

Décima segunda Lição Aplicação - Processos relativos aos fornecedores

Identificação de fornecedores e parceiros para a empresa

Pela importância e influência dos fornecedores nos processos da empresa, é necessário escolher ou selecionar adequadamente os fornecedores, principalmente aqueles que suprem a empresa com materiais, equipamentos e serviços críticos.

O que são materiais, equipamentos e serviços críticos? São todos os materiais, equipamentos e serviços que influenciam ou afetam diretamente a qualidade dos produtos ou serviços disponibilizados pela empresa.

Por exemplo, a qualidade de uma peça construída a partir de uma chapa de aço não será melhor – ou pior - que a qualidade da chapa de aço suprida por um fornecedor e utilizada na construção da peça. Da mesma forma, a qualidade da pintura de uma parede, executada por um profissional contratado, não será melhor que a qualidade da pintura entregue ao cliente da empresa. Da mesma forma um equipamento. Sua qualidade irá influenciar a qualidade do sistema onde o equipamento se insere no processo de produção.

Pela importância do fornecedor nos negócios e na Missão da empresa, é mandatório que a seleção e qualificação dos fornecedores sejam feitas segundo critérios definidos.

O que é seleção de um fornecedor? É o processo de escolha de um fornecedor, segundo critérios de seleção definidos, dentro do mercado de atuação da empresa.

O que é qualificação de um fornecedor? É o processo de aprovação de um fornecedor, previamente selecionado, segundo critérios de qualificação definidos pela empresa.

O que é um critério de seleção de fornecedor? São requisitos que o fornecedor deve ter ou cumprir para ser escolhido como possível fornecedor da empresa.

O que é um critério de qualificação de fornecedor? São requisitos que o possível fornecedor deve ter ou cumprir para ser aprovado efetivamente como fornecedor da empresa.

Sugere-se que o processo de seleção dos fornecedores anteceda o processo de qualificação, isto é, seja conduzido em duas etapas.

A questão a considerar é, principalmente para os materiais e serviços críticos, a empresa não os compra de “qualquer um”, e, sim, de fornecedores previamente selecionados e qualificados segundo critérios definidos.

São sugeridas, a seguir, práticas de gestão e critérios para a seleção e qualificação de fornecedores de materiais e serviços críticos.

Sugestão de critérios para a seleção de fornecedores:

Selecionar ou escolher os possíveis fornecedores observando os seguintes critérios, por exemplo:

- Proximidade à empresa - dentro de um raio de 100 Km.
- Tempo de atuação no mercado - mínimo de 2 anos.
- Porte ou tamanho da empresa – em relação ao número de empregados ou faturamento anual.
- Outros critérios, de acordo com as peculiaridades do material ou serviço a ser fornecido.

Sugestão de critérios para qualificação de fornecedores:

- O preço praticado pelo fornecedor está coerente com os preços de mercado?
- A qualidade do produto ou serviço fornecido é adequada?
- O fornecedor cumpre os prazos combinados para as entregas?
- O fornecedor atende prontamente as solicitações da empresa?
- É fácil a comunicação com o fornecedor?
- Se necessário, o fornecedor atende prontamente em caso de reclamações com relação ao seu produto ou ao serviço prestado?

Para a qualificação do fornecedor:

- Sugere-se solicitar ao possível fornecedor, previamente selecionado, a indicação de três clientes atuais – nome do cliente, pessoa de contato e número do telefone de contato. Esta solicitação pode fazer parte do cadastro elaborado pelo fornecedor na etapa de seleção.
- Consultar os três clientes atuais informados pelo possível fornecedor, explorando a satisfação de cada empresa consultada com relação aos critérios de qualificação. Normalmente o responsável pelas compras na empresa consultada é a pessoa mais indicada para essas informações.
- Analisar as informações obtidas dos clientes atuais do possível fornecedor e definir pela sua qualificação – ou não qualificação – como fornecedor da empresa.

Tradução das necessidades e expectativas dos fornecedores em requisitos de desempenho e definição de políticas e programas relativos aos fornecedores

O fornecedor é uma parte interessada na empresa. Nessa condição ele tem necessidades e expectativas que precisam ser conhecidas e atendidas.

Usualmente as necessidades do fornecedor são:

- Preferência da empresa na compra de seus produtos ou na contratação de seus serviços.
- Um contrato justo e dentro dos preceitos legais.
- Que a empresa honre o pagamento acordado entre ambos, nos contratos.
- Uma programação de entregas ou de execução de serviços estabelecida em parceria com o fornecedor.
- Aviso com antecedência quando alguma condição estabelecida tenha que ser alterada.

As seguintes expectativas são típicas para fornecedores:

- Cumprimento do contrato de compra ou de prestação de serviços.
- Preço justo para os produtos fornecidos e os serviços prestados, alinhados com os preços vigentes no mercado. Expectativa dos fornecedores, mas também uma necessidade da empresa.
- Pagamento em dia pelos produtos e serviços.
- Cordialidade no trato com o fornecedor.

Outras necessidades e expectativas, características de cada fornecedor, devem ser identificadas e atendidas pela empresa.

As necessidades e expectativas para os fornecedores devem orientar a definição de programas e políticas para o bom relacionamento com os fornecedores da empresa. Também devem ser usadas na formulação, ou na tradução, de indicadores que vão permitir o monitoramento do relacionamento fornecedor – empresa.

Avaliação dos fornecedores em relação aos requisitos de fornecimento

Os fornecedores foram selecionados e qualificados como apresentado acima. A empresa utiliza os fornecedores previamente qualificados para o suprimento de materiais e serviços e, muito importante, esses fornecedores precisam ser avaliados quanto ao seu desempenho para verificar se estão atendendo às necessidades da empresa e de outras partes envolvidas.

A avaliação de desempenho dos fornecedores, entre outras formas, pode ser feita por meio de uma pesquisa utilizando os critérios utilizados na qualificação dos fornecedores como orientação para estabelecer os indicadores para o monitoramento.

Esta avaliação deve ser feita a intervalos definidos e seu resultado deve ser comunicado aos fornecedores por meio de canais de relacionamento com os fornecedores. Esta comunicação dos resultados da avaliação objetiva motivar, ou exigir, dos fornecedores, uma melhoria contínua nos seus processos relativos aos fornecimentos à empresa.

A comunicação ao fornecedor pode ser feita por meio dos seguintes canais de relacionamento:

- Pelos Correios, via carta ou relatório de avaliação de desempenho do fornecedor.
- Por e-mail.

Evitar as comunicações por telefone ou pessoais. Caso ocorram, confirmá-las por um dos meios de comunicação apresentados acima.

Como prática de gestão para o monitoramento do desempenho de cada fornecedor qualificado, sugere-se estabelecer indicadores de desempenho relacionados aos itens ou fatores do critério de qualificação e proceder a uma análise, por exemplo, semestral, dos resultados destes indicadores:

- Indicador de desempenho de preço; os preços praticados pelo fornecedor são justos? Estão coerentes com os preços do mercado? Estão atendendo às necessidades e expectativas da empresa?
- Indicador de desempenho de entregas; quantas entregas o fornecedor fez, por exemplo, nos últimos seis meses? Quantas ocorreram no prazo? Quantas foram entregues com atraso?
- Indicador de desempenho da qualidade dos materiais ou serviços; consultar os usuários dos materiais ou serviços e verificar se atendem quanto à sua qualidade.

Indicador de assistência; também deve ser verificado junto aos usuários dos materiais ou serviços fornecidos. O fornecedor presta assistência ou apoio quando necessário ou requisitado?

- Outros indicadores, peculiares aos materiais ou serviços fornecidos.

Com base na análise dos resultados destes indicadores, estabelecer uma conclusão ou parecer na forma de uma pontuação, ou de um comentário relativo a cada indicador de desempenho, ou na forma de uma classificação nas categorias “Ruim”, “Regular” ou “Ótimo”, e definir pela manutenção – ou não – da qualificação do fornecedor avaliado.

Os resultados desta análise devem ser comunicados ao fornecedor, pelos canais de relacionamento com os fornecedores, por exemplo, Correios, e-mail ou entregas pessoalmente. Para os indicadores que apresentam resultados insatisfatórios, deve ser solicitado um plano de ação para a melhoria do resultado.

Este plano de ação deve ser acompanhado junto ao fornecedor até que os resultados do indicador retornem à condição normal.

Observar que os fatores do critério de qualificação de fornecedores, quando do processo de qualificação, foram levantados ou verificados junto aos clientes atuais informados pelo próprio fornecedor. Para a avaliação do fornecedor, os mesmos fatores são verificados internamente, uma vez que o fornecedor agora já é conhecido na empresa.

Comprometimento dos fornecedores com os valores e princípios da empresa, a responsabilidade socioambiental, a saúde e a segurança

O que são fornecedores que atuam diretamente nos processos da empresa? São os fornecedores que executam serviços ou operam os processos da empresa e que, nesta condição, substituem os seus funcionários. Para a empresa, a relevância do trabalho executado é a mesma, a diferença ficando apenas na natureza do vínculo empregatício.

Os fornecedores de serviços também representam a empresa frente seus clientes e podem impactar na sua imagem se não estiverem imbuídos dos seus valores e princípios.

O que são Valores e Princípios Organizacionais? Os Valores e os Princípios Organizacionais foram apresentados na terceira lição e englobam as declarações da Missão, da Visão, das Políticas e Códigos de Conduta. Recomenda-se uma releitura dessa lição.

Como se pode perceber, os funcionários dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da empresa são similares aos funcionários da própria empresa e, nesta condição, precisam conhecer, se envolver e se comprometer com os Valores e os Princípios Organizacionais e com os aspectos relativos à responsabilidade socioambiental, à saúde e à segurança.

O que são aspectos relativos à responsabilidade socioambiental, a saúde e a segurança? São as normas ou regulamentações internas que definem os procedimentos obrigatórios para os funcionários da empresa, referentes à responsabilidade socioambiental, saúde e segurança.

As seguintes práticas de gestão podem ser adotadas, por exemplo, quando da contratação de fornecedores que atuam diretamente nos processos da empresa:

- Inclusão em cláusula do contrato de prestação de serviço da obrigatoriedade de conhecimento, envolvimento e comprometimento dos funcionários do fornecedor com os Valores e Princípios Organizacionais da empresa contratante.

- Apresentação e explicação dos Valores e Princípios Organizacionais e das normas internas para os funcionários dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da empresa. Posteriormente à apresentação, verificar o entendimento desses funcionários com relação aos Valores, Princípios e normas da empresa. Em intervalos adequados e pertinentes, repetir a apresentação para os funcionários do fornecedor.
- Acompanhamento sistemático do cumprimento das normas e práticas internas pelos funcionários do fornecedor.
- Estimular os fornecedores para a implementação de melhorias, inovações e otimização de seus produtos e serviços.