito objetivos, os quais estão apresentados na Figura 3.

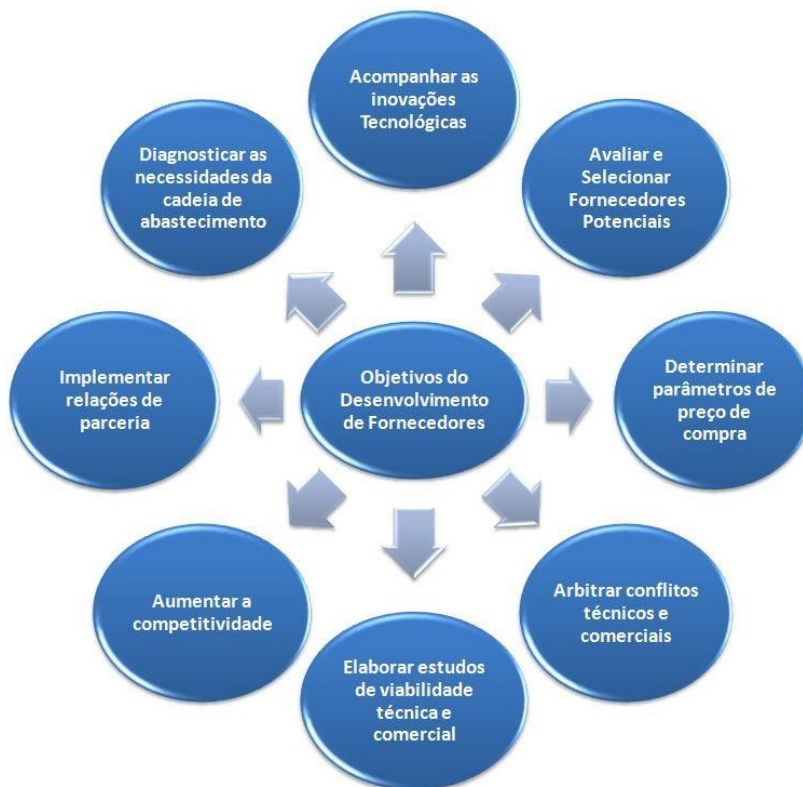


Figura 3: Abrangência da atuação da área do desenvolvimento de fornecedores
Fonte: Adaptado de Silva (1997)

2.6 SETOR DE ILUMINAÇÃO

Hoje é fato de que onde há atividade humana, existe iluminação artificial. E isto se relata em histórias sempre contadas que na Terra não havia luz alguma, até que em 21 de Dezembro de 1879, Thomas Edson anuncia a sua 1ª invenção, a lâmpada elétrica.

Em 1882 Edson lança a primeira lâmpada com probabilidade de uso prático comercial em larga escala, surge então o mercado de iluminação, fato que modifica hábitos e amplia o potencial humano. E então se começaram outras dúvidas: Como iluminar adequadamente determinado tipo de ambiente, localizado em certo lugar, destinado a certo tipo de tarefa e utilizado por certo tipo de pessoa?

A simples tarefa de comprar lâmpadas, ou dizer se tal ambiente deve ter mais luz ou menos luz não garantia uma iluminação ideal e de qualidade, era necessário transcender e avaliar todas as condições ambientais. Com esta necessidade surgiram as indústrias de luminárias, onde no início as luminárias não passavam de meros suportes para as lâmpadas não ficarem tão expostas, podendo se dizer até por estética. Vale lembrar desde a época da utilização de velas para os usuários não serem queimados, adaptando-se para lâmpadas posteriormente.

Hoje já são inúmeras fábricas no mundo respondendo sem parar: O quê, o porquê, onde e para quem se pretende iluminar?

Respondendo a estas perguntas, são muitas as soluções que podem ser obtidas a partir do estudo da iluminação, como por exemplo:

- A busca da eficiência energética;
- Favorecer a produtividade nos ambientes de trabalho;
- Bem estar, favorecendo as funções fisiológicas dos seres humanos;
- Realçar formas arquitetônicas;
- Destacar e valorizar produtos.

Segundo dados da ABILUX (Associação Brasileira da Indústria de Iluminação no Brasil), o setor de Iluminação tem no Brasil aproximadamente 604 indústrias, mas é no setor de iluminação residencial e decorativa que se concentra a maior atuação das empresas, seguido pelos segmentos de iluminação comercial e iluminação industrial (Figura 4):

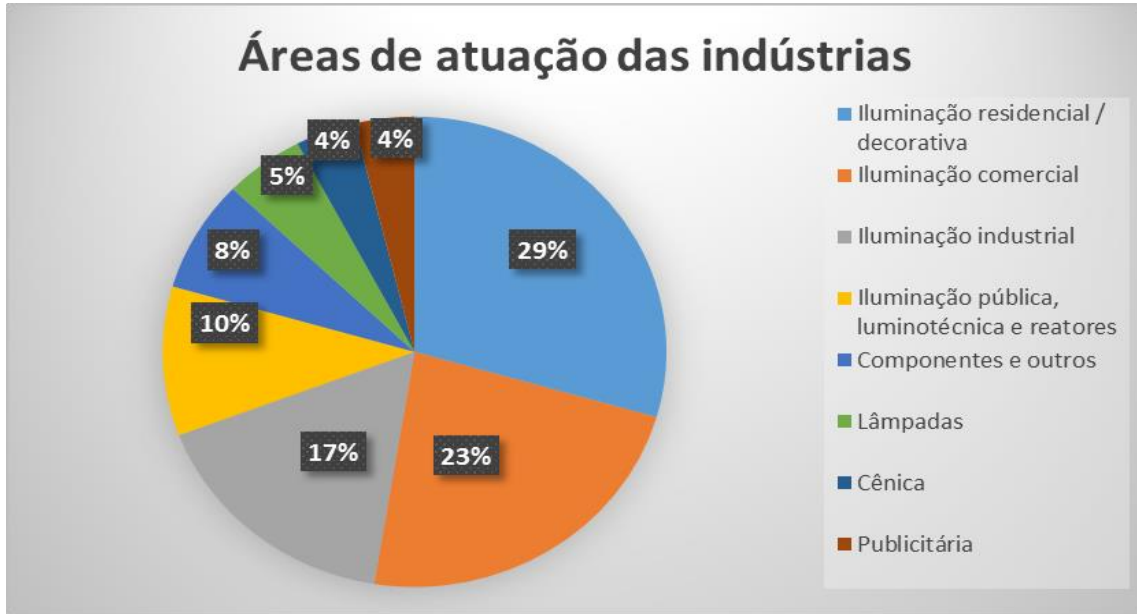


Figura 4: Áreas de atuação das indústrias

Fonte: Abilux (2014)

A linha de produtos é muito diversificada, por exemplo no segmento de iluminação residencial e decorativa, o destaque é para arandelas, pendentes, plafons, luminárias para mesa, abajures e luminárias de coluna.

O setor tem uma elevada produtividade, as indústrias brasileiras fabricam cerca de 1.400.000 peças/ano.

Conforme apresentado pela Abilux (2014), no Brasil as fábricas concentram-se principalmente na região de São Paulo (Figura 5):

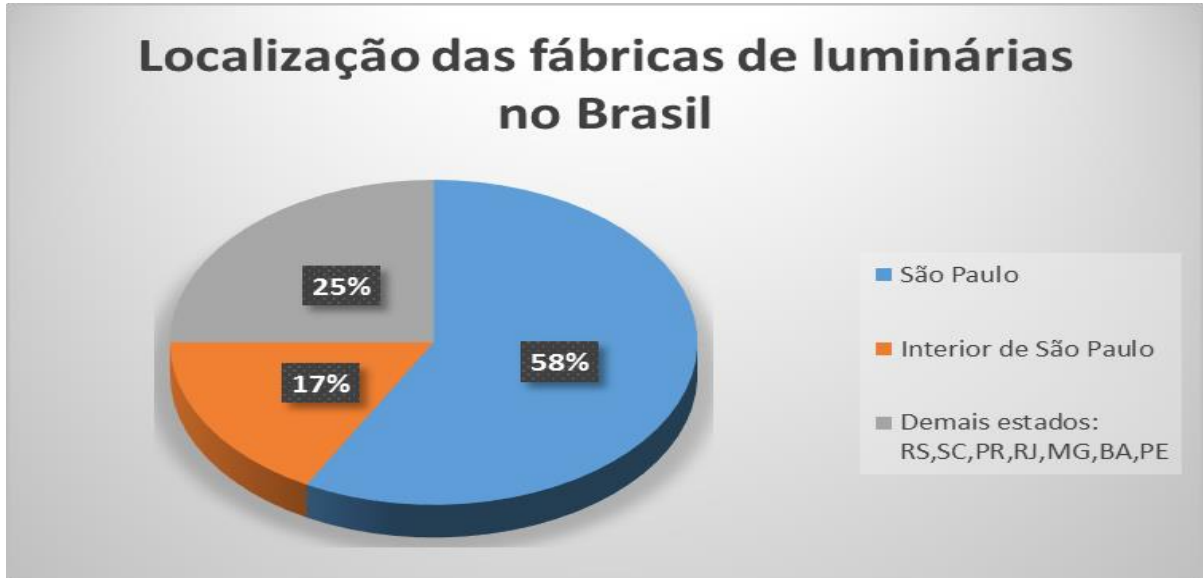


Figura 5: Localização das fábricas de luminárias no Brasil

Fonte: Abilux (2014)

Entretanto, o faturamento bruto médio anual do setor provém principalmente das micro e pequenas empresas (Figura 6)

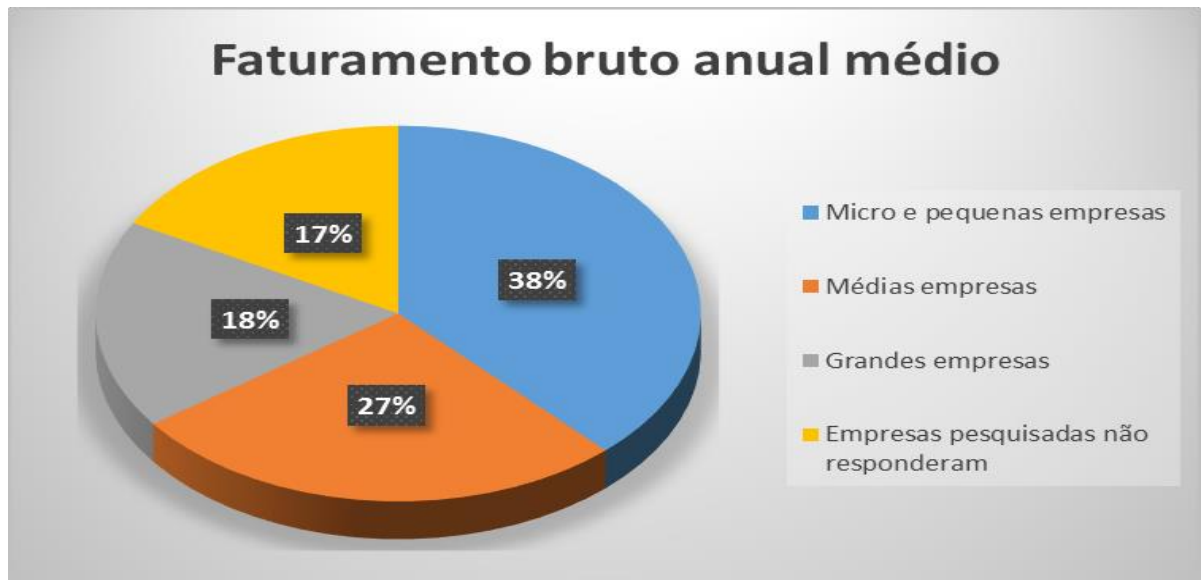


Figura 6: Faturamento bruto anual médio

Fonte: Abilux (2014)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa se faz necessária a descrição da metodologia de pesquisa escolhida para a execução e aplicação do questionário aplicado ao departamento de compras da empresa escolhida.

A pesquisa aqui apresentada tem a intenção de propor melhorias ao setor de compras de uma empresa que atua no setor de iluminação onde se pretende propor um modelo de avaliação de fornecedores que facilite tomada de decisões por parte dos compradores, pois terão indicadores de desempenho adaptados às suas necessidades. Conclui-se que quanto a natureza a pesquisa é caracterizada como aplicada, pois as soluções aqui encontradas poderão ser usadas para o benefício do setor bem como de toda a empresa quando utilizados na prática.

No que se refere ao tipo de abordagem essa pesquisa se caracteriza como qualitativa, uma vez que se trata de um estudo de caso onde as informações coletadas serão obtidas através de entrevistas individuais semi estruturadas e realizadas com compradores táticos e estratégicos com foco nos procedimentos e estilo de relacionamentos mantido entre o comprador e seus fornecedores. A intenção desse estudo é analisar os dados encontrados a partir destes métodos utilizados pelos compradores, desta forma, cabe ao pesquisador avaliar cuidadosamente as informações coletadas, pois é natural que se encontre divergências de opiniões entre os entrevistados.

Segundo Duffy (1987, p.131) a omissão no emprego de métodos qualitativos, num estudo em que se faz possível e útil empregá-los, empobrece a visão do pesquisador quanto ao contexto em que ocorre o fenômeno.

A pesquisa é exploratória quanto à proposta, pois como o próprio nome indica esse modelo permite maior familiaridade entre o tema pesquisado e o pesquisador, que por sua vez vai aos poucos aumentando seu conhecimento sobre o funcionamento do setor, possibilitando uma análise real do sistema atual e a criação de hipóteses sobre as possíveis melhorias.

Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador, por ser um tipo de pesquisa muito específica quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008)

Quanto ao procedimento, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso, pois busca aprofundar um estudo sobre uma área específica da empresa, neste caso o setor de compras, onde se pretende implantar soluções rápidas e práticas para a escolha do melhor fornecedor.

Para Yin (2003), geralmente o estudo de caso é a estratégia preferida quando temos que responder perguntas do tipo “como” e “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco da pesquisa é sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real.

O quadro 2 ilustra as características da pesquisa.

QUANTO À NATUREZA	APLICADA
QUANTO À ABORDAGEM	QUALITATIVA
QUANTO AO PROPÓSITO	EXPLORATÓRIA
QUANTO AO PROCEDIMENTO	ESTUDO DE CASO

Quadro 2: Caracterização da pesquisa
Fonte: Elaboração própria

3.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA

A unidade de análise é o setor de compras, atualmente é composto por dez pessoas, sendo uma diretora, uma gerente, uma supervisora, seis compradores de produtos nacionais e um comprador dedicado ao comércio exterior. Todos os compradores atendem desde insumos diretos até materiais de consumo em geral divididos igualmente para não haver sobrecarga.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 50), o estudo de caso pode ser definido como: “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Esta pesquisa será desenvolvida em uma indústria de luminárias, situada na região Sul do Brasil, empresa com mais de 30 anos de experiência no ramo de iluminação, possuindo em seu quadro 506 colaboradores.

3.2 VISÃO GERAL DA PESQUISA

A pesquisa é um meio pelo qual se busca encontrar soluções para um problema ainda não resolvido. O planejamento desta pesquisa seguiu os passos ilustrados no Quadro 3.

Quadro 3 - Visão geral da Pesquisa

<p>Estágio 1 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</p> <p>Análise de publicações sobre o assunto que servirão de base teórica para a realização deste trabalho</p>
<p>Estágio 2 – COLETA DE DADOS</p> <p>Definição da abrangência da pesquisa de acordo as regras existentes no setor. Aplicação dos questionários aos integrantes do setor que participarão da pesquisa.</p>
<p>Estágio 3 – ANÁLISE DE DADOS</p> <p>Análise dos dados coletados baseando-se na bibliografia consultada</p>
<p>Estágio 4 – PRODUTO DA PESQUISA</p> <p>Ferramenta para estruturar a avaliação de fornecedores visando atender as demandas dos clientes.</p>

Quadro 3 - Visão geral da Pesquisa

Fonte: Os autores

Este trabalho utilizou o método de pesquisa Estudo de caso, a partir do contexto da vida real dos autores em suas atividades profissionais, com coleta de dados e experiências nas empresas em que trabalham como referências.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o processo de compras estratégicas e em trabalhos práticos já apresentados nesta área. Tendo como meta identificar métodos de homologação de fornecedores, estratégias de compras e negociações propriamente ditas. Esta base de estrutura teórica foi a diretriz para estruturar o presente trabalho.

Na sequência foi feita uma coleta de dados na empresa, a fim de obter informações sobre o processo de avaliação de fornecedores. Foram realizadas entrevistas com compradores táticos e estratégicos e identificados os indicadores de desempenho nestas áreas e no processo em questão de homologação de fornecedores. Sempre respeitando o aceite por parte da empresa em participar desta pesquisa. Também foi realizada a observação direta para coletar os dados nas empresas Estudo de Caso. Para as entrevistas, foi estruturado um questionário com perguntas pertinentes a “escolha” de fornecedores, métodos de aprovação, dificuldades encontradas, frequências em que se apresentam, soluções encontradas e como são estabelecidas as parcerias entre eles. Foi levado em conta o porte da empresa, a estruturação do departamento de compras, bem como “competência dos compradores” que efetuam este

trabalho de procurar fornecedores. Também foi realizada observação direta e coleta de documentos dentro da empresa estudada.

Segundo Gil (1996), a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em diversas fontes de evidências. Para Andrade (1993) pesquisa em fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação.

Tendo coletado os dados foi possível analisá-los tendo como parâmetro a bibliografia estudada. Finalmente foi possível propor um conjunto de propostas de homologação e avaliação de fornecedores para o Estudo de Caso.

3.3 O ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi desenvolvido em uma indústria de grande porte, do ramo industrial, pertencente ao setor de iluminação, a qual possui em seu portfólio luminárias e reatores. Fundada em 1980, há mais de 30 anos desenvolve, fabrica e comercializa luminárias, comerciais, industriais, herméticas e decorativas, além de drivers e reatores com tecnologia e design.

Em um crescente desenvolvimento, o grupo busca a constante melhoria e investe em tecnologia de ponta e softwares diferenciados capazes de assegurar a excelência dos seus produtos. Apoiada por profissionais altamente capacitados, a empresa possui equipe especializada de pesquisa e desenvolvimento, o que tornou possível a produção de luminárias a LEDs exclusivas.

A empresa fornece soluções inovadoras, design diferenciado e agilidade na distribuição o que contribui cada vez mais para o aumento da sua notoriedade e destaque no segmento da iluminação.

Com o objetivo de melhorar continuamente o atendimento ao cliente, valoriza e dá efetivo tratamento às reclamações e para isso criou a “Política de Tratamento de Reclamações”, onde reconhece a importância de manter um bom relacionamento com seus clientes e visando garantir a sua posição referência na área de iluminação, se comprometendo a atender acordos assumidos durante o processo comercial, dentro dos limites estabelecidos

por lei. Para este bom atendimento, cria procedimentos e define responsabilidades sobre este tratamento em seus processos internos e decisões de diretoria.

É uma indústria de gestão familiar, que possui cerca de 500 funcionários. No organograma apresentado no Apêndice é possível ver como estão distribuídas as áreas da empresa assim como a qual diretoria responde cada uma.

Atualmente a organização se relaciona com fornecedores de longa data, sendo que para fornecedores internacionais são estabelecidos contratos anuais, com esta forma de fidelidade espera-se encontrar muita parceria de ambos os lados. Resumindo a empresa exige destes fornecedores, entrega no prazo certo, qualidade, características inovadoras e acima de tudo preço competitivo.

Iniciou-se neste ano um programa de visitas, denominadas visitas técnicas com fornecedores nacionais na linha de produção, a fim de constatar possíveis melhorias e até sugerir alterações de execução do trabalho em questão, ou troca de componentes que facilitem tal operação. Mesmo com parceiros fixos, anualmente é realizado uma tomada de preços para verificar o nível de preços do mercado, para ajudar na tomada de decisão da continuidade ou não da parceria.

Além das visitas dos fornecedores na empresa, também está se adotando um programa de visitas ao fornecedor, onde até então hoje só acontecia quando havia algum problema denominado muito sério. Este programa tem o fim de se conhecer in loco, a estrutura, capacidade de ampliação de produção, de trabalhar com estoque, tipo de trabalho desenvolvido, enfim de conhecer de perto e estudar o mercado que atendem.

Até o momento a organização não dispõe de nenhum método de homologação e de avaliação de fornecedores formalmente. O setor de qualidade está iniciando na empresa a fim de estruturar e procedimentar desde “o cliente até o cliente”, ou seja, desde de atender a demanda do mercado o que os clientes desejam até o que o cliente realmente recebeu.

Com relação ao processo de desenvolvimento de novos fornecedores atualmente a empresa possui normas internas a respeito de homologação de fornecedores e avaliação de amostras, porém foi detectado que em diversas situações o procedimento não está sendo seguido corretamente, além de permitir diversas oportunidades de melhorias. A avaliação dos fornecedores está praticamente baseada em uma análise de preços e de amostras enviadas por estes para serem testadas pelo setor de projetos. Os setores de compras nacionais e internacionais estão integrados. Ambas compras são de responsabilidade da Gerência de

Suprimentos e a responsabilidade de seleção e avaliação de novos fornecedores cabe então às duas áreas respectivamente, dependendo da origem do fornecedor. O presente estudo será desenvolvido para o mercado nacional, entretanto pode facilmente ser aplicado no mercado internacional com pequenos ajustes.

Observado que no setor de suprimentos, os compradores têm dificuldades em conciliar esta tarefa importante de homologação e avaliação com suas atividades rotineiras, devido à elevada carga burocrática diária exigida pela função, mesmo com um software ERP de grande renome no Brasil aplicado em todas as áreas

Observando a situação atual da empresa e conversando com alguns colaboradores, foi facilmente possível identificar inicialmente os seguintes problemas relacionados ao processo de desenvolvimento de novos fornecedores:

- Não está bem claro para todos os colaboradores que o processo de desenvolvimento de novos fornecedores trata-se de uma atividade estratégica da organização, sendo necessária a participação de várias áreas no decorrer do processo, para que a empresa como um todo obtenha as vantagens esperadas;
- Não ocorre uma análise de quais itens são prioritários para o desenvolvimento, assim a escolha dos itens a serem desenvolvidos ocorre de forma aleatória, geralmente quando há necessidade de desenvolver novas matérias prima para um novo projeto ou apenas quando o fornecedor atual começa a apresentar problemas de fornecimento;
- Geralmente há uma homologação dos itens e não dos fornecedores como um todo, ou seja, há critérios de aprovação apenas segundo as características técnicas do item e não com relação às características do fornecedor;
- Nunca é realizada análise de capacidade do fornecedor e saúde financeira deste no início do processo;
- A quantidade de visitas realizadas aos fornecedores ainda é muito baixa, de forma que a empresa não conhece fisicamente praticamente nenhum fornecedor de sua base atual;
- Ocorre muitas vezes uma demora excessiva no retorno dos resultados das amostras testes e lotes piloto pela área de projetos e industrial. E em muitas vezes as amostras são perdidas no interior da fábrica sendo necessária nova solicitação de envio pelos fornecedores no intuito de conclusão dos testes;

- A área de projetos e engenharia, no momento de desenvolvimento de novos produtos inicia o processo de desenvolvimento de novos fornecedores por conta própria, não envolvendo o setor de suprimentos desde a etapa inicial. Com isso não há uma integração das informações relevantes a inserção deste novo item e deste novo fornecedor;
- As especificações dos itens a serem comprados, nem sempre abrangem todas as características técnicas, muitas vezes trazendo somente a marca de um fornecedor com o código deste, dificultando a busca de novas opções de fornecimento;
- Raramente há análise de viabilidade de desenvolvimento de fornecedor nacional ou internacional, este procedimento é mais voltado atualmente para área de eletrônicos / leds.

4 PROPOSTA DE MELHORIAS

Após o processo de avaliação da atual situação em que se encontra o setor de compras da empresa, embasamento de diversas literaturas, a ação seguinte foi reunir informações capazes de auxiliarem este diagnóstico de forma a contemplar pontos estratégicos da compra, que difere um fornecedor de outro e gera muita competitividade. Esta avaliação facilitará tomada de decisões por parte dos compradores, pois terão indicadores de desempenho adaptados às suas necessidades.

De acordo com Malhotra (2006), a análise de conteúdo é a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação. Inclui tanto a observação quanto a análise.

Frente a um cenário de expansão previsto para a organização nos próximos anos, divulgado pela diretoria e a dificuldade encontrada pela equipe de compras, seria ideal a contratação de uma pessoa na área de suprimentos para atuar exclusivamente no desenvolvimento e homologação de novos fornecedores no intuito de garantir que a aquisição de insumos seja de fornecedores cada vez mais confiáveis. Esta pessoa estaria entre suprimentos, produção e engenharia. Além disso, com a atuação de uma pessoa focada no processo, tem-se o objetivo de proporcionar à organização, propostas de redução de custos tanto no momento de aquisição de produtos como na otimização de processos internos da empresa.

4.1 PROPOSTA DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

O primeiro formulário apresentado à empresa como sugestão de melhoria propõe um método de homologação de fornecedor, contendo pontos relevantes para que o resultado desse trabalho resulte em uma união cada vez melhor entre empresa e fornecedor.

Será visto em detalhes os pontos a serem abordados no ato da homologação de um determinado fornecedor. A primeira página do formulário contém os dados da empresa a ser homologada como endereço e telefones para contato além de informar outras empresas com as quais já trabalha, que posteriormente servirão como referências comerciais no processo de homologação. .

Este formulário organiza os documentos requisitados de acordo com sua importância no processo, ao término de cada etapa o responsável pelo trabalho irá assinar o formulário autorizando ou impedindo o andamento do trabalho. No item 1.1 (Quadro 4) a planilha exibe quais são os documentos básicos obrigatórios a serem apresentados pelo fornecedor como cartão de CNPJ, cópia do alvará, e certidão de regularidade municipal. Os documentos exigidos nesta etapa são necessários a qualquer empresa de boa índole que se propõe a trabalhar em um mercado atendendo os requisitos mínimos solicitados pelos órgãos reguladores municipais, estaduais e federais.

A seguir são feitas algumas perguntas com opção de sim ou não, onde o fornecedor se compromete ou não com os termos contratuais a serem firmados com a empresa. Neste quesito veremos se este fornecedor se compromete em assinar termos de confidencialidade, fornecimento de materiais de qualidade assegurada e com laudos técnicos, se assim for necessário.

Caso a empresa a ser homologada seja uma prestadora de serviço e que seus funcionários trabalhem dentro da empresa, se faz necessária a comprovação de que estes funcionários estejam contratados de acordo com as normas trabalhistas aplicáveis à sua categoria. É imprescindível que a empresa tenha conhecimento de quem esteja alocado no ambiente de trabalho e que estejam em regularidade com o FGTS e Previdência Social.

LOGO	FORMULÁRIO DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDOR		Edição: 01	
	FORM ***		Página 1 de 3	
1.0 - DADOS CADASTRAIS				
Razão Social:		Data:		
Nome fantasia:		Fone/Fax:		
Inscrição Estadual:		Contato Comercial:		
Inscrição Municipal:		E-mail:		
CNPJ:		Contato Técnico:		
Endereço:		E-mail:		
Produtos fornecidos:		Resp. pelas informações prestadas:		
Referências comerciais				
Empresa/contato:		Telefone:		
Empresa/contato:		Telefone:		
Empresa/contato:		Telefone:		
1.1 DOCUMENTOS BÁSICOS OBRIGATÓRIOS (anexar)			SIM	NÃO
1.1.1- Cartão de CNPJ				
1.1.2 - Alvará de funcionamento (Cópia Autenticada)				
1.1.3 - Contrato social da empresa e suas alterações/ou Certidão Simplificada expedida pela Junta Comercial (Cópia Autenticada)				
1.1.4 - Certidão de regularidade fiscal Municipal, Estadual, Federal e do Cartório de Protesto de Títulos e Documentos				
1.1.5 - Planilha de composição dos valores cobrados				
** PARA PREENCHIMENTO DA EMPRESA CONTRATANTE**				
Os documentos enviados estão todos vigentes e foram satisfatórios, permitindo o avanço à próxima etapa ?				
Observação / Justificativa :		Aprovação da área responsável	Data: / /	
		Assinatura com carimbo		
1.1.2 - Dos Termos e Contratos			SIM	NÃO
1.1.2.1 - A empresa se compromete a firmar contratos de compra e venda ?				
1.1.2.2 - A empresa se compromete a assinar termos de confidencialidade ?				
1.1.2.3 - A empresa se compromete em fornecer laudos técnicos (se aplicável) ?				
1.1.2.4 - A empresa se compromete a firmar contrato de qualidade assegurada ?				
1.2 - DOCUMENTOS TRABALHISTAS OBRIGATÓRIOS (aplicável aos fornecedores de serviços com pessoal alocados na empresa)			SIM	NÃO
1.2.1 - Regularidade com o FGTS e Previdência Social				
1.2.2 - Certidão emitida pela Justiça do Trabalho				
1.2.3 - Comprovante de recolhimento Sindical do exercício atual				
1.2.4 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional				
1.2.5 - Ficha de registro dos empregados que estarão alocados na empresa contratante				
1.2.6 - CCT da categoria				
1.2.7 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA (NR-9 da Secretaria de Segurança do Trabalho - conforme Anexo D)				
** PARA PREENCHIMENTO DA EMPRESA CONTRATANTE **				
Os documentos enviados estão todos vigentes e foram satisfatórios, permitindo o avanço à próxima etapa ?				
Observação / Justificativa :		Aprovação da área responsável	Data: / /	
		Assinatura com carimbo		

Quadro 4 - Página 1 do formulário de homologação de fornecedores proposto

Fonte: Os autores

A preocupação com o meio ambiente é um tema que tem ganhado força, principalmente em empresas de médio e grande porte, já que quando a empresa se compromete a zelar para que a sua produção não atinja negativamente o meio ambiente onde atua, essa preocupação tem efeito positivo na sua promoção no mercado e na sociedade. Por outro lado, é preciso que os produtos adquiridos também sejam de fornecedores que possuam a mesma preocupação para que o processo seja completamente correto.

Pensando dessa forma o formulário apresenta um campo onde é possível verificar quais são as normas e certificados que o fornecedor possui em relação às que se fizerem necessárias. No item 2.2 (Quadro 5) o formulário busca conhecer as ações internas deste fornecedor diante das necessidades encontradas para atender um novo cliente, qual o comprometimento da direção para atender esses requisitos, de que forma a gestão de recursos humanos atua para que a mão de obra contratada tenha os requisitos necessários para atuar no cargo e se o mesmo possui capacidade de tomar ações preventivas ou corretivas no momento em que houver algum problema com o produto fornecido.

O item 2.3 (Quadro 5) busca conhecer melhor como o fornecedor já possui um sistema de gestão da qualidade implementado e se este atua de forma que o sistema de produção seja devidamente documentado com manuais, formulários e procedimentos atualizados e armazenados adequadamente.

LOGO		FORMULÁRIO DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDOR		Edição: 01	
		FORM ***		Página 2 de 3	
REQUISITOS REGULATÓRIOS E DE GESTÃO					
2.0 - DOCUMENTOS REGULAMENTARES OBRIGATÓRIOS				SIM	NÃO
2.1.1 - Licença Sanitária, no caso das empresas que exercem atividades em que estão obrigadas a possuí-la (Cópia Autenticada)					
2.1.2 - Autorização de Transporte de Mercadorias emitido pela Vigilância Sanitária Local (art. 128, Decreto 79094/77)					
2.1.3 - Autorização de Funcionamento de empresa (AFE)					
2.1.4 - Comprovante de Regularidade Técnica (CRT)					
2.1.5 - Certificado de Boas Práticas					
2.1.6 - Outro. Qual?					
** PARA PREENCHIMENTO DA EMPRESA CONTRATANTE **					
Observação / Justificativa :			Aprovação da área responsável		Data: / /
					Assinatura com carimbo
CERTIFICAÇÕES					
() ISO 9.001 () ISO 14.001 () ISO 13.485 () Boas Práticas . Qual? _____					
() Marcação CE () Outros. Quais? _____					
2.2 - REQUISITOS GERAIS				SIM	NÃO
Compromisso da Direção					
2.2.1 - A empresa mantém comunicação com seus funcionários sobre a necessidade de atendimento a requisitos de seus clientes?					
2.2.2 - A empresa estabelece seu compromisso com o cumprimento dos requisitos de seus clientes?					
Gestão de Recursos Humanos					
2.2.3 - Há requisitos de competência para cada cargo da empresa?					
2.2.4 - A empresa possui registro de documentos que comprovem que o funcionário atende os requisitos adequados?					
2.2.5 - A empresa disponibiliza condições de trabalho adequadas para a execução de suas atividades?					
Ações Preventivas e Ações Corretivas					
2.2.6 - Quando acontecem problemas com o produto ou serviço fornecido, o mesmo é separado dos demais, evitando ser utilizado ou entregue com defeito?					
2.2.7 - Nos casos de problemas ocorridos, a empresa analisa a verdadeira "causa" do problema?					
2.2.8 - Após o estudo da causa do problema, a empresa verifica se as ações tomadas obtiveram a eficácia esperada?					
2.2.9 - A empresa realiza ações para prevenir falhas?					
2.2.10 - A empresa realiza a manutenção preventiva e periódico de seus equipamentos, fazendo algum tipo de registro que comprove os mesmos?					
2.3 - Sistema de Gestão da Qualidade				SIM	NÃO
2.3.1 - Existe um Manual da Qualidade implementado?					
2.3.2 - Os ambientes de trabalho onde são executadas as operações que influenciam diretamente na qualidade do produto são adequados e seguros?					
2.3.3 - Existe procedimento implementado para tratamento de reclamações de clientes?					
2.3.4 - O fornecedor pode emitir certificado de qualidade de seus produtos acabados , quando solicitado?					
2.3.5 - A empresa preocupa-se em manter seus documentos atualizados?					
2.3.6 - Os documentos recebidos de clientes são armazenados adequadamente?					
** PARA PREENCHIMENTO DA EMPRESA CONTRATANTE **					
Observação / Justificativa :			Aprovação da área responsável		Data: / /
					Assinatura com carimbo

Quadro 5 - Página 2 do formulário de homologação de fornecedores proposto
Fonte: Os autores

Na última etapa desta avaliação o formulário busca informações sobre como este fornecedor faz o controle dos seus fornecedores, se existe a preocupação com a qualidade nos

insumos adquiridos para o processo produtivo, se estes materiais possuem rastreabilidade e boa negociação no caso em que um produto precise ser devolvido por algum motivo.

No item 4.0 (Quadro 6) será avaliado o departamento técnico deste fornecedor, aqui será possível verificar a capacidade de atendimento desta empresa no que se refere ao setor de engenharia de produção. Dentre os itens abordados veremos se este fornecedor possui um ambiente organizado, se está disposta a fornecer amostras para aprovação, se é capaz de atender prontamente a alterações de projetos e se possui representante técnico com capacidade de acompanhar a aplicação do produto fornecido.

Com uma concorrência cada vez maior entre produtores de um mesmo segmento as empresas precisam encontrar meios para conseguirem se destacar no mercado, todo investimento em pessoal, máquinas e equipamentos podem fazer a diferença. Este formulário poderá ser ainda adequado às necessidades da empresa sempre que houver necessidade de mudanças.

Ao término do processo de homologação sugerido o formulário passará pelo processo de aprovação dos solicitantes, onde será discutido se o fornecedor avaliado está apto a ser um fornecedor homologado. É possível ainda registrar se nível de risco e alguma ressalva que se fizer necessária.

LOGO		FORMULÁRIO DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDOR		Edição: 01	
		FORM ***		Página 3 de 3	
REQUISITOS DE RASTREABILIDADE					
3.0 - CONTROLE DE FORNECEDORES				SIM	NÃO
3.1.1 - São realizadas avaliações de desempenho de seus fornecedores?					
3.1.2 - Existe controle de rastreabilidade por fornecedor ?					
3.1.3 - Seus fornecedores possuem certificado de conformidade ?					
3.1.4 - Os ambientes de trabalho onde são executadas as operações que influenciam diretamente na qualidade do produto são adequados e seguros?					
3.1.5 - Em caso de produto reprovado por avarias, a devolução ao fornecedor é registrada de alguma maneira ?					
** PARA PREENCHIMENTO DA EMPRESA CONTRATANTE ***					
Observação / Justificativa :		Aprovação da área responsável		Data: / /	
		Assinatura com carimbo			
REQUISITOS TÉCNICOS					
4.0 - ENGENHARIA E PRODUÇÃO (PCP)				SIM	NÃO
.					
4.1.2 - A empresa possui recursos técnicos e equipamentos a serem utilizados no processo produtivo? (hardware e software)					
4.1.3 - A empresa possui um ambiente organizado? (Incluindo estoque e ambiente produtivo)					
4.1.4 - A empresa está disponível a fornecer amostras/protótipos para aprovação?					
4.1.5 - A empresa tem capacidade de fornecer laudos, certificados e/ou métodos de controle ?					
4.1.6 - A empresa tem um processo de garantia do controle da qualidade para seus produtos bem estabelecido?					
4.1.7 - A empresa tem capacidade para rápido atendimento quanto à alterações de projetos?					
4.1.8 - A empresa possui um representante técnico e/ou comercial para acompanhar a aplicação do produto fornecido?					
4.1.9 - A empresa possui capacidade de disponibilizar documentação técnica e comercial antecipadamente à produção? Possui capacidade em atender a pedidos de informação, mesmo que pontuais?					
4.1.10 - A empresa tem departamento de Programação e Controle de Produção ?					
4.1.11 - A empresa tem capacidade para cumprir com os prazos de entrega estabelecidos ?					
4.1.12 - A empresa possui práticas de manufatura enxuta ?					
4.1.13 - Se a demanda for maior com o passar do tempo, a empresa possui condições de manter a forma de atendimento ?					
** PARA PREENCHIMENTO DA EMPRESA CONTRATANTE ***					
Observação / Justificativa :		Aprovação da área responsável		Data: / /	
		Assinatura com carimbo			
DECISÃO DA EMPRESA					
Necessidade de visita técnica ?				SIM	NÃO
Observação / Justificativa :		Aprovação do depto demandante do contrato		Data: / /	
		Assinatura com carimbo			
Com base nos pareceres de cada uma das áreas avaliadoras, a decisão conjunta foi:					
() Aprovado		() Aprovado com Ressalvas		() Reprovado	
Observação / Justificativa :		Aprovação do depto demandante do contrato		Data: / /	
		Assinatura com carimbo			
Este fornecedor é considerado crítico ?				SIM	NÃO
Se positivo, justificar o motivo :					

Quadro 6 - Página 3 do formulário de homologação de fornecedores proposto
Fonte: Os autores

4.2 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Sugere-se o documento apresentado na Figura 7, e com melhor visualização no Apêndice , para realizar a avaliação de fornecedores.

FORNECEDOR	COMPRADOR	CERTIFICAÇÕES VÁLIDAS				1º Quadrimestre 2013																		Total	Ação			
		ISO 9001	SRIE1-ISO	CE	OUTROS	CRITICIDADE MÁXIMA			CRITICIDADE MÉDIA			CRITICIDADE MÁXIMA			CRITICIDADE BAIXA			CRITICIDADE BAIXA			CRITICIDADE MÉDIA					CRITICIDADE MÁXIMA		
						O preço é competitivo?			Entrega as quantidades exatas?			Cumprir o prazo de entrega?			É eficiente no envio de documentos solicitados pela empresa?			Dá um bom feed-back às reclamações?			Notas fiscais atendem ao pedido de compra					Boa aceitação pela área técnica		
						Nunca (2)	As vezes 0.87	Sempre 1.75	Nunca (1)	As vezes 0.44	Sempre 1.25	Nunca (2)	As vezes 0.87	Sempre 1.75	Nunca (0.5)	As vezes 0.25	Sempre 1.07	Nunca (0.5)	As vezes 0.25	Sempre 1.08	Nunca (1)	As vezes 0.55	Sempre 1.35			Nunca (2)	As vezes 0.87	Sempre 1.75
PROTCAP	PAULO	X			X				X							X							X			5,54	DESENVOLVER	
SUVINIL	JÓÃO				X				X							X							X			8,3	MANTER	
RHEIN	LUIS	X	X	X					X																	2,12	SUBSTITUIR	
RIMATUR	FERNANDO	X							X							X										2,87	SUBSTITUIR	
PRODA	DANIEL	X						X					X									X				6,6	DESENVOLVER	
SECO TOOLS	DANIEL							X					X					X				X				8,75	MANTER	
SIDERAÇÃO	LUIS			X				X					X					X				X				7,51	MANTER	
GERDAU	LUIS	X						X					X					X					X			4,33	DESENVOLVER	
SANPOS	PAULO	X					X									X						X				5,54	DESENVOLVER	

Figura 7 - Modelo de Proposta de Avaliação de fornecedores
Fonte: Os autores

A primeira parte da planilha (Figura 8) mostra quem são os fornecedores da empresa, o respectivo comprador e as certificações que cada fornecedor possui, como ISO 9001, Comunidade Européia (CE) dentre outros que se se farão necessários para que o fornecedor atenda todos os requisitos exigidos pela empresa.

FORNECEDOR	COMPRADOR	CERTIFICAÇÕES VÁLIDAS			
		ISO 9001	ISO 13485	CE	OUTROS

Figura 8 - Parte 1 do Modelo de Proposta de Avaliação de fornecedores
Fonte: Os autores

Nas colunas seguintes será visto os itens a serem avaliados, cada qual com um nível de criticidade diferente que pode variar entre mínima, media e máxima. Para cada nível de

criticidade ainda existem mais três itens, nunca, as vezes e sempre, para cada um será adicionado uma nota que pode ser modificada de acordo com a necessidade da empresa.

Sempre que o fornecedor tiver um item avaliado como nunca, a nota atribuída a este item será negativa, portanto, será reduzida da media final.

Nesta etapa o fornecedor será avaliado em três quesitos, preço competitivo, entrega quantidade exata e cumpre o prazo de e entrega (Figura 9).

- Preço competitivo: O valor pago por um mesmo produto por vezes pode variar bastante dependendo da sua procura ou disponibilidade no mercado, dessa forma, o fornecedor que oferecer o melhor custo benefício no decorrer da avaliação obterá melhor nota.
- Entrega quantidades exatas: Outro item que pode ser avaliado é a capacidade do fornecedor entregar exatamente a quantidade solicitada pelo comprador, uma vez que essa quantidade foi estudada com base no consumo da empresa, se o fornecedor não entregar o que foi solicitado a programação de produção poderá ser afetada.
- Cumpre o prazo de entrega: A entrega no prazo contratado é um fator muito importante e pode afeta diretamente a programação de produção, o fornecedor que cumpre o prazo para entrega dos seus insumos demonstra estabilidade e solidez na sua capacidade de fornecedor.

CRITICIDADE MÁXIMA			CRITICIDADE MÉDIA			CRITICIDADE MÁXIMA		
O preço é competitivo?			Entrega as quantidades exatas?			Cumpre o prazo de entrega?		
Nunca (2)	As vezes 0.87	Sempre 1.75	Nunca (1)	As vezes 0.44	Sempre 1.25	Nunca (2)	As vezes 0.87	Sempre 1.75

Figura 9 - Parte 2 do formulário de avaliação de fornecedores
Fonte: Os autores

Em seguida o fornecedor será avaliado em relação a emissão de documentos, feedback, notas fiscais e aceitação pela área técnica (Figura 10).

Para que haja agilidade na negociação entre empresa e fornecedor é preciso que a comunicação entre ambas seja feita sem percalços, o envio atrasado de documentos é um fator que pode atrasar o desenvolvimento de um produto a ser produzido, pois sem as informações exigidas uma matéria prima pode não ser liberada para uso.

No decorrer de um fornecimento de materiais é natural que haja algum produto com defeito ou que um pedido seja entregue com atraso, são situações que podem gerar reclamações a esse fornecedor. Neste quesito avaliaremos as ações tomadas para que essas infrações não se tornem recorrentes.

Para que o material adquirido seja disponibilizado rapidamente ao setor produtivo, antes é necessário que os dados da nota fiscal estejam de acordo com o pedido. Caso contrário esse material ficará parado no setor de recebimento até que as informações divergentes sejam corrigidas e a nota seja lançada no sistema corretamente.

O último item a ser avaliado nesta planilha será a aceitação do item fornecido junto a área técnica da empresa, essa aprovação significa que o produto atende os requisitos de qualidades exigidos pela empresa.

CRITICIDADE BAIXA			CRITICIDADE BAIXA			CRITICIDADE MÉDIA			CRITICIDADE MÁXIMA		
É eficiente no envio de documentos solicitados pela empresa?			Dá um bom feed-back às reclamações?			Notas fiscais atendem ao pedido de compra			Boa aceitação pela area técnica		
Nunca (0.5)	As vezes 0.25	Sempre 1.07	Nunca (0.5)	As vezes 0.25	Sempre 1.08	Nunca (1)	As vezes 0.55	Sempre 1.35	Nunca (2)	As vezes 0.87	Sempre 1.75

Figura 10 - Parte 3 do formulário de avaliação de fornecedores
Fonte: Os autores

Nas últimas colunas da planilha de avaliação será exibida a nota alcançada pelo fornecedor após cada avaliação e de acordo com a nota recebida essa média irá sugerir uma ação que pode ser manter, substituir ou desenvolver o fornecedor. A figura 11 ilustra um exemplo das notas de alguns fornecedores e a ação que deveria ser realizada.

Total	Ação
5,54	DESENVOLVER
8,3	MANTER
6,29	DESENVOLVER
2,87	SUBSTITUIR

Figura 11 - Parte 4 do formulário de avaliação de fornecedores
Fonte: Os autores

Para saber quando tomar essa ação a sugestão é que sempre que a média alcançada for menor que 4,28 o fornecedor será considerado ruim, incapaz de atender aos critérios mínimos, para tanto ele deverá ser SUBSTITUIDO.

Para notas entre 4.29 e 7.0 o fornecedor será considerado mediano, com pontos a serem melhorados no seu processo de fornecimento, neste caso o fornecedor será DESENVOLVIDO. Notas acima de 7.0 significa que o fornecedor possui um nível de atendimento bom, atendendo aos requisitos estabelecidos pela empresa, neste caso o fornecedor será MANTIDO.

A figura 12 ilustra a classificação dos fornecedores baseando-se na nota obtida durante a avaliação.

Até 4.28	Ruim	Não atende aos critérios mínimos - Substituir
De 4.29 à 7.0	Mediano	Aceitável, com pontos a melhorar - Desenvolver
Acima de 7.1	Bom	Atende aos quesitos pré-estabelecidos - Manter

Figura 12 - Nota média para tomada de ação
Fonte: Os autores

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral do presente trabalho foi propor uma ferramenta para estruturar a avaliação de fornecedores visando atender as demandas dos clientes para uma indústria do setor de iluminação.

Os objetivos específicos foram atendidos com a busca em diversas bibliografias, artigos acadêmicos, monografias e dissertações, metodologias utilizadas no processo de desenvolvimento de novos fornecedores, com a identificação das etapas necessárias para conclusão deste processo. Além disso, foi levantado o diagnóstico da situação atual da empresa com a observação no dia-a-dia da empresa, a fim de levantar os principais problemas relacionados ao desenvolvimento e avaliação de novos e também atuais fornecedores.

Foi detectado ao processo de desenvolvimento de novos fornecedores, o principal problema de homologação de fornecedor, ou seja, sua ausência e com a estrutura proposta também será possível transformá-lo em um requisito prático e seguro para tomada de decisões da homologação. É notório que é “sinequanom” o envolvimento de vários responsáveis de diversos setores como projetos, suprimentos, industrial e engenharia neste programa de desenvolvimento de novos fornecedores, pois será muito importante para tomadas de decisões consistentes com relação à homologação das fontes de fornecimento futuras, bem como

decidir se a atual continuará, fato pelo qual garantirá uma base de fornecedores cada vez mais confiável.

Mesmo que a empresa possua poucos itens estratégicos, mas com alto valor agregado e que se tornam grande risco, além da melhoria dos processos internos, os quais possuem prioridade no desenvolvimento conforme descrito por diversos autores, é capaz de se prever que o ganho financeiro deverá ser considerável.

Assim sendo, conclui-se que a pergunta de pesquisa foi respondida de maneira afirmativa, pois um processo bem projetado de desenvolvimento de fornecedores, bem como sua contínua avaliação é capaz de atuar com âmbito estratégico no intuito de proporcionar resultados não apenas eficazes, mas também capazes de garantir a competitividade da empresa perante seus concorrentes.

Vale salientar a importância de estudos futuros, sobre o desenvolvimento de programas detalhados como programa de apoio de melhoria e avaliação de capacidade dos fornecedores atuais, que hoje acontecem de maneira bem sutil e informal. Além de realizar uma atividade de apoio à melhoria dos fornecedores atuais em conjunto com o setor de qualidade, e sempre que possível ter o envolvimento do setor de produção rumo à produção enxuta, o qual poderia apresentar propostas de produção puxada com redução de estoques, dentre outros princípios da filosofia enxuta. Além disso, atualmente a empresa estudada apenas busca elevar a classificação dos fornecedores insatisfatórios para um nível acima, podendo ser regular, bom ou ótimo. Quando o mais indicado seria um acompanhamento para que todos os fornecedores alcançassem a classificação ótima e assim pudesse ser estabelecido um relacionamento de parceria.

Para atender às exigências de crescimento do mercado, os fornecedores da empresa estudada precisarão crescer no mesmo ritmo que a própria organização. Para tal é de suma importância a existência de uma metodologia de análise de capacidade dos fornecedores rápida e eficiente, capaz de medir a realidade do momento e prever as limitações futuras dos fornecedores de modo a permitir que a empresa estudada tome as devidas providências e seja capaz de suprir suas necessidades com relação ao fornecimento de materiais e serviços.

Com programas detalhados relacionados a estes tópicos a estrutura de desenvolvimento de fornecedores estaria ainda mais sistematizada e certamente proporcionaria maiores benefícios à organização.

6 REFERENCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; HELFERICH, Omar K. **Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing, support and materials procurement**. 3. ed. New York:Macmillan, 1986.

COELHO, Leandro Callegari, **Logística descomplicada**, Revista TodayLogisitc, página 51, agosto de 2010. Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-%E2%80%93-conceitos-tendencias-e-ideias-para-melhoria/>. Acesso em 06.out. 2013

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueredo. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

HAHN, Chan K.; WATTS, Charles A.; KIM, Kee Young. The supplier development program: a conceptual model. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 26, n. 2, p. 2-7, Spring 1990.

JURAN J.M, (1992) **Planejando a Qualidade**, São Paulo, pioneira, p. 168-180. Disponível em:<[http://www.geteq.ufsc.br/grupo/marisol/Artigo%20Enegep%20\(doc\)%2001.doc](http://www.geteq.ufsc.br/grupo/marisol/Artigo%20Enegep%20(doc)%2001.doc)>. Acesso em 06.out.2013

KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 5, p. 109-117, September-October 1983.

LOMBARDI, Marcelo, **Gestão de fornecedores é vantagem para empresários**, O portal da administração, agosto de 2008. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/gestao-de-fornecedores-e-vantagem-para-empresarios/16401/>>. Acesso em 16.jan.14

LOPES, Sílvia Cristina, **Ferramentas para o desempenho Logístico na Cadeia de Suprimentos**, Guia de Logística, fevereiro de 2003.

<http://www.guialog.com.br/ARTIGO398.htm>. Acesso em 15.jan.2014

LUCIANO, Jorge, **A importância da avaliação de fornecedores na maximização de vantagens**, Artigos, Administradores: O portal da administração, março de 2009.

<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-da-avaliacao-de-fornecedores-na-maximizacao-de-vantagens/28941/> Acesso em 15.jan.2014

MARINHO, Bernadete de Lourdes e NETO, João Amato, **A necessidade de gerenciamento da qualidade de fornecedores no ambiente globalizado**. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4209.PDF · Arquivo PDF. Acesso em 08.jan.14

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PIRES, Sílvio R.I., **Gestão da Cadeia de Suprimentos**, São Paulo: Editora Atlas, 2013.

SILVA, J. Esmeraldo. **As relações entre os fornecedores e as montadoras automobilísticas na década de 90**. 1997. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

TOLEDO, Isis Gonçalves, **PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS FORNECEDORES PARA UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL**. Disponível em :

http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/2010-02/2010_2_tcc28.pdf

Acesso em 08.jan.14

7 APÊNDICES