



# #31

GESTÃO DE FORNECEDORES

**FNQ**  
gestão para excelência

# ÍNDICE

DEZEMBRO 2017

1. Introdução

2. Gestão de fornecedores

3. Gestão de fornecedores e o MEG

4. Sistemas de produção e a cadeia de fornecedores

5. Fórum de Boas Práticas de Gestão

6. Sobre a FNQ

# 1. Introdução

A publicação "**Gestão de fornecedores**" faz parte de uma série de *e-books* temáticos especiais desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com o objetivo de ampliar e de atualizar os conhecimentos de todos aqueles que procuram informações sobre a área de gestão organizacional.

Saber escolher fornecedores e ter um bom relacionamento com seus parceiros são peças fundamentais no dia a dia de todas as organizações. Isso porque a escolha da cadeia de fornecedores impacta diretamente o produto final de uma empresa e seus resultados financeiros. Portanto, torna-se cada vez mais necessário que as organizações encontrem maneiras de tornar sua produção mais eficiente e criem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Por isso, a gestão de fornecedores é tema cada vez mais recorrente no meio da administração de empresas.

Pensando nisso, no dia 31 de outubro de 2017, a Fundação Nacional da Qualidade realizou o Fórum de Boas Práticas de Gestão sobre essa temática. O evento abordou a "**Gestão para excelência na cadeia de fornecedores e distribuição**". Representantes de grandes organizações estiveram presente para expor suas experiências e o que tem se provado eficiente em termos de gestão de fornecedores.

O objetivo desta publicação é introduzir a discussão de gestão de fornecedores com noções básicas sobre o tema, assim como mostrar de que maneira as principais tendências que se apresentam no mercado afetam a cadeia produtiva e, por fim, trazer os destaques do Fórum de Boas Práticas de Gestão da FNQ.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)



## 2. Gestão de fornecedores

A gestão de fornecedores consiste em diversos processos de gerenciamento e integração de todos os elementos necessários para se ter uma cadeia produtiva, como matéria-prima, suprimentos e produtos intermediários.

A cadeia de fornecedores é uma parte estratégica dos negócios de qualquer organização, pois ela impacta diretamente a produção, a qualidade, a quantidade e o preço do produto de uma empresa. Por isso, é indispensável um bom gerenciamento da cadeia de fornecedores, além de um bom relacionamento, para manter vantagem competitiva no mercado.

O avanço das tecnologias e a globalização trazem, como consequência, não só a possibilidade de contratar fornecedores de qualquer lugar do mundo, como também a redução do ciclo de vida de materiais e produtos. E esses são mais alguns motivos pelos quais a seleção, a avaliação e a homologação de fornecedores devem ser cada vez mais criteriosas.

### Processo de gestão de fornecedores

De acordo com alguns teóricos da administração, a seleção e a gestão da cadeia de fornecedores das organizações devem ser um processo da área de compras da empresa.

Segundo Pozo (2000, p.139), esse processo de compras compreende as seguintes atividades centrais:



- assegurar descrição completa das necessidades;
- selecionar fontes de suprimentos;
- conseguir informações de preço;
- colocar os pedidos (ordens de compras);
- acompanhar (*follow up*) os pedidos;
- verificar notas fiscais (e romaneios respectivos);
- manter registros e arquivos;
- manter relacionamento com vendedores.

A definição de com quantos e com quais fornecedores a empresa irá trabalhar faz parte da estratégia de compras da organização. A gestão de fornecedores pode ser:

- *single sourcing* - fornecedores exclusivos para determinados produtos;
- *multiple sourcing* - vários fornecedores para um mesmo produto;
- *global sourcing* - fornecedores internacionais;
- rede de fornecedores - rede constituída de poucos fornecedores diretos (de primeiro nível) e de uma base maior de fornecedores indiretos, que "fornecem para seus fornecedores" (de segundo e terceiro níveis).

De uma maneira muito simplificada, podemos dizer que o processo de gestão de fornecedores consiste em quatro passos básicos, conforme mostramos a seguir.

## Passo 1: seleção de fornecedores

Como selecionar, avaliar e homologar a escolha dos fornecedores são os primeiros passos para uma boa gestão de *supply chain*.

O processo de seleção de fornecedor não é simples. A complexidade aumenta em função das características do item ou serviço a ser comprado. O ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços.

Além dos indicadores básicos para escolher quem serão seus fornecedores - preço, prazo de entrega e qualidade, há alguns outros fatores que merecem atenção.

- **Habilidade técnica:** o fornecedor deve ter capacidade de atender às especificações técnicas exigidas.
- **Capacidade produtiva:** produzir a quantidade acordada dentro do prazo determinado, livre de defeitos.
- **Confiabilidade:** além de confiável, o fornecedor deve ter estabilidade financeira, reputação sólida.
- **Pós-venda:** ter um bom atendimento e suporte técnico para auxiliar a organização, caso haja algum problema com o produto.

- **Localização:** proximidade e facilidade de acesso são importantes para atender às demandas da empresa.
- **Preço:** o preço precisa ser competitivo, mas não significa que deve ser o mais baixo e sim, o com o melhor custo-benefício.



## Passo 2: homologação de fornecedores

Após selecionar e avaliar seus fornecedores, é preciso homologá-los, ou seja, confirmar que eles atendem às necessidades da sua organização. Esse processo recebe vários nomes, como qualificação, certificação, cadastro.

É também é o momento em que se firma um contrato com os fornecedores. No entanto, mais do que fechar um acordo comercial, é preciso estabelecer uma relação de confiança, transparência e parceria.

Para ser homologado, um fornecedor precisa:

- comprovar sua capacidade técnica;
- estar em dia com exigências fiscais, possuir estabilidade financeira e produtiva;
- estar de acordo com a política de *compliance* da sua empresa.

Outro dado importante sobre a homologação é que não, necessariamente, ela deve ser documental. Dependendo da criticidade do produto ou serviço, a homologação precisa ser complementada com auditorias em campo.

## Passo 3: classificação de fornecedores

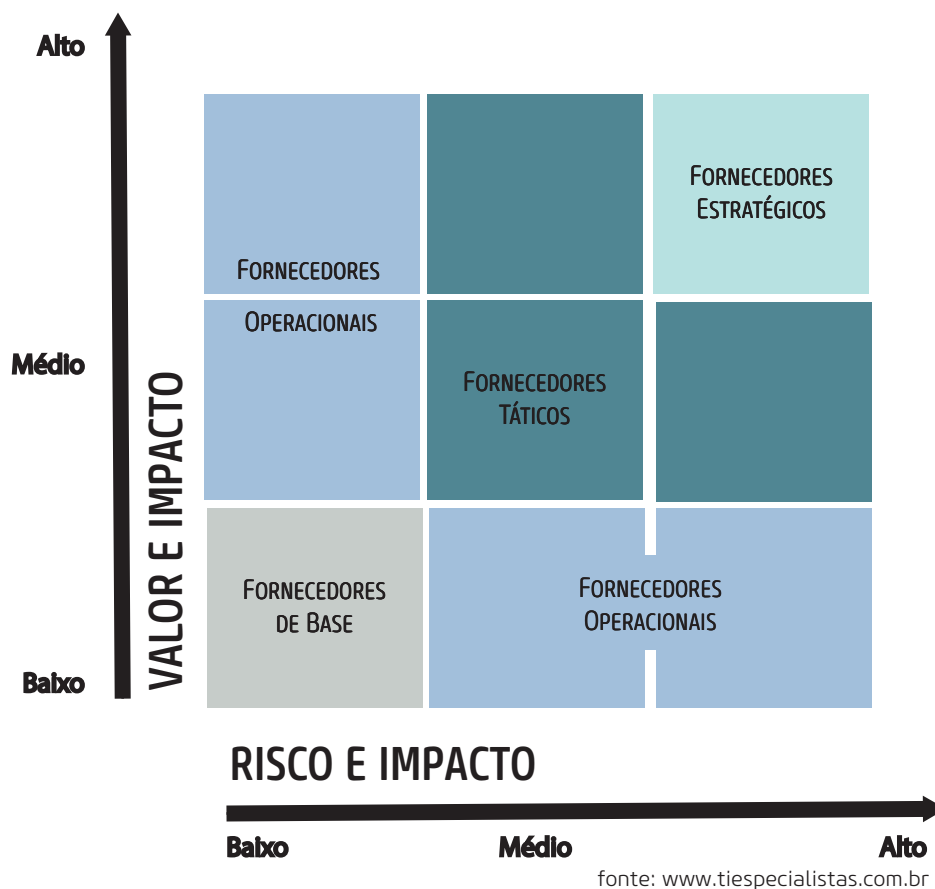
Depois de homologados, os fornecedores devem ser classificados para a organização pensar em uma estratégia de relacionamento diferente com cada tipo de fornecedor.

Os fornecedores podem ser classificados da seguinte maneira:

- **estratégicos** - são contratos de parceria, envolvendo o compartilhamento de informações estratégicas, com contatos frequentes;
- **táticos** - são contratos que envolvem uma atividade comercial significativa e interação com o negócio;

- operacionais - para fornecedores que têm produtos ou serviços operacionais, mantêm-se pouco contato e revisão;
- base (commodities) - são fornecedores que fornecem produtos ou serviços que geram pouco valor para o negócio, por exemplo, fornecedor de papel.

Na hora de se classificar uma empresa fornecedora, é importante levar em conta também o impacto da mesma na cadeia de valor da organização contratada. Veja na matriz abaixo:



#### Passo 4 - monitoramento e avaliação de desempenho dos fornecedores

Mas a gestão de fornecedores não está somente na escolha de um parceiro e em fazer pedidos de materiais, é preciso manter um bom relacionamento com eles. Monitorar e avaliar seu desempenho é fundamental para manter o fluxo de produção.

A medição de desempenho de fornecedores é recorrente na literatura. Diversos autores já sugeriram critérios de avaliação. É preciso a integração dos fatores que afetam o desempenho dos processos de fornecimento e, conseqüentemente, da organização, resultando em uma avaliação global do fornecedor.

Os principais benefícios de um sistema de medição de desempenho de fornecedores são:

- medição objetiva;
- identificação de tendências de desempenho;
- subsídio ao processo de seleção de fornecedores;
- subsídio ao processo de reconhecimento do fornecedor;
- aprimoramento dos processos de gestão de fornecedores.

De acordo com a literatura disponível sobre o tema, os indicadores mais usados na avaliação de desempenho dos fornecedores são:

- entrega no prazo e na quantidade correta;
- qualidade do produto;
- conformidade de documentos (notas fiscais, certificados etc.);
- logística e capacitação técnica;
- relacionamento comercial.

As revisões da performance do serviço prestado deverão ser avaliadas com frequência. Quanto mais importante o fornecedor, maior deverá ser a frequência e a extensão do relatório avaliado.

## Certificação de Fornecedores

A certificação de fornecedores tem se mostrado a forma mais indicada para verificar e manter a qualidade dos produtos entregues e dos serviços prestados. Fornecedor certificado é aquele que, após extensa investigação, é considerado apto a fornecer materiais com tal qualidade que não é necessário realizar os testes rotineiros de inspeção de recebimento por parte do comprador. De modo geral, um fornecedor certificado custa menos à empresa em função da não existência de inspeção de recebimento, da redução de estoques e do decréscimo de custos de falhas internas e externas como consequência de uma qualidade consistente.

A certificação de fornecedores não é uma sistemática rápida e nem simples. O tempo que leva para se atingir o estágio de certificação de um único fornecedor pode variar entre alguns meses e até alguns anos, dependendo do esforço e do desenvolvimento despendido por cada uma das partes e, também, do produto ou do processo envolvido.

Cada organização compradora pode determinar o seu próprio critério de qualificação e certificação de fornecedores, levando em conta o que considera mais adequado às suas necessidades específicas ou, ainda, pode utilizar outro critério-padrão dentre os diferentes tipos de certificação já existentes no mercado.



# 3. Gestão de fornecedores e o MEG

A gestão de fornecedores é um tema tão importante para as organizações que está presente no nosso Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), no Fundamento **Compromisso com as Partes Interessadas**.

Como vimos no decorrer desta publicação, os fornecedores são *stakeholders* estratégicos, pois influenciam diretamente na qualidade de entrega dos produtos e serviços e na competitividade da empresa.

De acordo com o MEG, as organizações devem possuir processos de desenvolvimento e relacionamento com fornecedores muito bem estruturados.

No processo de desenvolvimento de fornecedores são considerados boas práticas de gestão, aspectos como:

- aquisição de bens e serviços de fornecedores locais;
- implementação de melhorias, inovações e otimização de custos;
- erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado;
- redução dos impactos ambientais e sociais em relação aos produtos fornecidos;
- identificação de potenciais fornecedores;
- qualificação;
- seleção;
- avaliação de desempenho, considerando os requisitos de fornecimento.

Já o processo de relacionamento com fornecedores identifica como boas práticas: **a comunicação do desempenho do fornecedor e o comprometimento da sua força de trabalho**, de acordo com os valores e princípios desta, incluindo temas como responsabilidade socioambiental; saúde e segurança; direitos humanos; e combate à corrupção.

## 4. Sistemas de produção e a cadeia de fornecedores

Sistemas de produção são compostos por um conjunto de atividades e operações envolvidas na produção de bens ou serviços que interagem entre si, cujo resultado final é a entrega do produto ou serviço.

O sistema de produção de uma organização tem uma relação muito forte com a cadeia de fornecedores. Afinal, é essa cadeia que irá entregar os insumos necessários para iniciar a manufatura de produtos. Portanto, é um grande desafio treinar e capacitar seus fornecedores para estarem aptos a atuar de acordo com o seu sistema de produção. O ideal é que o fornecedor tenha os mesmos princípios de gestão da empresa demandante para garantir a entrega no prazo, com qualidade e eficiência.

Para atingir a eficiência que o mercado exige, a indústria continuou a se reinventar e, hoje, podemos dizer que estamos vivendo a quarta Revolução Industrial. O uso das novas tecnologias e a crescente digitalização das fábricas deram início a novas maneiras de se produzir, nas quais tendências como o **lean manufacturing** ganham espaço. A seguir, vamos entender o que é **Indústria 4.0** e como o modelo de manufatura enxuta funciona e se relaciona com a cadeia de fornecedores.

### Indústria 4.0

Aprendemos nos livros de história que as Revoluções Industriais constituíram avanços tecnológicos, os quais revolucionaram a maneira de produzir e impactaram a civilização das mais diversas maneiras.

Ao longo de aproximadamente 180 anos, passamos por três revoluções. A primeira, no século XVIII, trouxe, entre outras coisas, a energia a vapor, dando início à manufatura em larga escala, evoluindo da produção artesanal para a produção por máquinas. A segunda revolução, em meados de 1850, introduziu a energia elétrica e a produção em massa. A terceira revolução dá início à era da automação e os avanços da computação dão origem aos primeiros robôs e sistemas computadorizados de produção.

## 4ª Revolução Industrial

Hoje, já falamos em uma quarta Revolução Industrial, também conhecida como indústria 4.0, a era dos sistemas *cyber*-físicos. Marcada por inovações, como a **Internet das Coisas**, essa nova maneira de produzir está mais descentralizada, autônoma, eficiente e customizável. Dispositivos inteligentes e interconectados já são capazes de controlar a produção, agendar manutenções, prever e corrigir falhas e se adaptar a mudanças e imprevistos.

Na indústria 4.0, o consumidor tem possibilidade de interagir com a empresa. As plataformas digitais diminuem a distância entre produção e entrega, possibilitando a cocriação de produtos.

### Princípios da Indústria 4.0

Existem seis princípios para o desenvolvimento e a implantação da indústria 4.0, que definem os sistemas de produção inteligentes. Confira abaixo.

- **Capacidade de operação em tempo real:** consiste na aquisição e no tratamento de dados de forma praticamente instantânea, permitindo a tomada de decisões em tempo real.
- **Virtualização:** simulações criadas a partir de uma cópia virtual das fábricas inteligentes, permitindo a rastreabilidade e o monitoramento remoto de todos os processos.
- **Descentralização:** a tomada de decisões poderá ser feita pelo sistema *cyber*-físico, de acordo com as necessidades da produção em tempo real.
- **Orientação a serviços:** utilização de arquiteturas de *software* orientadas a serviços aliada ao conceito de *Internet of Services*.
- **Modularidade:** produção de acordo com a demanda, acoplamento e desacoplamento de módulos na produção.
- **Interoperabilidade:** a habilidade dos sistemas *cyber*-físicos (suporte de peças, estações de montagem e produtos), dos humanos e das Fábricas Inteligentes de se conectarem e se comunicarem entre si através da Internet e da Computação em Nuvem.

## Impactos na cadeia de fornecedores

Um dos maiores desafios da quarta Revolução Industrial será conseguir escalar, para produção em massa, produtos altamente customizáveis. Isso trará uma grande disrupção na cadeia produtiva e exigirá uma nova maneira de se relacionar com os fornecedores.

A produção sob demanda exigirá que as fábricas inteligentes se conectem com seus fornecedores. Essa troca de informações em tempo real e a automação de processos garantirá que não haja gargalos na produção e que as demandas da sua empresa e de seu fornecedor estejam sincronizadas. Portanto, a Indústria 4.0 vai exigir uma cadeia de fornecedor altamente tecnológica e alinhada, não somente com as demandas da empresa, mas com as necessidades do cliente final.

### *Lean manufacturing*

*Lean Manufacturing*, também conhecido como sistema Toyota de produção ou manufatura enxuta, é uma técnica de produção que busca eliminar diversos tipos de desperdício da cadeia produtiva, entregar maior valor agregado ao cliente e otimizar processos.

Esse modelo de produção teve origem no Japão, logo após à Segunda Guerra Mundial. O país precisava se reconstruir e desenvolver sua indústria, de forma que seus produtos fossem competitivos com o que era oferecido pelos concorrentes. Foi quando diretores e engenheiros da Toyota visitaram as fábricas da Ford para aprender mais sobre o, até então, revolucionário modelo de produção, o Fordismo. O que se percebeu, no entanto, é que o Fordismo estava ultrapassado e tinha muito o que melhorar. O modelo que propunha desperdício zero e alta produtividade já não era tão eficiente.

O desafio dos japoneses seria tirar lições do que viram nas fábricas da Ford e aprimorar seus conceitos para aplicá-los na Toyota. A adaptação se mostrou tão eficaz para a Toyota que virou um livro *bestseller* e logo seus conceitos foram além do chão de fábrica e dominaram organizações inteiras, tornando-se um modelo de gestão.

### Como funciona

O foco da manufatura enxuta é fazer a produção (e também todo o funcionamento da organização) fluir por meio de processos eficientes, sem interrupções e sob demanda do cliente, assim evitando os temidos desperdícios. Para isso acontecer, é preciso haver uma mudança cultural dentro da organização, internalizar para todos os colaboradores que o foco é o cliente, entender suas necessidades e desejos para criar o produto mais eficiente, atrativo e competitivo do mercado.

Esse processo não pode abrir mão de um bom planejamento e pesquisa, que incorporem e calculem todos os custos do produto nas primeiras fases de produção. Afinal, alterações no produto em fases avançadas de produção custam caro e desperdiçam tempo. Outra característica importante é a autonomia das áreas para tomar decisões. Grupos multidisciplinares, com líderes fortes e que interagem com o cliente, poupam tempo e tomam decisões mais precisas, rápidas e criativas.

## Oito tipos de desperdício

O sistema Toyota de produção identificou oito tipos de desperdícios que precisam ser evitados a todo custo e estão presentes em qualquer modelo de negócio. Confira a seguir.

- 1) **Excesso de produção:** produzir sem demandas, além de criar estoques, gera custos desnecessários de produção, transporte, matéria prima etc.
- 2) **Desperdício de tempo:** manter funcionários ociosos enquanto máquinas trabalham ou à espera da próxima etapa de produção/materiais ou aguardando aprovação/ordens.
- 3) **Transportes desnecessários:** logística ineficiente de transporte de materiais.
- 4) **Excesso de processos ou processos incoerentes:** tarefas e atividades desnecessárias ou ineficientes que não agregam valor para a organização e atrapalham ou atrasam a produção. Burocracia desnecessária.
- 5) **Excesso de inventário:** excesso de matéria-prima, produtos acabados ou parcialmente prontos, causando longos *lead-times*, obsolescência, defeitos etc.
- 6) **Movimentos desnecessários:** ineficiência na cadeia produtiva, movimentos desnecessários do trabalhador como procurar por ferramentas e materiais.
- 7) **Defeitos:** produção de partes defeituosas, reparos e retrabalhos.
- 8) **Não utilização da criatividade dos funcionários:** perde-se oportunidades de melhorias e desperdiça-se tempo, ideias, habilidades e aprendizados por não ouvir o seu funcionário.

Uma das formas de evitar todos os tipos de desperdício é a manufatura

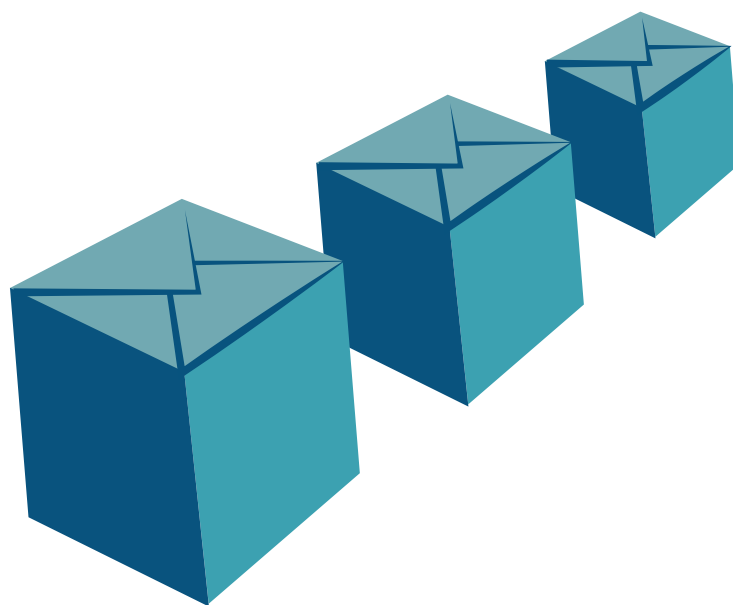
celular. Ao invés de produzir em larga escala, causando gargalos, produzir pequenas quantidades de acordo com a demanda do consumidor.

## Relação com a cadeia de fornecedores

A manufatura enxuta impacta diretamente a relação das organizações com seus fornecedores, isso porque a demanda de matéria-prima e de outros suprimentos segue o modelo *just in time*.

É preciso investir em recursos que possibilitem a redução do tamanho dos lotes dos fornecedores e que propiciem flexibilidade e agilidade nos prazos de entrega e processos de compra. Essa redução implica uma mudança de logística de entrega dos suprimentos, que precisará ser estudada e estruturada da melhor maneira possível.

Ferramentas como *Kanban* e *Heijunka* ajudam as empresas a organizar e controlar o fluxo de materiais em cada etapa do processo produtivo.



## 5. Fórum de Boas Práticas de Gestão da FNQ

O que aprendemos com a ABDI, o Bradesco, a Embraer, a Volvo e o *Compliance Total*

A FNQ realizou, em 31 de outubro de 2017, seu tradicional Fórum de Boas Práticas de Gestão. O evento, neste ano, teve como tema “Gestão para excelência na cadeia de fornecedores e distribuição” e contou com a presença de representantes de grandes empresas, como Embraer, Volvo, Bradesco e *Compliance Total* e, também, da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Confira, abaixo, os *cases* apresentados no Fórum e, ainda, o resumo da palestra da ABDI sobre política industrial e da *Compliance Total* sobre a Lei Anti Corrupção.

### Palestra ABDI: “Política industrial e gestão da cadeia de fornecedores”

Samy Moscovitch, especialista da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), explicou em sua palestra que políticas públicas são empreendimentos e ações governamentais, desenhados para atender à uma demanda específica em ambientes compostos por diversos atores, geralmente com posições distintas, no qual todos querem ser prioridade.



Samy Moscovitch, especialista da ABDI

A grande dificuldade em criar políticas públicas industriais se dá pela complexidade da cadeia produtiva. Porque, apesar de agora estarmos vivenciando a indústria 4.0, a organização da cadeia de fornecedores ainda é piramidal, onde cada nível se relaciona diretamente com o nível abaixo. No ambiente dessa cadeia produtiva existem diversas empresas que se comportam de maneiras diferentes, em condições diversas. Portanto, é preciso fazer uma política industrial que atenda a todos



esses níveis da cadeia produtiva.

Em geral, uma política pública não tem um objetivo único, ela busca atender a diversas necessidades da população e essa complexidade precisa ser acompanhada de perto. É preciso identificar um problema, fazer uma avaliação, definir uma agenda, formular uma proposta, decidir, implementar e, permanente, avaliar os impactos, os custos e a efetividade da política implementada.

Incentivar e desenvolver fornecedores é uma parte estratégica da criação de políticas públicas, não só porque fomenta a economia, mas também porque previne problemas sistêmicos nas grandes empresas que são abastecidas por esses fornecedores.

Um carro, por exemplo, tem de 8 a 15 mil peças, cada uma desenvolvida por um fornecedor diferente. A complexidade para atender e desenvolver cada uma dessas empresas é enorme e por isso, cada vez mais, é preciso que as grandes montadoras, abastecidas pelos milhares de fornecedores, criem seus próprios programas de desenvolvimento de seus parceiros.







Raul Eloy da Silva Diniz, gerente de Suprimento Nacional da Embraer

## Case Embraer

“Programa de desenvolvimento da excelência na cadeia de fornecedores e seus benefícios”

Hoje em dia, a Embraer trabalha com duas formas de contratação de fornecedores: os fornecedores de “*End item*”, ou seja, compra de produtos prontos, e os fornecedores de industrialização, que são aqueles para os quais a Embraer fornece matéria-prima e recebe o produto pronto em troca. Ao todo, são cerca de 69 fornecedores e mais de 3,8 mil empregos diretos.

O programa de desenvolvimento de fornecedores da Embraer começou em 2007, ano no qual a Embraer teve recorde de vendas, mas seus lucros caíram 32%. O gerente de Suprimento Nacional da Embraer, Raul Eloy, conta que a empresa identificou que parte dessas perdas foram causadas pela ineficiência na cadeia de fornecedores.

Cerca de 28% de seus fornecedores eram empresas de alto risco, que não tinham estabilidade produtiva ou financeira, causando uma disruptura de abastecimento na Embraer. Para solucionar o problema, foi desenvolvido o **Programa de Desenvolvimento da Cadeia Aeronáutica** da Embraer, uma iniciativa para disseminar conceitos da manufatura enxuta e melhoria contínua para os fornecedores da empresa.

O programa consiste em capacitações teóricas, atividades práticas, como a semana *Kaizen*, mediação e aderência, e medidas para garantir a sustentabilidade da cadeia produtiva, como planejamento estratégico e criação de células de melhoria.

No treinamento, os sócios-proprietários das empresas fornecedoras estão presentes e são abordados temas como gestão, planejamento estratégico e controle financeiro. Deste modo, o empresário desenvolve uma nova visão de como tratar o próprio negócio.

Um dos principais objetivos desse programa é fazer com que a metodologia *lean manufacturing* seja perene nas empresas fornecedoras, valorizando sempre a melhoria contínua e buscando melhores resultados e inovações.

Desde que o programa foi implementado, resultados significativos mostram que o investimento no desenvolvimento de fornecedores é uma decisão estratégica para a organização.

- Aumento de 34% no volume de compras de produtos nacionais da indústria aeronáutica.
- Aumento de 10% na criação de empregos indiretos com a expansão dos fornecedores nacionais.
- Melhoria na performance dos fornecedores, atingindo o nível de 98% de pedidos entregues no prazo acordado.



Robson Moreira, gerente de Suprimento e Compras do Bradesco

## Case Bradesco

“Gestão de fornecedores - a fronteira para uma estratégia vencedora”

O Bradesco tem, atualmente, 2.040 contratos ativos com fornecedores. São aproximadamente R\$ 44 bilhões movimentados em função dessas parcerias. O objetivo do Bradesco é ter um cadastro único de fornecedores para que o processo de contratação seja unificado e centralizado para todas as áreas da empresa.

O banco enxerga a importância de se ter uma estratégia para selecionar seus parceiros, já que cerca de 54% dos gastos da empresa são com fornecedores. Robson Moreira, gerente de Suprimento e Compras do Bradesco, também ressalta as vantagens em ter um processo de cadastro, análise e homologação de parceiros centralizado para toda a organização.

A gestão de fornecedores no Bradesco é baseada em quatro

**1) Prospecção de fornecedores:** este processo é compartilhado pelas áreas e está descrito em uma política de compras bem definida. A empresa também investe na manutenção de um canal de comunicação e interação com os fornecedores, um portal onde as empresas podem se cadastrar, obter informações sobre o código de conduta e requisitos para ser parceiro do Bradesco, entre outros serviços.

**2) Homologação e qualificação:** a homologação está descrita na política de compras da empresa e fala sobre centralização de compras. O processo de certificação é eletrônico, realizado pelo próprio fornecedor por meio da plataforma Certifica. Nessa etapa, são feitas análises cadastrais e de dados econômicos financeiros, técnicos e sócio-ambientais.

**3) Avaliação e desempenho:** etapa descentralizada por áreas ou contratos é baseada em cláusulas contratuais, o SLA. Monitoramento mensal de restrições sócio-ambientais, econômico-financeira e conduta ética.

**4) Desenvolvimento e aprimoramento:** o projeto do Bradesco para o futuro tem o objetivo de avaliar o desempenho dos fornecedores e realizar planos de ação mais direcionados para cada fornecedor.

É importante avaliar e desenvolver os fornecedores e enxergar como as relações com seus parceiros afetam a organização. “O gestor empresarial brasileiro não percebe valor na gestão de fornecedores porque o retorno é de longo prazo e de difícil mensuração - ainda estamos presos à cultura de curto prazo” – afirma o palestrante.





Rodrigo Luís Padilha, vice-presidente de Logística de Serviços da Volvo

## Case Volvo

### “Gestão para excelência na cadeia de produção”

Rodrigo Luís Padilha, vice-presidente de Logística de Serviços da Volvo, explicou que a empresa entende que para se destacar no mercado, cada vez mais é preciso gerar valor para o cliente, investindo na criação de produtos ampliados. A empresa tem feito isso a partir de uma gama de serviços personalizados e especializados. Mas isso só é possível a partir de uma boa compreensão da logística necessária para oferecer tais serviços, o que incluiu uma eficiente gestão de fornecedores.

A gestão de fornecedores e o foco na satisfação do cliente só são possíveis porque seu modelo de negócio é baseado nesses valores. Para cumprir sua promessa de entrega de peças em 32 horas, a Volvo precisou treinar seus mais de 50 fornecedores, descentralizar a tomada de decisões e empoderar as equipes locais para que a relação com os fornecedores se tornasse mais eficiente e enxuta.



Diego Galvão, diretor da Compliance Total

## Palestra *Compliance* Total: “Gestão de *compliance* para fornecedores”

O diretor da *Compliance* Total, Diego Galvão, afirmou em sua palestra que há uma crescente preocupação em se discutir e entender o que é *compliance*. A atuação ética de fornecedores e terceiros é uma discussão que vem ganhando espaço e, com Lei Anticorrupção, a empresa que contrata organizações suspeitas é responsabilizada por seus atos ilícitos. Não é uma questão de quem tem culpa e sim de quem será responsabilizado pelos atos.

A nova legislação prevê multas pesadas para empresas que são pegas em atos de corrupção. Multas de 0,1 % a 20% do seu faturamento. Também prevê a perda de bens adquiridos com atos ilícitos e ressarcimento do dano causado, além de inelegibilidade para financiamentos governamentais (BNDES). A penalidade mais grave é a dissolução compulsória da empresa.

Uma outra novidade que a Lei Anticorrupção trouxe é a responsabilização das organizações por atos ilícitos de seus fornecedores. Por isso, para proteger a organização dessas sanções, é preciso ter um programa de *compliance* eficiente e ativo, que prove que sua empresa se preocupou com a integridade de seus fornecedores.

A lei também traz o conceito de responsabilidade objetiva. Não precisa provar o envolvimento da empresa, basta identificar que ela foi beneficiada pela corrupção. Isso traz um risco enorme e mais uma vez exige um cuidado maior na contratação de fornecedores e uma necessidade de monitorar suas atividades.

Não basta exigir que seus parceiros assinem um código de conduta, é preciso monitorá-los e incentivar que o fornecedor crie uma política de *compliance* própria. É importante entender que cada indústria tem suas peculiaridades e regras específicas e, por isso, políticas de *compliance* não são receitas de bolo e devem ser desenvolvidas de acordo com as necessidades de cada organização.



# Sobre a FNQ

Há mais de 26 anos, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) promove o desenvolvimento das organizações por meio da geração e da disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil. Dessa forma, estimula a busca por uma gestão para excelência. Com um trabalho estruturado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação tem promovido uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a organizações de todos os portes, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Assim, a FNQ propõe-se a apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Para isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Fontes:

Artigo Endeavor - “Como a Toyota virou número 1: você já ouviu falar em Desenvolvimento de Produto Enxuto?”

<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-produto-enxuto/>

Artigo FM2S - “O que é Lean Manufacturing?”

[http://www.fm2s.com.br/o-que-e-lean-manufacturing/?gclid=Cj0KCQiAlpDQBRDmARIsAAW6-DPQBzW-LXkK-Xn0dFUV7h3FvlzxU9BgQA4I1iFsKZav4PaqCEqL15waAphWEALw\\_wcB](http://www.fm2s.com.br/o-que-e-lean-manufacturing/?gclid=Cj0KCQiAlpDQBRDmARIsAAW6-DPQBzW-LXkK-Xn0dFUV7h3FvlzxU9BgQA4I1iFsKZav4PaqCEqL15waAphWEALw_wcB)

Lean manufacturing - Wikipedia

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Lean\\_manufacturing](https://pt.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing)

Wikipedia - Indústria 4.0

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Industria\\_4.0](https://pt.wikipedia.org/wiki/Industria_4.0)



Artigo Citisystems - “O que é Indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo”

<https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>

Artigo Endeavor - “Indústria 4.0: as oportunidades de negócio de uma revolução que está em curso”

<https://endeavor.org.br/industria-4-0-oportunidades-de-negocio-de-uma-revolucao-que-esta-em-curso/>

Artigo Porto Gente - “o que é e como funciona a gestão da cadeia de suprimentos”

<https://portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento : São Paulo: Saraiva, 2006.

POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais, uma abordagem logística : São Paulo: Atlas, 2000. 195 p.

SLACK, N. et al. Administração da produção : São Paulo: Atlas 1999.





**FNQ**  
gestão para excelência