



Informativo CRQ IV - Edição Novembro/Dezembro 2004

A importância da qualificação dos fornecedores na indústria

por Maria Luisa de Souza

A correta utilização dos processos, materiais e controles da empresa é um assunto muito debatido pelos seus gestores, pois estas ferramentas são fundamentais para manutenção do foco e da performance dos negócios.

O ponto de partida dessa discussão está na forte ligação entre a área de suprimentos e toda a cadeia de processos que permeia internamente a empresa. Como as compras representam um dos principais volumes de gastos de uma companhia, as áreas de suprimentos e de qualidade devem agir como um eficiente administrador financeiro, sem prejudicar o "processo de aquisição" e toda cadeia produtiva.

Podemos citar um exemplo dado por um especialista em suprimentos que demonstra claramente como o efeito de alavancagem nos lucros está diretamente ligado ao processo de compras, o que envolve a qualificação dos fornecedores como fator principal dessa cadeia. Na maioria das empresas, as compras consomem em média 50% do valor do faturamento. Isso permite estabelecer a seguinte relação:

Vendas	US\$ 1 milhão
Compras	US\$ 500 mil (supondo que representem 50% das vendas)
Lucros	US\$ 50 mil (supondo margem de 5% antes dos impostos)

Se reduzirmos em 10% os custos totais das compras, isso representará uma contribuição adicional de US\$ 50 mil nos lucros antes dos impostos. Para obter esse mesmo lucro vindo da área de vendas, seriam necessárias vendas adicionais de US\$ 1 milhão. Ou seja, seria o mesmo que dobrarmos as vendas, o que é uma meta extremamente difícil de ser atingida.

Devido ao peso que as compras exercem sobre os lucros, é possível obter economias com esforços relativamente pequenos se comparados aos que seriam necessários para dobrar as vendas e alcançar o mesmo resultado nos lucros. É aí que a qualificação dos fornecedores torna-se importante.

A estruturação do departamento de suprimentos, apoiado pela área da qualidade, deve contribuir intensamente para que os insumos a serem utilizados pela área produtiva sigam um fluxo organizado, contínuo e que permitam a elaboração de planejamento produtivo.

Os fornecedores têm um papel fundamental em toda essa cadeia, pois se falharem darão início a um efeito dominó que gerará uma seqüência de fatos indesejáveis e capazes de comprometer os resultados.



COMERCIAL

Rua das Papoulas, 190/200 • Jd. Das Bandeiras
Campinas/SP • CEP 13050-084



PABX +55 19 3228-1010
tecnico@ambicampbrasil.com.br
www.ambicampbrasil.com.br



Genericamente, podemos dizer que o processo de qualificação dos fornecedores começa no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que contata fornecedores para obter amostras de matérias-primas e seus respectivos custos preliminares.

Quando o produto superar essa fase e estiver pronto para entrar em produção, deverá existir uma interface com a área de suprimentos, que atuará como uma facilitadora potencial do futuro fornecedor. Em paralelo deve haver uma avaliação das possíveis fontes alternativas de matéria-prima e também de outras fontes de fornecimento. Na qualificação do fornecedor estará ancorado o ponto de equilíbrio do seu PCP (Planejamento e Controle da Produção) e conseqüentemente da sua cadeia de processos produtivos.

Todo fornecedor deve ser avaliado em três características básicas: capacidade de fornecimento (quantitativo), qualidade do fornecimento (qualitativo) e custo do fornecimento (quantitativo e qualitativo). Os ganhos reais da indústria, trabalhando com um fornecedor qualificado, vão além de uma simples economia no custo da matéria-prima. Estamos falando de economias em áreas onde o custo fixo e variável são de muita relevância dentro da empresa.

Se tomarmos como exemplo os controles analíticos físico-químicos, microbiológicos e instrumentais e toda a mão-de-obra envolvida neste processo, chegaremos a uma estimativa de economia entre 10% e 12%, trabalhando com qualidade assegurada e com o fornecedor qualificado.

Considerando a possibilidade de trabalhar com a ferramenta Just-in-Time, podemos trazer o material no momento da necessidade e o mesmo entrar diretamente na produção. Por ser uma qualidade assegurada, podemos estimar mais uma economia de 10% a 20%.

Existe toda uma metodologia de qualificação de fornecedores, a qual exige que a empresa tenha um sistema da qualidade implantado. Será responsabilidade das áreas de qualidade e de suprimentos viabilizarem tal processo.

O fornecedor fabricante ou representante homologado da matéria-prima deve ser considerado o especialista potencial neste assunto, detentor de tecnologia e conhecimento suficientes para garantir aos consumidores uma qualidade acima de qualquer expectativa e uma assistência técnica permanente.

A qualificação dos fornecedores, depois de documentalente legalizada, envolve ainda uma rotina de procedimentos internos bastante expressiva. É vital a criação de uma área de recebimento adequada, que possa atender de modo organizado o fluxo dos processos.

O recebimento é a porta de entrada da empresa e por isso precisa ter um planejamento adequado para que possa atender as operações de forma a não comprometer a confiabilidade dos processos. O recebimento faz parte do almoxarifado que, em conjunto com a área da qualidade, realiza as primeiras inspeções em tudo que de relevante entra na empresa. O significado de relevância neste caso deve ser entendido como tudo que interfere ou participa de alguma forma no produto final.

Todo trabalho de inspeção no recebimento será fundamental na qualificação sistêmica do fornecedor. A única maneira de a área de suprimentos tomar conhecimento das regularidades



COMERCIAL

Rua das Papoulas, 190/200 • Jd. Das Bandeiras
Campinas/SP • CEP 13050-084



PABX +55 19 3228-1010
tecnico@ambicampbrasil.com.br
www.ambicampbrasil.com.br



e/ou irregularidades que afetam a relação comercial entre as duas partes é através das informações vindas da área de recebimento. Isto pode ser feito por um sistema integrado ou simplesmente usando-se um check list, que contemple respostas claras e objetivas sobre o "ato de receber" a entrega do material.

Após o recebimento, o material passa por uma inspeção da qualidade usando critérios de fornecedor qualificado e em seguida é liberado para o PCP programar o uso na produção. Toda essa rotina é acompanhada por um ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir), pois a mentalidade da organização deve ser a de "Melhoria Contínua".

A rotina da qualidade não é diferente. Os pontos críticos relevantes à qualidade do produto final devem ser avaliados no fornecimento de matéria-prima. A informação sobre regularidades ou irregularidades deve sempre chegar à área de suprimentos para que a relação comercial com o fornecedor seja uniforme.

Todo sistema deve ser baseado no ciclo PDCA para preservar a "Melhoria Contínua". Quando a empresa possui um Sistema da Qualidade, essa sistemática já atende a tal princípio, o que gera resultados bastante positivos no conjunto da cadeia de processos.

Podemos finalizar esse assunto usando uma colocação feita por Kaplan e Norton, dois grandes idealizadores do Balanced Scorecard:

Não se chega ao sucesso nos negócios por meio de uma estratégia brilhante, mas pela execução brilhante da estratégia.

Sobre a autora:

Maria Luisa de Souza é Química, Bacharel em Biologia, com especialização em Engenharia da Qualidade, pela Unicamp, e com MBA Internacional em Gestão Empresarial, pela FGV. Atuou durante 27 anos na indústria e em dez deles ocupou o cargo de Gerente Industrial de grandes empresas cosméticas e farmacêuticas. Atualmente é diretora técnica da AMBICAMP Assessoria e Gerenciamento Industrial. Contatos podem ser feitos pelo e-mail:

tecnico@ambicampbrasil.com.br



COMERCIAL

Rua das Papoulas, 190/200 • Jd. Das Bandeiras
Campinas/SP • CEP 13050-084



PABX +55 19 3228-1010
tecnico@ambicampbrasil.com.br
www.ambicampbrasil.com.br