



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ROBERTA M. DURAN**

**CASE EMPRESARIAL**

**COMO AUMENTAR A CONFIABILIDADE DO PRODUTO  
ATRAVÉS DA GESTÃO DE FORNECEDORES?**

**CURITIBA  
2015**

ROBERTA M. DURAN

CASE EMPRESARIAL  
COMO AUMENTAR A CONFIABILIDADE DO PRODUTO ATRAVÉS DA  
GESTÃO DE FORNECEDORES?

Trabalho final de curso apresentado à  
Especialização em Gestão Estratégica,  
Departamento de Administração, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, da  
Universidade Federal do Paraná, como  
parte das exigências para a obtenção do  
título de Especialista em Gestão  
Estratégica.

Orientador: Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA  
2015

## **RESUMO**

As organizações estão cada vez mais conscientes da necessidade de manter parcerias sadias e sustentáveis ao invés de relações meramente de compra e venda. Com o mercado cada vez mais agressivo, há que se perseguir diferenciais para se manter competitivo e não perder o market share.

O plano de intervenção sugerido busca alinhar as operações de compras às demandas dos clientes e à estratégica corporativa, trazendo resultados a médio e longo prazo, conferindo responsabilidades aos fornecedores, qualificando a carteira de suprimentos e respaldando a empresa através de acordos, contratos e procedimentos. A gestão dos fornecedores é vital para os negócios, pois agrega valor aos produtos ofertados para os clientes, aumenta a confiabilidade no produto e na marca e reduz os custos e as perdas.

## **ABSTRACT**

Organizations are increasingly aware of the need to maintain sound and sustainable partnerships rather than purely buying and selling relationships. With the market increasingly aggressive, it is necessary to pursue differentials to remain competitive and not lose market share.

The suggested intervention plan seeks to align purchasing operations with customer demands and corporate strategy, bringing results in the medium and long term, giving responsibilities to suppliers, qualifying the supply portfolio and supporting the company through agreements, contracts and procedures.

Managing suppliers is vital to business as it adds value to products offered to customers, increases product and brand reliability, and reduces costs and losses.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	4
2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	5
3. O CENÁRIO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO.....	6
4. A SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	8
5. QUESTÕES.....	11
6. PLANO DE INTERVENÇÃO .....	12
7. CONCLUSÃO.....	15
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	15

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores valorizados pelos clientes na compra do produto

Figura 2 – Matriz SWOT Empresa ABC

Figura 3 – Custos da má qualidade

Figura 4 – Inventário de material não conforme

Figura 5 – Incidentes de falhas de fornecedores

Figura 6 – Índice PPM\* de fornecedores

Figura 7 – Nº de Relatórios de Não Conformidades Emitidos Out/2015

Figura 8 – Custo recuperado de fornecedores

Figura 9 – Plano Estratégico ABC (parte)

Figura 10 – Fluxo proposto para Gestão de Fornecedores

## 1. INTRODUÇÃO

As solicitações de garantia não param de chegar. Processar os pedidos e trocar as peças para os clientes não é suficiente, pois os custos de garantia ultrapassam R\$ 1.000.000,00 a.a. Além das falhas de campo, existem ainda as sucatas e as perdas de produtividade por conta de não conformidades internas e de fornecedores. Os processos de fabricação sozinhos não criam produtos ou serviços que satisfaçam os clientes ou ofereçam diferencial.

As reclamações de qualidade começam afetar as vendas e a reputação da marca. Com o mercado cada vez mais competitivo e consumidores mais exigentes, mudar é preciso, é necessário criar valor para os clientes para não perder mercado.

Há que se fazer algo diferente. Examinar a cadeia inteira, desde fornecedores, processos internos, clientes, concorrentes, ameaças e oportunidades. Identificar os principais gaps e fraquezas que colocam o negócio em risco.

Empenhada em fabricar equipamentos confiáveis e de alta qualidade, a empresa ABC acredita que os fornecedores têm grande responsabilidade na qualidade do produto final, com impacto direto na satisfação dos clientes e no faturamento.

O grande desafio está em garantir que os fornecedores entreguem qualidade e que os produtos adquiridos atendam os requisitos do projeto. Isso se deve ao fato de não haver um processo de seleção e de desenvolvimento dos fornecedores. Os novos desenvolvimentos ou alterações são realizados somente entre os departamentos de Compras, Engenharia de Produto e Fornecedor sem considerar os requisitos do cliente e as características críticas de segurança e qualidade, gerando assim transtornos na fabricação e nas instalações de campo.

Eis a questão: Como atribuir ao fornecedor a responsabilidade pela qualidade e pela conformidade do produto?

## 2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1871, com matriz localizada nos EUA, a ABC é uma empresa de capital aberto inserida desde 1906 na bolsa de valores de NY. Seu faturamento concentra-se 63% na América do Norte, 16% na Ásia, 15% na Europa e 6% na América Latina (Brasil, México e Argentina). Atua no ramo de atividade de Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado. Possui 50 plantas fabris ao redor do mundo, escritórios comerciais e centros de distribuições, empregando aproximadamente mais de 40.000 funcionários globalmente.

No Brasil desde 2000, está localizada no estado do Paraná onde fabrica equipamentos de ar condicionado e compressores de ar, com operações locais de engenharia, marketing, distribuição, vendas, pós-vendas, assistência técnica, áreas de suporte e etc.

Principais negócios:

- Tecnologia de Controles Climáticos: 1) fabricação de equipamentos para transporte de produtos que necessitam de controle de temperatura (alimentos, vacinas, etc.) e 2) fabricação de equipamentos de ar condicionado para ônibus de passeio de passageiros.

- Sistemas e serviços de ar condicionado: 1) fabricação de equipamentos de ar condicionado e controles de automação de temperatura customizados conforme a necessidade de cada cliente e 2) oferta serviços de instalação e manutenção dos sistemas de climatização.

- Tecnologias Industriais: 1) fabricação de compressores de ar, 2) fabricação de ferramentas pneumáticas e 3) ferramentas de movimentação de cargas industriais (talhas, guinchos, etc.)

Principais clientes:

- Refinarias, aeroportos, hospitais, cinemas, shoppings, universidades, prédios comerciais, residências, universidades, redes de lojas, data centers, indústrias diversas, empresas de transportes de cargas refrigeradas e de passageiros e etc.

### 3. O CENÁRIO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO

Por muitos anos, a ABC foi considerada a segunda maior na sua segmentação de mercado, concorrendo apenas com duas outras empresas. No passado, havia pouca oferta e os clientes eram menos exigentes. Atualmente, se depara com muitos novos entrantes no mercado, crise da economia, baixa nas vendas, restrições na política de exportação, aumento no preço das matérias-primas e *commodities* e custos altos com garantia e com não conformidades.

Percebeu-se também uma mudança no comportamento dos consumidores que, com mais opções de ofertas, começaram a demandar mais rapidez na entrega e maior qualidade nos produtos adquiridos. Como consequência, a empresa sentiu o aumento no número de reclamações de clientes e nos custos incorridos com garantia e na mesma mão, o declínio das vendas.

No começo de 2015, a ABC recorreu à análise SWOT e realizou também uma Pesquisa de Satisfação com 100 principais clientes, e então se convenceu de que a qualidade é um valor percebido e que há muito que melhorar nesse âmbito.

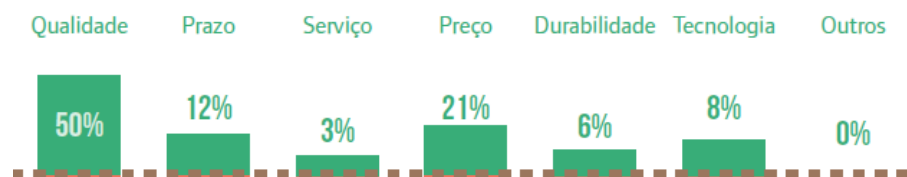


Figura 1 – Fatores valorizados pelos clientes na compra do produto

<p><b>FORÇAS / PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reputação da marca</li> <li>- Certificação ISO9001</li> <li>- assistência técnica qualificada</li> <li>- canais de distribuição</li> <li>- customização de produtos</li> <li>- venda de serviços</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS / PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- custo elevado com matérias-primas</li> <li>- pouca inovação no produto</li> <li>- monitoramento reduzido do mercado e da concorrência</li> <li>- alto custo de garantia</li> <li>- fornecedores não qualificados</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concorrente com índice maior de reclamações de clientes</li> <li>- clientes fiéis</li> <li>- escassez de mão-de-obra capacitada para instalação e serviços e manutenção.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grande número de concorrentes</li> <li>- concorrência com produtos mais inovadores</li> <li>- novos entrantes</li> <li>- barreiras no comércio exterior</li> <li>- legislação</li> </ul>

Figura 2 – Matriz SWOT Empresa ABC

As figuras 3 e 4 demonstram os dois principais indicadores de qualidade da ABC: os custos da má qualidade e o inventário de materiais não conformes.

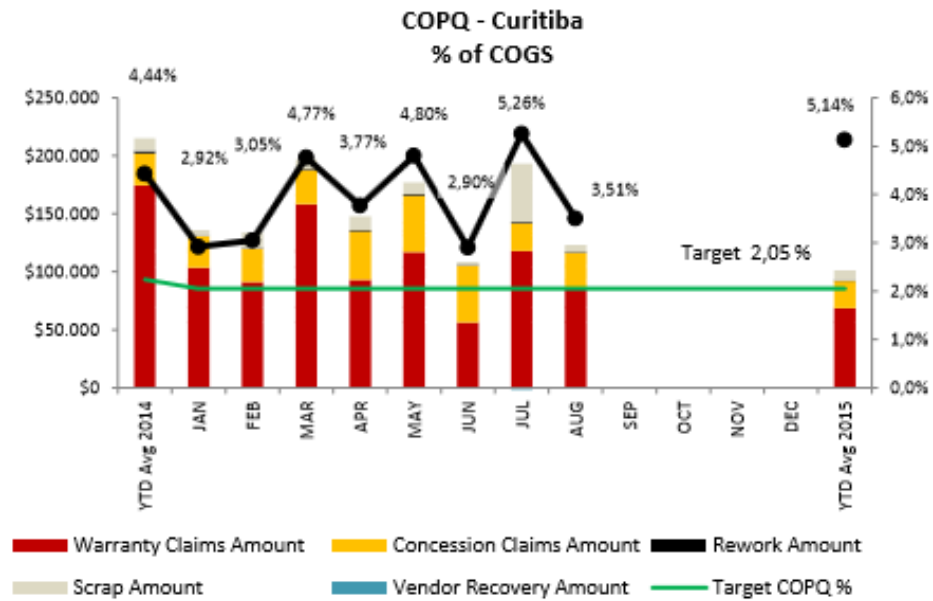


Figura 3 – Custos da má qualidade

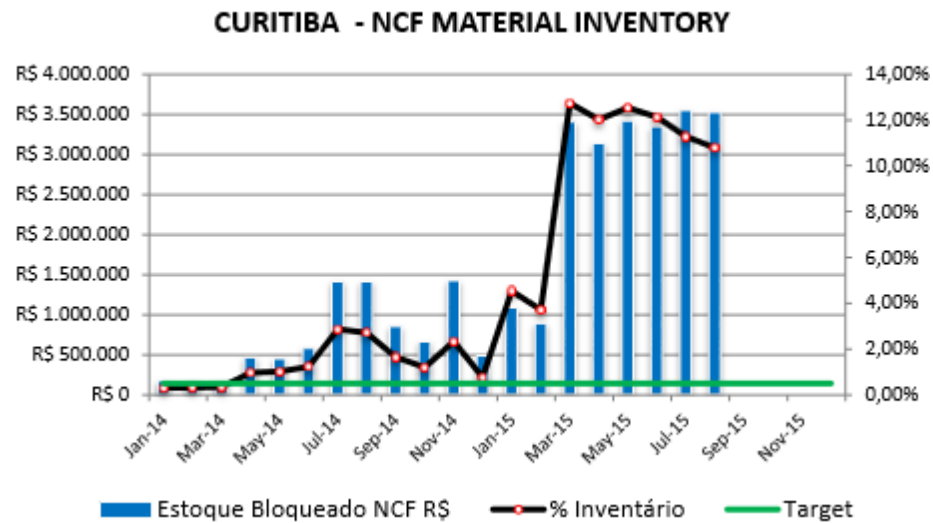


Figura 4 – Inventário de material não conforme

## 4. A SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante do cenário apresentado, a ABC não tem dúvidas de que a má qualidade entregue pelos fornecedores interfere negativamente na confiabilidade do produto e que põe em risco os seus negócios. O histórico de falhas é elevado como mostram as figuras a seguir. Os principais impactos são: paradas/interrupções na produção, perdas de produtividade, atrasos na entrega para o cliente, perda de faturamento no período, alto estoque de não conformes, reclamações e custos de garantia por baixa qualidade e/ou pouca durabilidade dos componentes. Este panorama, deixa a ABC vulnerável à perda de competitividade.

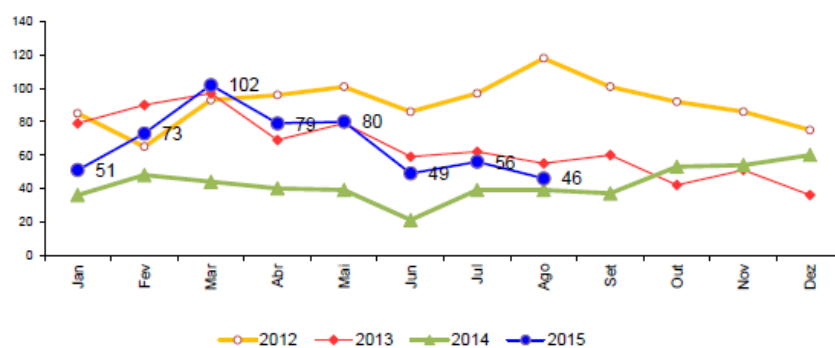


Figura 5 – Incidentes de falhas de fornecedores

Em 2015, o índice de partes defeituosas recebidas continua alto. Além dos custos com recursos da empresa destinados para separação e segregação de peças, retrabalhos, inspeção do estoque e devolução de materiais.

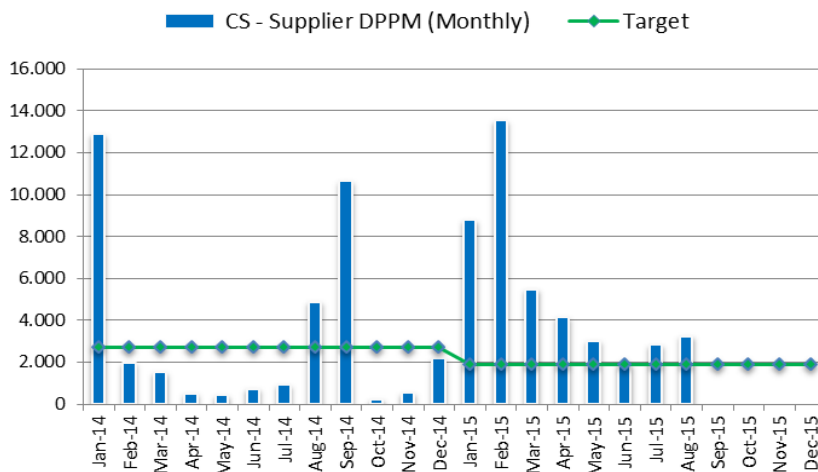


Figura 6 – Índice PPM\* de fornecedores

\* PPM = Partes Por Milhão, é a taxa de rejeição determinada pelo número de peças rejeitadas em relação à quantidade fornecida, multiplicada 1 milhão de vezes.

Cálculo: (quantidade defeituosa / quantidade recebida) x 1.000.000

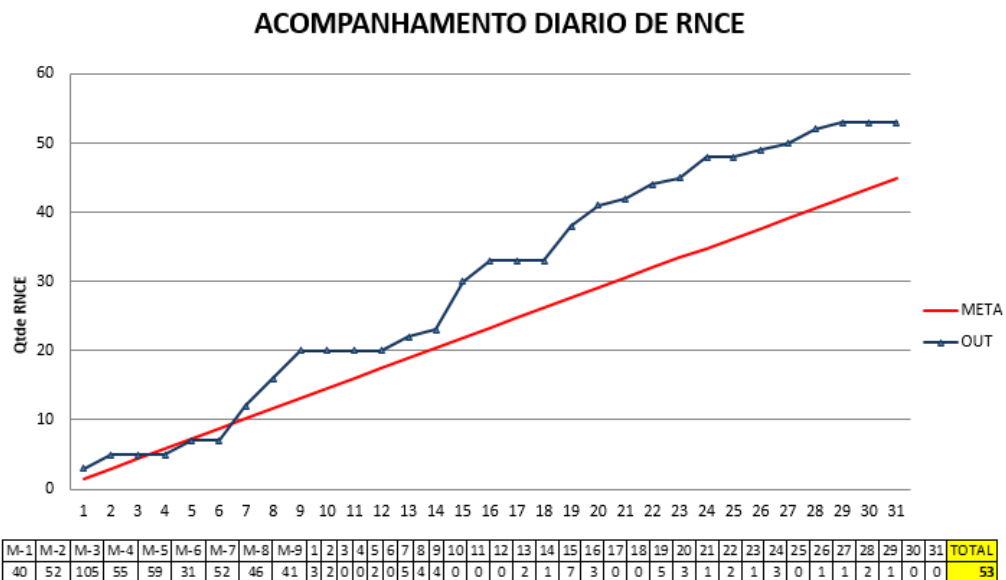


Figura 7 – Nº de Relatórios de Não Conformidades Emitidos Out/2015

Outra dificuldade é que a empresa não consegue repassar nem 5% dos custos aos fornecedores, a grande maioria não se responsabiliza e a ABC acaba absorvendo todas as perdas.

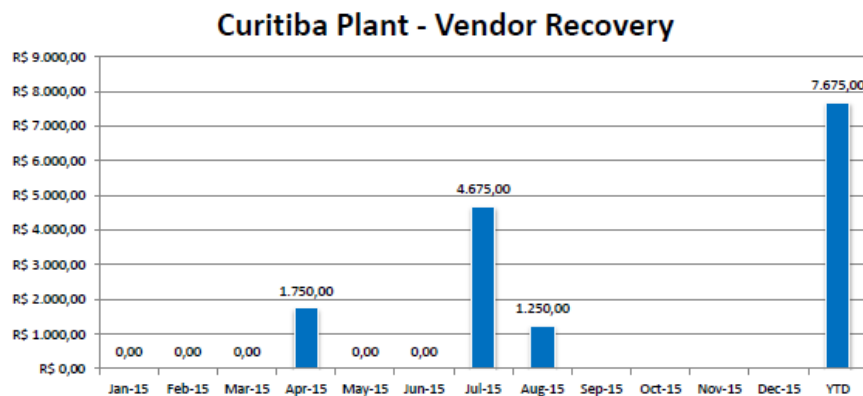


Figura 8 – Custo recuperado de fornecedores

Há 5 anos atrás, quando a ABC estava entre as três maiores do mercado, os lucros sobrepunham os prejuízos. Dessa forma, as falhas não eram contabilizadas. Convivia-se com os problemas sem perspectiva de redução, uma vez que não havia plano de ação e estratégia definidos.

Um levantamento feito com os colaboradores mais antigos de casa, auxiliou a compreender que o histórico dos problemas se dá por razões diversas:

- 1- Inexistência de contrato entre as partes – O fato de não haver contratos e requisitos de fornecimento, os fornecedores nunca assumiram qualquer responsabilidade ou custos.
- 2- Compras focadas em preço e entrega - Seleção de fornecedores feita somente pelos critérios de menor preço e prazo de entrega. A conformidade dos materiais não era testada ou comprovada.
- 3- Ausência de critérios para qualificação dos fornecedores – Requisitos de segurança, qualidade e/ou específicos dos clientes não eram considerados.
- 4- Avaliação falha da capacidade de produção – Desconhecimento das instalações e dos processos de fabricação do fornecedor.
- 5- Especificações técnica deficientes – Desenhos e especificações do produto deficientes possibilitando o fornecimento de materiais imprecisos/suspeitos.
- 6- Falta de aprovação técnica – Os novos materiais entravam na produção sem testes funcionais e sem qualquer comprovação de que atendiam as especificações.
- 7- Única fonte de fornecimento – O monopólio não permitiu fazer exigências ou barganhar preço. Ficar nas mãos de um único fornecedor traz um grande risco.
- 8- Mudanças não controladas - Alterações do local de fabricação, troca de matérias-primas, alterações no ferramental ou no processo de fabricação sem qualquer ciência ou autorização da ABC.

## 5. QUESTÕES

- 1 – A gestão de fornecedores faz parte da estratégia da Empresa?
- 2 – Como atribuir responsabilidades para os fornecedores?
- 3 – Como selecionar e qualificar os fornecedores?
- 4 – De que forma garantir que os novos desenvolvimentos atendam o projeto?
- 5- É possível agir preventivamente, auditando e capacitando os fornecedores?
- 6 – É importante reconhecer e premiar os bons fornecedores?
- 7 – Por que não substituir fornecedores com mau desempenho?

## 6. PLANO DE INTERVENÇÃO

A confiabilidade refere-se ao grau de confiança da qualidade do produto ou a probabilidade de desempenhar sua função, sob condições específicas, de forma adequada, como previsto no projeto, durante um período de tempo pré-determinado. Espera-se que um produto de qualidade confiável seja fabricado a partir de matérias-primas e componentes também de qualidade.

Com o propósito de diminuir os riscos e o índice de falhas, faz parte da estratégia da organização o gerenciamento dos seus fornecedores, uma vez que a satisfação dos clientes e a saúde financeira estão diretamente relacionados.

### 1: REASONS FOR ACTION

- a. **Customer Impact:** The customer is directly impacted by poor quality product through increased expense, time, labor, inconvenience and lost revenue.
- b. **Operating Execution:** High COPQ requires dedicated resources to rework, contain, and solve problems rather than innovate, grow and prevent defects through the use of **Supplier Development**.
- c. **Growth:** Quality performance affects customer satisfaction/experience with our products, to improve customer satisfaction is critical to support business growth in the region.

Action	Expected Improvement
<b>Implement process for new projects and modifications (IRPDP)</b>	Findings to drive improvement
<b>Consolidate PPAP process</b>	Reduce risks, failure rates
Improve Warranty claims filtering process	Warranty reduction
Improve data collection of failures in the lines	Findings to drive improvement
Improve corrective action procedure	Reduce risks, failure rates
<b>Improve vendor recovery</b>	Reduce costs
Improve intercompany and region x corporate escalation process	Better reactivity to top issues / COPQ reduction
Improve product and process audit process	Reduce risks, failure rates
Review quality standards, acceptance criteria, tests and improved detection	Field failure rate reduction
Improve operator discipline to stds / challenge operators to identify issues internally	Reduce risks, failure rates
Special Training of operators on key stations (weld leak test, electrical tests, run test)	Reduce risks, failure rates
Drive actions to improve / establish better standard work for assembly lines	Reduce risks, failure rates

Figura 9 – Plano Estratégico ABC (parte)

Com vistas a alcançar a estratégia, sugere-se para a ABC o plano de ação a seguir elaborado a partir de benchmarking com as melhores práticas do mercado.

As ações estão orientadas para o cliente, incluem principalmente a criação de processos internos e o monitoramento do desempenho dos fornecedores. A gestão de fornecedores, modelo apresentado na figura 10, propõe a eliminação dos fornecedores que não entregar o grau de qualidade requerido e/ou descumprir o acordo estabelecido.

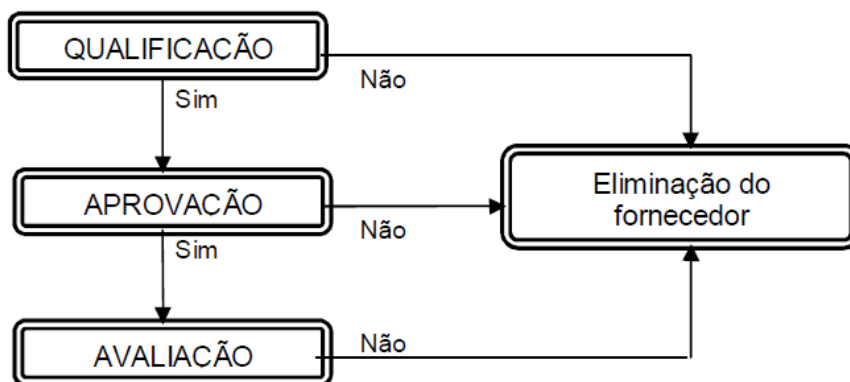


Figura 10 – Fluxo proposto para Gestão de Fornecedores

O que fazer?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Quanto Custa?
1- Criação de contratos de fornecimento	Compras Jurídico	Jan/16 Fev/16	Empresa ABC	Para estabelecer os direitos, deveres e as responsabilidades entre as partes	Recurso interno
2 – Criação do Manual de Qualidade do Fornecedor	Qualidade	Mar/16	Empresa ABC	Para definir os requisitos de qualidade	Recurso interno
3- Comunicação e negociação com os fornecedores	Compras	Abr/16 Mai/16	Empresa ABC	Para obter o “de acordo” dos fornecedores.	Recurso interno
4 – Criação de procedimento para seleção e avaliação de novos fornecedores	Qualidade	Abr/16	Empresa ABC	Para estabelecer os requisitos para homologação de um novo fornecedor.	Recurso interno
5 – Realização de auditorias periódicas nos fornecedores correntes	Qualidade	Mai/16	Sites dos fornecedores	Para certificar se o processo e produto atendem os requisitos de qualidade definidos.	Recurso interno Viagens

6 – Implementação de PPAP – Processo de Aprovação de Produto	Qualidade	Jun/16	Empresa ABC	Para validar se os requisitos do projeto/design foram cumpridos.	Recurso interno
7 – Criação de procedimento para controle de mudanças	Qualidade	Jul/16	Empresa ABC	Para gerenciar as alterações efetuadas nos fornecedores.	Recurso interno
8 – Envio de Relatórios de Não Conformidades e devoluções aos fornecedores	Qualidade	Imediato	Empresa ABC	Para comunicar os defeitos e solicitar a reposição de peças boas.	Recurso interno
9 - Solicitações de ações de contenção e ações corretivas definitivas	Qualidade	Imediato	Empresa ABC	Para evitar a reincidência das falhas e garantir a resolução dos problemas.	Recurso interno
10 – Repasse dos custos aos fornecedores	Contas a Receber	Nov/16	Empresa ABC	Para recuperar os custos das falhas originadas pelos fornecedores.	Recurso interno
11- Criação de indicadores mensais de desempenho	Qualidade	Imediato	Empresa ABC	Para monitorar o desempenho dos fornecedores	Recurso interno
12 – Avaliação anual de performance	Qualidade Compras Logística	Dez/16	Empresa ABC	Para fornecer feedback aos fornecedores sobre seu desempenho de qualidade, entregas e preço.	Recurso interno
13 – Substituição de fornecedores	Qualidade Compras	Jan/17	Empresa ABC	Para retirar da carteira aqueles fornecedores com baixa performance de qualidade e/ou descumprimento das exigências da ABC.	Recurso interno

## **7. CONCLUSÃO**

As organizações estão cada vez mais conscientes da necessidade de manter parcerias sadias e sustentáveis ao invés de relações meramente de compra e venda. Com o mercado cada vez mais agressivo, há que se perseguir diferenciais para se manter competitivo e não perder o *market share*.

O plano de intervenção sugerido busca alinhar as operações de compras às demandas dos clientes e à estratégica corporativa, trazendo resultados a médio e longo prazo, conferindo responsabilidades aos fornecedores, qualificando a carteira de suprimentos e respaldando a empresa através de acordos, contratos e procedimentos.

Em resumo, a gestão dos fornecedores é vital para os negócios, pois agrega valor aos produtos ofertados para os clientes, aumenta a confiabilidade no produto e na marca e reduz os custos e as perdas.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

EMPRESA ABC. Documentos Internos. Curitiba, 2015

EMPRESA ABC. Relatórios de Não conformidades. Curitiba, 2015