

Proposta de implantação de um modelo de plano de qualificação de fornecedores (PQF) com enfoque logístico

Hellen Cristine de Paula Carneiro (Faculdade de Telêmaco Borba) hellen.paulac@gmail.com

Mary Ane Aparecida Gonçalves (Universidade Tecnológica Federal do Paraná)

maryanegoncalves@hotmail.com

Resumo:

O presente trabalho é apresentado com a finalidade de abordar aspectos teóricos e práticos que norteiam os mecanismos de controle de qualidade, dando enfoque acerca do estudo de qualificação de fornecedores. Desse modo, tem-se como objetivo geral demonstrar as contribuições da aplicação de um plano de qualificação de fornecedores (PQF) nas organizações com enfoque logístico, sendo este capaz de suprir os problemas apresentados nessa esfera da cadeia produtiva, e via de consequência potencializar os lucros nas organizações. A necessidade da adoção desses mecanismos se justifica através da constante evolução do mercado moderno, que exige uma busca contínua por ferramentas capazes de otimizar as atividades empresariais. Quanto aos métodos empregados essa pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como pesquisa exploratória, visto que, tem como objetivo investigar e desenvolver ferramentas sobre um assunto de conteúdo escasso. A abordagem é qualitativa dado que o preceito para a identificação dos resultados não é numeral. Os procedimentos utilizados para a elaboração deste trabalho são: revisão bibliográfica em artigos, livros e sites. Conclui-se com este trabalho que escolhendo parcerias confiáveis e desenvolvendo fornecedores para que estes atendam os objetivos da empresa é possível obter vários benefícios como, melhoria nas operações, uma boa relação com os clientes e redução de custos.

Palavras chave: Controle de qualidade; Plano de qualificação de fornecedores; Logística.

Proposal to implement a model of supplier qualification plan (SQP) with logistical approach

Abstract

This paper attempts to the purpose of approaching theoretical and practical aspects that guide the mechanisms of quality control, focusing on the study of qualification of suppliers. Thus, the general objective is to demonstrate the contributions of the application of a Supplier Qualification Plan (PQF) to organizations with logistical focus, which is capable of addressing the problems presented in this sphere of the production chain, and consequently profits in organizations. The need to adopt these mechanisms is justified by the constant evolution of the modern market, which requires a continuous search for tools capable of optimizing business activities. Regarding the methods used, this research is characterized as objectives as exploratory research, since, its objective is to investigate and develop tools on a subject with scarce content. The approach is qualitative since the precept for the identification of results is not numeral. The procedures used for the elaboration of this work are: bibliographic review in articles, books and websites. It is concluded with this work that choosing reliable partnerships and developing suppliers so that they meet the objectives of the company it is possible to obtain several benefits such as, improvement in operations, a good relationship with customers and reduction of costs.

Key-words: Quality control; Qualification plan of suppliers; Logistics.

1. Introdução

O mercado global tem passado por diversas mudanças ao longo de sua evolução histórica, exige-se a constante busca por ferramentas capazes de proporcionar a otimização da qualidade dos serviços prestados, reduzindo os custos da cadeia produtiva. Considerando-se o papel fundamental dos fornecedores para o bom andamento da atividade empresarial, bem como o alto número de demandas nas empresas, resta evidente que merece o tema um estudo mais aprofundado, a fim de que se possa ser esclarecido ao leitor acerca da necessidade de desenvolvimento de um plano de qualificação dos fornecedores logísticos (PQF).

O QFD é utilizado no desenvolvimento de produtos e serviços, com o objetivo de assegurar a qualidade, atendendo as exigências dos clientes, e obter produtos e serviços que superem as expectativas do consumidor final (LIMA, 2009).

O desafio ora proposto consiste em demonstrar as contribuições da aplicação de um plano de qualificação de fornecedores (PQF) nas organizações com enfoque logístico de forma que as empresas possam buscar maiores orientações para implantação posteriormente. Tal plano deverá gerir de uma forma eficiente e prática a cadeia de fornecedores, de modo que seja proporcionado um aumento significativo de lucratividade e primazia nas operações de empresas.

Para tanto pretende-se: (a) Realizar um levantamento teórico sobre a cadeia de suprimentos e qualificação de fornecedores logísticos; (b) Descrever o processo de qualificação e fornecedores (c) demonstrar as contribuições da aplicação de um plano de qualificação de fornecedores (PQF) nas organizações com enfoque logístico.

2. Metodologia

2.1 Classificação da pesquisa

A finalidade da pesquisa realizada neste trabalho é aplicada, devido que ao fim deste trabalho o plano possa ser aplicado em diversas organizações.

De acordo com Marconi (2013) essa pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos à pesquisa é exploratória, visto que, tem como objetivo investigar e desenvolver ferramentas sobre um assunto de conteúdo escasso. A abordagem é qualitativa dado que o preceito para a identificação dos resultados não é numeral. Os procedimentos utilizados para a elaboração deste trabalho são: revisão bibliográfica em artigos e livros.

2.2 Organização da pesquisa

Este artigo está estruturado em quatro tópicos compostos pela introdução, seguido da metodologia adotada neste trabalho. No terceiro tópico é apresentada a proposta de um plano de qualificação de fornecedores e por fim, no quarto tópico é colocada a conclusão obtida.

2.3 Revisão de literatura

Foi realizada uma revisão de literatura estruturada pesquisando em artigos científicos indexados, livros e sites sobre a implantação de modelos de plano de qualificação de fornecedores (PQF) com enfoque logístico.

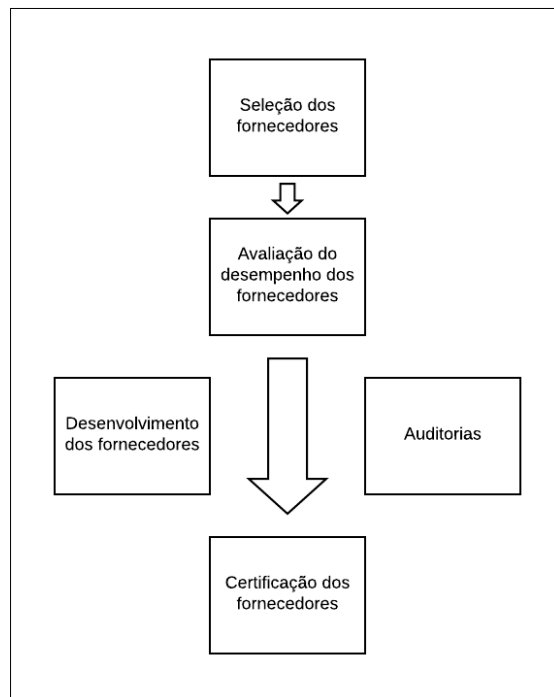
2.4 Proposta de um Plano de Qualificação de Fornecedores

A qualificação dos fornecedores está associada ao processo de escolher parcerias que atendam suas necessidades, com o objetivo estabelecer fornecedores capacitados apresentando melhorias a longo prazo (KUCHENBECKER apud SOUZA, 2012).

De acordo com Pires (2014, p. 145), “Nos últimos anos uma das tendências mais notáveis na SCM é o processo de reestruturação e de consolidação da base de fornecedores e de clientes”.

Dada a natureza colaborativa que deve possuir a cadeia de suprimento torna-se crucial selecionar os parceiros corretos. O que se deseja são empresas que não apenas sejam excelentes em termos de seus produtos e serviços, mas que também sejam sólidas e estáveis financeiramente. A relação parceria na cadeia ampliada deve ser vista como um acordo a longo prazo (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p.47).

Figura 1: Processo de qualificação de fornecedores:



Fonte: Antunes (2013).

A partir da Figura 1 é possível visualizar o processo de qualificação de fornecedores. Onde inicialmente é realizada a seleção prévia dos fornecedores, avaliação do desempenho e monitoramento, o desenvolvimento dos fornecedores, a realização de auditorias e pôr fim a certificação dos fornecedores. Será descrito de maneira detalhada esta figura nos próximos tópicos.

3. Resultados e discussão

Segue uma discussão acerca do passo a passo para implantação da Proposta de um plano de qualificação de fornecedores conforme revisão de literatura realizada.

3.1 Cadeia de Suprimentos

Conforme Christopher (2011, p. 4) a cadeia de suprimentos pode ser definida como uma rede de organizações conectadas e interdependentes entre si e trabalhando cooperativamente e em conjunto para controlar, gerenciar e melhorar o fluxo de materiais e informações de fornecedores para usuários finais.

Segundo o fórum de CSM apud Novaes (2015, p. 62) a cadeia de suprimentos é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações para o cliente.

A cadeia de suprimentos engloba integralmente a dedicação dos envolvidos na produção e liberação de um produto final, a partir do fornecedor até o cliente. São quatro processos básicos que definem estes esforços: O planejar, abastecer, o fazer e o entregar (SUPPLY CHAIN COUNCIL apud PIRES, 2014).

Todas as definições citadas sobre a cadeia de suprimentos são convergentes, e então, pode-se enunciar que a cadeia de suprimentos é gestão das relações entre fornecedor e cliente, com a finalidade de conceder ao cliente final valor superior com o ínfimo custo possível (CHRISTOPHER, 2011).

Conforme Vitorino (2012), a cadeia de suprimentos quando gerenciada da maneira correta, possibilita a minimização de custos e a criação de vantagens competitivas. No entanto, quando não administrada, causa vários problemas, podendo levar a empresa a falência.

3.2 Logística

A logística é utilizada para analisar o planejamento da distribuição dos produtos, referente a ótica externa, tais quais, consumidores e fornecedores, e a ótica interna, movimentação de materiais, armazenamento de insumos e produto final. Desta forma, gerando diversos benefícios, como, redução de custos, aumento de competitividade, além de gerar continuidade ao negócio (CHING, 2010, p.13).

Conforme a ABEPRO (2017) a logística possui métodos para desenvolvimento das áreas de transporte, a movimentação, o estoque e o armazenamento de insumos e produtos, visando a redução de custos, a garantia da disponibilidade do produto, bem como o atendimento dos níveis de exigências dos clientes.

A logística moderna visa cumprir integralmente os prazos previamente estipulados, aproximar todas áreas da empresa, integrar as parcerias com fornecedores e clientes. Busca a otimização global, reduzir de custos e manter a satisfação do cliente. (NOVAES, 2015).

O transporte é uma das principais funções logísticas. Além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p. 126).

Verifica-se que a “Logística é definida por proporcionar os meios pelos quais as exigências de atendimento ao cliente fossem cumpridas com o menor custo. Em outras palavras, o objetivo final de qualquer sistema logístico é satisfazer os cliente” (CHRISTOPHER, 2011, p.33).

Segundo Christopher (2011, p. 21) “No mercado de hoje, os critérios de conquista de pedidos tem mais probabilidades de serem fundamentados em serviços do que produtos”.

Na área de logística o operador logístico é o fornecedor dos serviços logísticos, e é responsável por realizar a gestão de todas ou apenas uma fração das tarefas da logística, acrescentando valor a atividade, podendo prestar serviço nas três ocupações principais, tais

quais, controle de estoque, armazenagem e gerenciamento do transporte (NOVAES, 2015, p.340).

As empresas aumentam seu valor controlando seus principais processos de maneira mais eficiente de que os concorrentes. Os processos centrais abrangem tarefas como desenvolvimento de fornecedores e gerenciamento dos clientes. Ao executar essas tarefas as empresas ganham vantagem perante ao mercado (CHRISTOPHER, 2011). Conforme Novaes (2015), o método de terceirização dos serviços logísticos também é chamado de outsourcing, este se aplicado corretamente pode trazer diversos benefícios para o processo.

Desta maneira, verifica-se a importância da logística os e fornecedores para agregação de valor na cadeia de suprimentos, onde a excelência é alcançada com o desenvolvimento dos processos.

3.3 Seleção de Fornecedores

Dentre as etapas de qualificação de fornecedores encontra-se a fase de seleção de fornecedores. É fundamental a realização da seleção de fornecedores, posto que se um serviço do fornecedor for realizado de forma desalinhada pode causar uma mancha na imagem da empresa. Como exemplo, no caso de uma transportadora contratada se está não cumprir com os prazos de entrega a empresa contratante terá a perda de credibilidade com o cliente tendo a confiança entre as partes abalada. Pode-se também exemplificar uma situação onde ocorra a avaria do material no transporte realizado pela contratada, a empresa contratante terá prejuízos com gastos de deslocamento referente a devolução do material, reprocesso, e em alguns casos até mesmo com o descarte do produto.

Para a seleção de fornecedores de acordo com Moura (2009, p.73) “É muito importante que sejam estabelecidos critérios apropriados para esta seleção e também que sejam definidos os métodos de avaliação”.

As empresas podem criar seus critérios de seleção para fornecedores de acordo com o que é considerado importante para a organização. O objetivo da seleção de fornecedores é checar se o mesmo atende os critérios básicos para atuar como fornecedor. Após os critérios serem aplicados em avaliação através de questionários e entrevistas aos fornecedores a empresa pode escolher qual fornecedor está apto a se tornar parceiro.

3.3.1 Avaliação do desempenho de Fornecedores

Uma vez sendo aprovado como fornecedor, a avaliação de desempenho é feita para verificar a conformidade do fornecimento em si. A avaliação de desempenho dos fornecedores tem por objetivo verificar se os critérios estabelecidos na etapa de seleção estão sendo realizados e ainda verificar as falhas no processo (LIMA et al., 2013).

De acordo com Harrington (1997, apud VILLARINHO 1999, p. 25), existem várias técnicas de avaliação com o objetivo de medir os fornecedores, por exemplo: “Certificações; Pesquisas; Testes mecânico-químicos ou similares; Teste de confiabilidade; inspeção de recebimento; Análise de modo e efeitos de falha; Desenho de experimentos; Controle estatístico do processo; Estudos de capacidade; Custo da má qualidade; Auditorias”.

Qualquer sistema de avaliação de fornecedores deve conter os seguintes indicadores: qualidade, preço e prazo de entrega. É imprescindível que após a seleção dos fornecedores,

seja criado um modelo de avaliação de fornecedores, a partir deste modelo será possível avaliar se o fornecedor está atendendo os deveres estabelecidos em contrato. E assim analisar se o fornecedor precisa ser desenvolvido ou está realizando a prestação de serviço com perícia.

3.3.2 Desenvolvimento de Fornecedores

As indústrias criam parcerias com os fornecedores para realização de serviços e fornecimento de produtos com o propósito de concentrar-se em suas atribuições centrais, ao firmar parcerias almejam que seus fornecedores ofereçam produtos de qualidade dentro do prazo e com um preço competitivo. No momento em que um fornecedor passa a não atender as necessidades da empresa, esta tem três alternativas: (A) Iniciar a produção da peça ou serviço internamente, (B) Trocar o fornecedor por outro capacitado, (C) Qualificar o fornecedor existente (HANDFIELD, 2006).

Em vários casos é mais viável desenvolver fornecedores a substituí-los ou passar a produzir o produto ou realizar o serviço.

Conforme Pires (2014, p. 150), “As atividades de desenvolvimento de fornecedor pode variar de uma simples avaliação informal de suas operações até a criação de um programa de investimento conjunto em treinamento, melhorias de produtos e processos”.

O desenvolvimento de fornecedores requer envolvimento da equipe, capital, acesso a informação, tal como, um método apropriado para verificar o desempenho do processo de qualificação dos fornecedores. Ambas as partes devem estar cientes do desafio que terão que superar, no entanto, o resultado costuma a ser positivo (PIRES, 2014).

A necessidade de se adotarem parcerias mais duradouras entre comprador e fornecedor, criando confiança entre ambos, de modo a permitir o desenvolvimento de soluções conjuntas para produtos e processos, estimula o surgimento de fornecedores dedicados a atender uma específica relação de empresa-cliente (TOLEDO et al., 2013, p. 378).

3.3.3 Certificação de Fornecedores

Segundo Moura (2009) logo após a etapa de desenvolvimento do fornecedor é realizada a etapa de avaliação dos fornecedores, também denominada de qualificação, nesta fase a empresa contratante certifica que a empresa contratada possuía os requisitos para operar como fornecedor, essa fase é marcada pela prática de auditorias e concretizada pela permissão do fornecedor qualificado, tornando a empresa parceira sendo fornecedor preferencial.

A certificação de produtos, processos e serviços sistemas de gestão e pessoal é, por definição, realizada por terceira parte, isto é, por uma organização independente, acreditada pelo Inmetro, para executar a avaliação da conformidade de um ou mais destes objetos. (ANTUNES, 2013, p.38).

A ISO 9001 é utilizada como parâmetro internacional para a organização do Sistema de Gestão da Qualidade se tornando o modelo principal para certificação das organizações. A forma de avaliação de quesitos da ISO 9001 é realizada através de auditorias para certificação das organizações (MOURA, 2009).

3.3.4 A importância do plano de qualificação de fornecedores com enfoque logístico

Na área de logística é fundamental ter parceiros comprometidos, os fornecedores como exemplo as transportadoras deste segmento devem apresentar os veículos conforme o padrão solicitado, garantir a segurança dos motoristas através da utilização de EPI's e a condução dos veículos com uma velocidade segura evitando acidentes, é necessário pontualidade na apresentação para carregamento do produto e entrega, e por fim é necessário que o fornecedor siga todos os procedimentos da empresa para que a operação ocorra de maneira eficiente.

Deste modo, qualificação de fornecedores logísticos é de suma importância para o aperfeiçoamento da qualidade nas empresas. Através da qualificação de fornecedores é possível aumentar a confiabilidade com o cliente, garantir entregas no prazo, assegurar a qualidade nos produtos e aumentar a eficiência nos processos. Fornecedores não-conformes acarretam problemas para a empresa cliente, como prejuízos com avarias e perda da confiabilidade do cliente final.

De acordo com o que já foi citado é fundamental que ocorra uma seleção prévia de fornecedores, avaliação e monitoramento para verificação que todos os critérios definidos no contrato estão sendo realizados. E o Desenvolvimento e qualificação dos fornecedores não conformes. Um fornecedor qualificado contribui para o crescimento da empresa cliente e torna-se fator chave para tornar a empresa competitiva.

Gradualmente as organizações estão constatando os benefícios conquistados na procura de ganhos bilaterais, quando mantidos vínculos a um grande período de tempo com os fornecedores. Para os fornecedores, essa parceria pode gerar várias vantagens e criar barreiras perante a concorrência. Quanto mais os serviços entre cliente e fornecedores estão vinculados, cria-se maior dependência, desta forma, torna-se mais dificultoso o processo para a entrada de concorrentes. De fato, cadeias de suprimentos eficazes são aquelas as quais procuram incessantemente soluções ganhos mútuos com base na confiabilidade (CHRISTOPHER, 2011).

3.3.5 Análise de casos de Implantação de um Plano de Qualificação de Fornecedores

Tabela 1: Análise de casos de Implantação de um Plano de Qualificação de Fornecedores

Wei Chen; Milind Dawande; Ganesh Janakiraman	2018	A prevalência, importância e complexidade da qualificação do fornecedor em ofertas de contratos reais apresenta-se como um desafio para o trabalho futuro. Este artigo resultou em dois mecanismos “extremos”: um em que, para qualquer estágio, o comprador seleciona e testa os fornecedores para esse estágio simultaneamente, e o outro em que fornecedores podem ser testados um por um sequencialmente. Na Seção 6.3, é introduzido um custo de tempo para comparar esses dois ambientes. Um tratamento mais geral seria obter um mecanismo ideal (sobre todos os mecanismos possíveis) na presença de tempo custo: Se esse custo é insignificante, fica claro que o mecanismo ideal testará os fornecedores sequencialmente.
Carmen-Pablos-Herdeiro; Gonzalo Fern para ndez-Valero; Miguel Blanco-Callejo	2017	A qualificação e motivação dos fornecedores permite que a empresa usufrua de serviços de maior qualidade, recebendo quantidades exatas, e entrega pontual nos termos acordados no preço certo. A seleção dos melhores fornecedores é, portanto, um elemento-chave no processo de aquisição. Ao todo, as decisões de um único fornecedor são a base de fornecimento global da empresa, o que tem impacto na eficiência, competitividade, no calendário de marketing, no sucesso de novos produtos, e inclusive no desempenho global da empresa.

Sebastian Forkmann; Stephan C. Henneberg; Peter Naudé; Maciej Mitrega	2016	As circunstâncias sob as quais várias estratégias de capacidade de SRM são benéficas devem ser melhor examinadas, pois influenciam no controle da indústria e na importância estratégica dos produtos adquiridos ou na cadeia de suprimentos/posição da rede. Pode-se supor que em certas indústrias (por exemplo, fornecedores de primeira linha na indústria automotiva) mais estratégicas e também nas alianças de fornecedores de longo prazo são importantes para reduzir custos, agilizar a entrega e alcançar objetivos de qualidade e inovação (Helper & Sako, 1995; Dyer, 1996). É fundamental manter um equilíbrio entre processos organizacionais e rotinas orientadas na cadeia de suprimentos eficiência e flexibilidade da cadeia de suprimentos (Huang et al., 2014). Isso pode ser feito considerando contingências, por exemplo, o nível de volatilidade do ambiente de negócios, a situação competitiva ou as condições gerais da disponibilidade de fornecedores adequados.
Yue Jin; Jennifer K. Ryan	2016	É útil considerar um cenário em que os fornecedores têm capacidade limitada e, portanto, o comprador pode precisar contratar vários fornecedores. Além disso, pode haver algumas configurações em que não seria viável permitir que todos os fornecedores concorram em licitações, independentemente das suas capacidades de qualidade, por exemplo, pode haver um mínimo nível de qualidade que deve ser alcançado pelos fornecedores. Dado o crescimento no uso de leilões de aquisição, há grande interesse em comparar o desempenho destas abordagens alternativas, teórica e empiricamente, bem como no uso e efetividade de abordagens híbridas.
Francis Ojadi; Matthew Tickle; Dotun Adebajo; tritos Laosirihongthong Sakun Boon-ITT	2016	Os principais objetivos do estudo foram investigar e demonstrar a importância da qualificação na seleção de fornecedores e fornecer uma visão sobre a compra na Nigéria. Foi também demonstrado que as diferenças entre duas classes abrangem uma grande variedade de critérios e que as necessidades de desenvolvimento são significativos para os muitos potenciais fornecedores. O estudo também mostrou que o mercado nigeriano pode ser muito competitivo, com poucas barreiras de entrada quando não existem critérios de qualificação no local. No entanto, a especificação de critérios de qualificação alteraria o nível de concorrência drasticamente no país, que é o mais populoso da África.
Zhixi Wan; Damian R. Beil; Elena Katok	2015	Em resumo, o estudo visa revelar a importância das questões de qualificação de fornecedor em leilões de aquisições industriais, e tem o potencial para ajudar os compradores industriais a tomar melhores decisões sobre como incluir participantes em leilões de aquisição.
Sylvia Ehrler	2013	Desde que os OEMs são informados sobre os materiais neurais recentemente desenvolvidos ou logo após o início da produção, eles esperam a qualificação dos seus fornecedores de PCB, é necessário confiar nos dados, resultados de testes e fabricação recomendações de seus fornecedores de materiais. Um requisito mínimo por parte dos fabricantes de PCB processamento recomendações é a detalhada e precisa documentação de todos os parâmetros testados, mencionando os com os melhores, ou pelo menos os resultados aceitáveis. Para receber recomendações abrangentes de fabricação é necessária a cooperação de fornecedores de materiais com fabricantes de PCB.

Rajeev Jain; AR Singh; HC Yadav; PK Mishra	2012	A metodologia foi avaliada em um estudo de caso e o algoritmo mostra seu potencial para qualificar os critérios primários que têm influência sobre o desempenho no trabalho final do fornecedor em uma cadeia de suprimentos. No presente caso, três critérios de pré-qualificação (força organizacional, capacidades de desempenho e miscelânea) foram identificados como os fatores importantes que têm impactado na classificação geral do fornecedor após o desempenho do trabalho final. Percebe-se que algumas regras de associação são relativamente difíceis de entender. Há uma necessidade de integrar tais regras de associação numa situação prática para a análise em profundidade ou então deve-se recorrer a outras técnicas para examinar ou mesmo excluí-lo.
Patrizia Losito; Pierina Visciano; Marisa Genualdo; Giorgio Cardone	2011	Atualmente, o teste do produto final é considerado ineficaz para garantir a segurança alimentar e, como consequência um sistema baseado em prevenção tem sido desenvolvido. O sistema HACCP fornece a garantia da segurança alimentar através de cuidadosa atenção que vai desde o design de produto até o controle de processos. A auditoria com base HACCP pode ser um meio válido para evitar os perigos mais frequentes relacionados aos alimentos. No caso de um distribuidor de larga escala a ação preventiva e fundamental é direcionada para os fornecedores de alimentos, a fim de motivar e melhorar a sua concepção da segurança alimentar. Em particular, o relatório de auditoria representa um mecanismo bastante eficaz para evitar os perigos frequentes relacionados à alimentos.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4. Conclusão

De acordo com as pesquisas realizadas sobre a qualificação de fornecedores observou-se que o tema é de suma importância para o bom funcionamento de uma empresa. O desenvolvimento de fornecedores requer envolvimento e colaboração de todos os fornecedores da empresa para que sejam obtidos resultados satisfatórios.

Pode-se dizer que atualmente, a qualidade dos fornecedores logísticos acabou se tornando um diferencial, o qual poderá representar inclusive uma potencialização do lucro empresarial da empresa, aliado também com um aumento da qualidade do produto final e satisfação do consumidor (cliente).

A prática de qualificação de fornecedores pode ser feita através de simples avaliação informal de suas operações ou por meio de uma criação de um programa de investimento conjunto em treinamento.

Conclui-se com este trabalho que escolhendo parcerias confiáveis e desenvolvendo fornecedores para que estes atendam os objetivos da empresa é possível obter vários benefícios como, melhoria nas operações, uma boa relação com os clientes e redução de custos.

Referências

- ABEPRO.** Áreas e Subáreas de Engenharia de Produção. Disponível em: <www.abepro.org.br/interna.asp?c=362>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- ANTUNES, Gabriela Magalhães Sá et al.** Importância da qualificação de fornecedores na indústria farmacêutica. 2013.
- CHING, Hong Yuh.** Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 238 p.
- CHRISTOPHER, Martin.** Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 332 p.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati.** Logística Empresarial: A perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 372 p.
- HANFIELD, Robert B. et al.** Avoid the pitfalls in supplier development. Supply chains and total product systems: A reader, v. 58, 2006.
- LIMA, Byanca Porto de.** APLICAÇÃO DO MÉTODO QFD NO DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS EM UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA. 2009. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade de Taubate, Taubate, 2009.
- LIMA, Mariana Gaby et al.** Análise do Procedimento de Qualificação e Monitoramento dos Fornecedores do Grupo DOF Brasil no Município de Macaé. 2013. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=30&id=8386>>. Acesso em: 09 set. 2018.
- MAGALHÃES, Gildo.** Introdução a metodologia da pesquisa. 1. ed. São Paulo: Ática, 2005. p. 7
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria.** Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 57.
- MOURA, Luciano Raizer.** Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- NOVAES, Antonio Galvão.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2015. 404 p.
- PIRES, Sílvio R. I.** Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a, 2014. 309 p.
- SOUZA, Renata Cardoso de.** PROPOSTA DE HOMOLOGAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE TRANSPORTADORAS: UM ESTUDO DE CASO. 2012. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Unesc, Criciúma, 2012.
- VILLARINHO, Maria Elessandra et al.** Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia do gerenciamento de processos. 1999.
- VITORINO, Carlos Márcio.** Logística. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.