

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ADILSON JOSE GOMES DE OLIVEIRA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM
COMPRAS: ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS
AUTOMOTIVAS**

SÃO CARLOS
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ADILSON JOSE GOMES DE OLIVEIRA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS: ESTUDOS DE CASO
EM EMPRESAS AUTOMOTIVAS.**

Dissertação apresentada como requisito para Defesa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Fernando Martins

SÃO CARLOS
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Adilson Jose Gomes de Oliveira, realizada em 14/10/2020.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Jose Carlos de Toledo (UFSCar)

Prof. Dr. Manoel Fernando Martins (UFSCar)

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho (UFSCar)

Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti (USP)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.
O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

EPÍGRAFE

O homem é um animal amarrado a teias de
significados que ele mesmo teceu.

Clifford Geertz.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por permitir a realização deste trabalho me amparando em momentos difíceis e dosando a força necessária para superar cada desafio.

Agradeço em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Manoel Fernando Martins, que com sua experiência, competência e paciência me conduziu nesta dissertação definindo rumos, participando do planejamento e acompanhamento durante o trabalho.

Aos Professores do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, em especial aos Professores Dr. José Carlos de Toledo, Dr. Alceu Gomes Alves Filho, pelas experiências compartilhadas durante as aulas e as contribuições que consolidaram a conclusão deste trabalho.

Aos funcionários da Secretaria de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos pelo apoio com as informações necessárias durante todo período.

As empresas que permitiram as entrevistas constituindo a base para a finalização desta dissertação meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a minha família pelo apoio e por acreditar em mim durante a realização deste trabalho e pela paciência durante os momentos de introspecção necessários para a organização das ideias, rascunhos, análises e a redação do texto.

Aos colaboradores das empresas participantes da pesquisa, disponibilizando tempo tanto antes, durante e depois das entrevistas para esclarecimentos das dúvidas.

Enfim produzir uma pesquisa não é tarefa fácil e seria muito mais difícil sem o apoio dessas pessoas.

RESUMO

Nas últimas décadas com o advento de consumidores cada vez mais exigentes a qualidade ganhou destaque entre as empresas. Para uma organização satisfazer as necessidades do cliente deve empregar a qualidade em seus produtos e serviços, pois esta reflete os requisitos necessários para atender a essas necessidades e superar às expectativas do mesmo. Partindo do ponto que a gestão da qualidade é um importante diferencial de competitividade, alguns autores defendem que a mesma apresenta sinergia com a área de compras e atribuem que a qualidade das matérias-primas e insumos interferem grandemente na qualidade do produto final, sendo que a aplicação das práticas de gestão da qualidade em compras podem trazer enormes benefícios para as empresas. O setor escolhido para a pesquisa foi a indústria automobilística, tendo em vista os números que o setor apresenta em vendas de veículos automotores e a grande participação na divulgação e aplicação de novas formas de gestão. A partir de uma revisão bibliográfica exploratória, foram encontrados poucos estudos nesta área, destacando os trabalhos de Sánchez-Rodriguez et al. (2005) e Hemsworth et al. (2008) que utilizaram de um modelo denominado QMPP (Quality Management Practices Purchasing) para um estudo quantitativo. O modelo de Sánchez-Rodriguez et al. (2005) serviu de base para elencar às práticas de Gestão da Qualidade em Compras exploradas neste trabalho e o desdobramento dessas práticas em elementos operacionais foram utilizados para desenvolvimento de um questionário semiestruturado que aplicado a três montadoras de veículos serviu como instrumento para a coleta de dados. Às evidências coletadas apresentaram situações nas quais é possível estabelecer o uso de todos os elementos operacionais de uma determinada prática, bem como algumas discrepâncias no uso desses elementos, podendo concluir que as empresas estudadas demonstram a importância da área de compras ser administrada pelos princípios da qualidade.

Palavras-chaves: Compras; Gestão de compras; Práticas de compras; Qualidade; Gestão da qualidade; Práticas da qualidade; Práticas da qualidade em compras.

ABSTRACT

In the last decades with the advent of increasingly demanding consumers, quality has gained prominence among companies. For an organization to satisfy the customer's needs, it must use quality in its products and services, as it reflects the requirements necessary to meet those needs and exceed customer expectations. Starting from the point that quality management is an important competitive advantage, some authors argue that it has synergy with the purchasing area and attribute that the quality of raw materials and inputs greatly interfere with the quality of the final product, with the application of quality management practices in purchasing can bring enormous benefits to companies. The sector chosen for the research was the automobile industry, in view of the numbers that the sector presents in sales of motor vehicles and the great participation in the dissemination and application of new forms of management. From an exploratory bibliographic review, few studies were found in this area, highlighting the work of Sánchez-Rodríguez et al. (2005) and Hemsworth et al. (2008) who used a model called QMPP (Quality Management Practices Purchasing) for a quantitative study. The Sánchez-Rodríguez et al. (2005) served as a basis for listing the Quality Management in Purchasing practices explored in this work and the breakdown of these practices into operational elements was used to develop a semi-structured questionnaire that applied to three vehicle manufacturers served as an instrument for data collection . The evidence collected presented situations in which it is possible to establish the use of all the operational elements of a given practice, as well as some discrepancies in the use of these elements, concluding that the companies studied demonstrate the importance of the purchasing area being managed by the principles of quality .

Keywords: Purchasing; Purchasing management; Purchasing practices; Quality; Quality management; Quality practices; Quality practices in purchases.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios de evolução de compras ou suprimentos.....	24
Figura 2 - Modelo QMPP	43
Figura 3 - Adaptação do Modelo de Sánchez-Rodríguez et al. (2005)	44
Figura 4 - Etapas para execução de um estudo de caso.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Práticas de Gestão de compras	27
Quadro 2 - Síntese da práticas de compras encontradas na literatura	28
Quadro 3 – Elementos para a prática seleção/homologação de fornecedores	29
Quadro 4 - Elementos para a prática negociação de contratos	31
Quadro 5 - Elementos para a prática qualificação do fornecedor.....	32
Quadro 6 - Elementos para a prática desenvolvimento de produtos	34
Quadro 7 - Estágios para a prática desenvolvimento de relações comerciais	35
Quadro 8 - Evolução da qualidade	36
Quadro 9 - Elementos e ferramentas da TQM.....	38
Quadro 10 - Definições de TQM.....	38
Quadro 11 - Síntese das práticas de GQT.....	39
Quadro 12 - Correlação das Práticas de Gestão da Qualidade com as Práticas de Compras ...	40
Quadro 13 - Correlação entre PGQC e GQT.....	43
Quadro 14 - Comparação entre o QMPP e a NORMA ISO 9001:2015.....	43
Quadro 15 - Correlação das Siglas	44
Quadro 16 - Elementos das práticas de gestão da qualidade em compras	45
Quadro 17 - Elementos medição e monitoramento do fornecedor	47
Quadro 18 - Elementos para auditoria do fornecedor.....	49
Quadro 19 - Elementos do desenvolvimento do Fornecedor	50
Quadro 20 - Elementos para integração com fornecedores	51
Quadro 21 - Elementos para a seleção de fornecedores	52
Quadro 22 - Elementos para as informações da qualidade.....	54
Quadro 23 - Elementos relacionados a gestão de pessoas.....	55
Quadro 24 - Elementos relacionados com a coordenação multifuncional	57
Quadro 25 - Elementos relacionados com o compromisso da gestão	59
Quadro 26 - Elementos do Benchmarking	60
Quadro 27 - Temas da revisão da literatura.....	66
Quadro 28 - Síntese com os elementos para coleta de dados	68
Quadro 29 - Táticas de validação do estudo de caso	73
Quadro 30 - Elementos de medição e monitoramento do fornecedor	77
Quadro 31 - Elementos de auditoria do fornecedor.....	78
Quadro 32 - Elementos de desenvolvimento de fornecedor.....	79

Quadro 33 - Elementos integração com fornecedor	80
Quadro 34 - % de fornecedores nas fases de integração	81
Quadro 35 - Elementos de seleção/homologação de fornecedores	81
Quadro 36 - Elementos informações da qualidade	82
Quadro 37 - Elementos da gestão de pessoas	83
Quadro 38 - Elementos da coordenação interfuncional	83
Quadro 39 - Elementos do compromisso da gerência na gestão da qualidade.....	84
Quadro 40 - Elementos de medição e monitoramento do fornecedor	86
Quadro 41 - Elementos de auditoria do fornecedor.....	87
Quadro 42 - Elementos do desenvolvimento de fornecedor.....	88
Quadro 43 - Elementos da integração com fornecedor	89
Quadro 44 - % de fornecedores nas fases de integração	89
Quadro 45 - Elementos de seleção/homologação de fornecedores	90
Quadro 46 - Elementos informações da qualidade	91
Quadro 47 - Elementos da gestão de pessoas	92
Quadro 48 - Elementos da coordenação interfuncional	92
Quadro 49 - Elementos do compromisso da gerência na gestão da qualidade.....	93
Quadro 50 - Elementos de medição e monitoramento do fornecedor	94
Quadro 51 - Elementos de auditoria do fornecedor.....	95
Quadro 52 - Elementos do desenvolvimento de fornecedor.....	96
Quadro 53 - Elementos da integração com fornecedor	97
Quadro 54 - % de fornecedores nas fases de integração	97
Quadro 55 - Elementos de seleção/homologação de fornecedores	98
Quadro 56 - Elementos de informações da qualidade	99
Quadro 57 - Elementos de gestão de pessoas	99
Quadro 58 - Elementos da coordenação interfuncional	100
Quadro 59 - Elementos do compromisso da gerência na gestão da qualidade.....	101
Quadro 60 - Comparativo dos elementos do fator medição e monitoramento do fornecedor	102
Quadro 61 - Comparativo dos elementos do fator auditoria do fornecedor	102
Quadro 62 - Comparativo dos elementos do fator desenvolvimento do fornecedor.....	103
Quadro 63 - Comparativo dos elementos do fator integração com fornecedores	103
Quadro 64 - Comparativo dos elementos do fator seleção/homologação de fornecedores....	104
Quadro 65 - Comparativo dos elementos do fator informações da qualidade.....	104
Quadro 66 - Comparativo dos elementos da prática gestão de pessoas	105

Quadro 67 - Comparativo dos elementos da prática coordenação interfuncional.....	105
Quadro 68 - Comparativo dos elementos da prática compromisso da gerência na gestão da qualidade.....	106
Quadro 69 - Comparativo da prática de benchmarking.....	106
Quadro 70 - Resumo da aplicação das práticas de gestão da qualidade em compras	108

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
APQP	Ferramenta de Planejamento Avançado da Qualidade do Produto
BM	<i>Benchmarking</i>
CD	Comprometimento da Direção
CEP	Controle Estatístico do Processo
CFC	<i>Coordination cross-functional</i>
CI	Coordenação Interfuncional
FEMEA	Ferramenta para Análise de Modos de Falhas e seus Efeitos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GP	Gestão de Pessoas
GQF	Gestão da Qualidade do Fornecedor
GQT	Gestão da Qualidade Total
GQSC	Gestão da Qualidade na Cadeia de Suprimentos
IATF 16949	Sistema de Gestão da Qualidade Automotiva
IQ	Informações da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISO 9001	Sistema de Gestão da Qualidade
ISO 14001	Sistema de Gestão Ambiental
JIT	<i>Just in Time</i>
KPI	<i>Key performance indicator</i>
MC	<i>Management Commitment</i>
MDCI	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NBR	Norma Brasileira
OHSAS 18001	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional
OICA	<i>International Organization of Vehicles Manufacturers</i>
PDCA	Ferramenta para Planejamento, Execução, Controle e Avaliação
PGQC	Práticas de Gestão da Qualidade em Compras
PIB	Produto Interno Bruto
PM	<i>Personnal Management</i>
PMP	Plano Mestre de Produção
QI	<i>Quality Information</i>
QMPP	<i>Quality Management Practices Purchasing</i>

QR CODE	Código para Respostas Rápidas
SQM	<i>Supplier Quality Management</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
VDA	Norma de Gestão da Qualidade Alemã para a Indústria Automobilística
VDA 6.1	Requisitos para Gestão da Qualidade do Fornecedor
VDA 6.3	Requisitos para Gestão da Qualidade de Processos
8D	Ferramenta 8 disciplinas para resolução de problemas

Sumário

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização do tema.....	17
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Objetivo	20
1.4 Delimitação do trabalho.....	20
1.5 Contribuições do trabalho.....	21
1.6 Estrutura do trabalho	21
2. PRÁTICAS E GESTÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS.....	23
2.1 Compras.....	23
2.1.1 Evolução da área de compras	23
2.1.2 Gestão e práticas de compras.....	26
2.2 Qualidade.....	36
2.2.1 Gestão da Qualidade Total (GQT).....	36
2.2.2 Práticas comuns entre GQT e Compras.....	39
2.2.3 Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC).....	41
2.2.3.1 Prática gestão da qualidade do fornecedor (GQF) e informações da Qualidade (IQ).....	46
2.2.3.2 Gestão de pessoas (GP)	54
2.2.3.3 Coordenação interfuncional (CI).....	56
2.2.3.4 Comprometimento da direção na gestão da qualidade (CD).....	57
2.2.3.5 Benchmarking (BM).....	59
3. MÉTODO DE PESQUISA	62
3.1 Abordagem e caracterização da pesquisa	62
3.2 Método de pesquisa adotado.....	63
3.3 Etapas do método estudo de caso	64

3.3.1 Definição da estrutura conceitual teórica	64
3.3.2 Planejamento dos casos	66
3.3.3 Conduzir teste piloto.....	70
3.3.4 Coletar dados	71
3.3.5 Análisar dados e gerar relatório de pesquisa	72
4. ESTUDO DE CASO	75
4.1 Empresa A	75
4.1.1 Prática Gestão da qualidade do fornecedor	76
4.1.2 Prática de gestão de pessoas	82
4.1.3 Prática da coordenação interfuncional.....	83
4.1.4 Prática do compromisso da gerencia na gestão da qualidade.....	83
4.1.5 Benchmarking.....	84
4.2 Empresa B.....	84
4.2.1 Prática de gestão da qualidade do fornecedor	85
4.2.2 Prática de gestão de pessoas	91
4.2.3 Prática de coordenação interfuncional	92
4.2.4 Prática de compromisso da gerência na gestão da qualidade	92
4.2.5 Benchmarking.....	93
4.3 Empresa C.....	93
4.3.1 Prática de gestão da qualidade do fornecedor	94
4.3.2 Prática de gestão de pessoas	99
4.3.3 Prática de coordenação interfuncional	100
4.3.4 Prática do compromisso da gerência na gestão da qualidade.....	100
4.3.5 Benchmarking.....	101
4.4 Análise comparativa dos resultados	101

4.4.1 Prática gestão da qualidade do fornecedor e informações da qualidade	102
4.4.2 Prática de gestão de pessoas	105
4.4.3 Prática de coordenação interfuncional.....	105
4.4.4 Prática de compromisso da gerência na gestão da qualidade	106
4.4.5 Prática de Benchmarking.....	106
4.4.6 Considerações sobre o estudo de caso.....	107
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
5.1 Contribuições da pesquisa	109
5.2 Dificuldades da pesquisa	112
5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para temas futuros	112
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA – MONTADORA	123
APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA	130

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a contextualização do tema, bem como o objetivo, justificativa e estrutura do trabalho de pesquisa.

1.1 Contextualização do tema

A acirrada competitividade imposta pelos mercados globalizados exigem que as empresas adequem seus processos visando conquistar e manter clientes com objetivo de obter a lucratividade. Para Farias et al. (2009) estes clientes estão cada vez mais exigentes, sendo um grande desafio para as empresas retê-los. Os autores complementam que para satisfazer o cliente é preciso superar sua expectativa.

Segundo Anisimova (2014) a principal atribuição da qualidade é a satisfação do cliente, sendo que o mesmo espera que o produto ou serviço esteja de acordo com sua percepção da qualidade, exigindo que as empresas adotem o gerenciamento da qualidade em suas estratégias.

Di Trani (2004) destaca que as empresas modernas comparam constantemente seus produtos com os produtos dos concorrentes, assim a maior qualidade nos produtos e serviços ganha importância como diferencial de competição entre as organizações, de forma que os benefícios da qualidade afetam o desempenho de uma empresa em todos os aspectos. Farias et al. (2009) dizem que a qualidade está diretamente relacionada com o ambiente interno de uma organização influenciando seus custos, inspeções, retrabalhos, estoques e tempo de processamento uma vez que a qualidade percebida é um fator ganhador de pedido.

Com esta visão a Gestão da Qualidade Total (GQT), pode representar uma opção estratégica no âmbito empresarial, buscando atingir melhoria na produtividade e vantagens competitivas perante a concorrência (BASSETO et al., 2017).

Para Anisimova (2014) o gerenciamento da qualidade total é amplo, podendo ser aplicado no processo de compras, fabricação, entrega de um produto ou serviços, etc.

Booth (2014) ressalta que é pequena a quantidade de organizações que podem gerar valor ao cliente sem considerar uma gestão estratégica de compras e de fornecedores como fatores críticos de sucesso.

Hemsworth et al. (2008) por sua vez destacam existir uma sinergia estratégica entre compras e gestão da qualidade, frisando que compras deve ser gerenciada pelos princípios de gestão da qualidade. Ainda os autores consideram que as decisões de compras

relacionadas à qualidade tem grande impacto no produto final de uma empresa e no desempenho do negócio.

Complementando o raciocínio Correia (2011) diz que dentre as possíveis sinergias é necessário reconhecer que o desenvolvimento da gestão da qualidade afeta de várias maneiras o papel e as atividades de compras em uma organização.

Para Sánchez-Rodriguez e Martínez-Lorente (2004) a aplicação da *Total Quality Management* (TQM) para o gerenciamento de compras atraiu a atenção de alguns pesquisadores que apresentaram estudos com recomendações específicas das práticas de gerenciamento da qualidade em compras (PGQC).

Entre as práticas sugeridas, a necessidade de gerenciar o pessoal de compras com base na qualidade, aprimorar a coordenação interfuncional de compras com outras áreas da empresa, forçar o compromisso da gerência de compras com a qualidade e o benchmarking são essenciais (HEMSWORTH et al., 2008).

A escolha do segmento automotivo para o desenvolvimento desse trabalho se deve pela sua importância a nível mundial, sendo considerado como uma das maiores indústrias mundiais (VANALLE; DOS SANTOS, 2014).

Conforme dados da JATO DYNAMICS (2018), as vendas mundiais de veículos nos primeiros seis meses de 2018 superaram a casa de 44 milhões de unidades vendidas.

Dados apurados pela OICA demonstram que em 2015 o mundo apresentava 1.282.270 bilhões de veículos em uso. Os números apresentados por estas entidades nos fornecem a visão da importância deste segmento na economia mundial e conseqüentemente a influência que exercem sobre outros mercados econômicos. Além das maiores contribuições e evoluções nos sistemas de manufatura e de qualidade que posteriormente foram estendidas aos outros ramos de negócios.

Resumindo o disposto na contextualização, tanto a qualidade como compras são áreas importantes na relação cliente-fornecedor (GONZÁLEZ-BENITO et al., 2003; WAGNER et.al., 2013; LALIC et al., 2019), bem como a qualidade assume importância nas decisões de compras e na garantia de suas rotinas (HEMSWORTH et al.; 2008; ANISIMOVA, 2014), conceitos que este trabalho aplicado a montadoras de automóveis no Brasil, busca explicar, como as montadoras aplicam a gestão das práticas da qualidade em compras?

Para Lalić et al. (2019) apenas alguns estudiosos desenvolveram pesquisas nessa área, fato explorado no próximo tópico.

1.2 Justificativa

Na visão de Lima e Marx (2004) na medida que a área de compras assumiu um papel estratégico passou a receber maior atenção das montadoras, sendo considerada como setor fundamental para essas empresas. Segundo os autores o desenvolvimento da atividade de compras está associado ao próprio desenvolvimento das montadoras no contexto do setor automotivo. Outros autores dizem que até 50% dos problemas de qualidade na fabricação são devidos a problemas nos materiais adquiridos (CROSBY; DOWST, apud SÁNCHEZ-RODRIGUEZ; HEMSWORTH, 2005).

Sánchez-Rodríguez e Hemsworth (2005) afirmam que cada vez mais os gerentes das indústrias consideram a gestão de compras e da qualidade como intimamente vinculadas, constituindo como foco desse relacionamento o gerenciamento da qualidade do fornecedor, a redução da base de fornecimento, a avaliação do desempenho do fornecedor, o estabelecimento de metas de melhorias continua, as recompensas por melhorias na qualidade do fornecedor, a certificação e desenvolvimento do fornecedor e o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos. Complementam que o gerenciamento da qualidade em compras não se limita ao gerenciamento da qualidade do fornecedor, mas abrange a coordenação de compras com outras áreas da empresa relacionados com a qualidade na fabricação de produtos, ao gerenciamento do pessoal de compras, às informações de qualidade e *benchmarking*.

Apesar de várias pesquisas analisarem o impacto das práticas de gerenciamento da qualidade no desempenho operacional e nos negócios, existe uma escassez sobre as implicações dos princípios de gerenciamento da qualidade em áreas funcionais de uma empresa podendo-se citar a área de compras (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ e HEMSWORTH, 2005). Hemsworth et al. (2008) dizem que muitos pesquisadores estudaram essas estratégias (gestão da qualidade e gestão de compras) de operações individualmente, porém o efeito do gerenciamento da qualidade em práticas de compras ainda não foi analisado.

Para Lalić et al. (2019) os modelos de pesquisas mais abrangentes de práticas de gerenciamento da qualidade em compras até o momento estão representados pelos resultados das pesquisas dos autores Sánchez-Rodríguez e Hemsworth (2005) e Hemsworth et al. (2008). Estes estudaram as práticas do gerenciamento da qualidade em compras buscando obter dados sobre o desempenho de compras e dos negócios (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ; HEMSWORTH, 2005); dados sobre implementação das práticas da qualidade em sistemas de informações de compras e; dados sobre o efeito dessas práticas no desempenho de compras

(HEMSWORTH ET AL., 2008). Lalić et al. (2019) desenvolveram também um estudo das práticas de gestão da qualidade em compras pelo viés da ISO 9001:2008.

1.3 Objetivo

O principal objetivo da dissertação consiste em explicar “como” as práticas de gestão da qualidade aplicadas em compras ocorrem no dia-a-dia de uma montadora, possibilitando entender a sinergia entre a gestão da qualidade e compras como um importante fator para atender as necessidades dos clientes, contribuindo com a escassa literatura a esse respeito (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ; HEMSWORTH, 2005; HAMESWORTH et al, 2008).

Como complemento do estudo os objetivos secundários buscam:

- Identificar, por meio de revisão de literatura a fundamentação teórica necessária para os desdobramentos da pesquisa de campo;
- Elaborar quadro comparativo para análise das evidências encontradas nas três montadoras entrevistadas;

1.4 Delimitação do trabalho

Na medida que compras adquiriu conotações estratégicas, passou a ser um recurso crítico dentro da empresa destacando sua importância para manter suas vantagens competitivas e os custos sob controle (ULAGA; EGGERT, 2006; SHOENHERR et al., 2012; PAESBRUGGHE et al, 2017).

Na visão de Lima e Marx (2004) as decisões de compras deixaram de ser isoladas e passaram a integrar decisões de outras áreas também consideradas estratégicas, como a engenharia, a qualidade, as finanças, entre outras. Para as montadoras, assumiu um papel mais abrangente do que a simples rotina de comprar para um papel de difusão das estratégias da montadora, em termos de produtos, processos e suprimentos.

A partir desta visão para a área de compras, a qualidade passa ser essencial em suas rotinas devendo ser controlada e gerenciada, uma vez que a principal questão da área é a satisfação do cliente (ANISIMOVA, 2014). Para explorar como a gestão da prática da qualidade em compras é aplicada na rotina de uma montadora alguns parâmetros foram utilizados para delimitar a pesquisa:

- Focar indústrias montadoras com plantas no Brasil;

- Limitar a pesquisa a gestão das práticas da qualidade em compras somente nas montadoras, não privilegiando o ponto de vista dos fornecedores;
- Para gerar equivalência nos resultados este trabalho busca estudar as plantas que montam somente automóveis, desprezando plantas que atendam outros nichos de mercado da mesma montadora;
- Trabalhar as práticas de Gestão da Qualidade em compras apresentadas pelo Modelo do QMPP proposto por Sánchez-Rodríguez et al (2005), desdobradas em elementos operacionais aplicáveis as rotinas de compras.

1.5 Contribuições do trabalho

O presente trabalho contribui de forma a complementar a literatura existente, explicando como uma montadora operacionaliza sua rotina de compras no dia-a-dia seguindo as práticas de gestão da qualidade. Por tratar-se de um estudo exploratório pode ser que ao buscar as evidências encontradas no referencial teórico outras práticas possam ser encontradas. Nesse sentido esta dissertação serve como um benchmarking para as empresas envolvidas e abre caminhos para que organizações de outros setores também adquiram *know-how* e adotem as práticas de gestão da qualidade em compras (PGQC).

1.6 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos:

- 1 Primeiro capítulo, apresenta a contextualização do tema, a justificativa, o objetivo, a delimitação, contribuições e a estrutura do trabalho;
- 2 Segundo capítulo, aborda o referencial teórico fruto de pesquisa exploratória, conceituando os temas compras, evolução da área de compras, gestão e práticas de compras, qualidade, gestão da qualidade total, práticas comuns entre GQT e compras, práticas de gestão da qualidade em compras, práticas de gestão da qualidade do fornecedor (GQF) e informações da qualidade (IQ), gestão de pessoas (GP), coordenação interfuncional (CI), comprometimento da direção na gestão da qualidade (CD) e *benchmarking*;
- 3 Terceiro capítulo, apresenta o método de pesquisa, a abordagem e caracterização da pesquisa, método de pesquisa adotado, etapas do método estudo de caso, definição da estrutura conceitual teórica, planejamento dos casos, conduzir teste piloto, coletar dados, analisar dados e gerar relatório de pesquisa;

- 4 Quarto capítulo, se encontra o estudo de caso, a caracterização das empresas A,B e C, práticas de gestão da qualidade do fornecedor e informações da qualidade, práticas de gestão de pessoas, prática de coordenação interfuncional, prática de compromisso da gerência na gestão da qualidade, benchmarking, análise comparativa dos resultados, resumo do estudo de caso;
- 5 Quinto capítulo, aborda as considerações finais, contribuições da pesquisa, dificuldades da pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões de temas futuros.

2. PRÁTICAS E GESTÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS

O referencial teórico da pesquisa abrange os seguintes temas: conceito de compras, práticas de compras, gestão da qualidade total, práticas da qualidade e práticas de gestão da qualidade em compras. O referencial permite verificar o estado do problema a ser pesquisado sob o aspecto teórico de outros estudos e pesquisas já realizadas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

2.1 Compras

Os tópicos abordados neste capítulo tem como finalidade formar a base dos conceitos de compras e as práticas de compras.

2.1.1 Evolução da área de compras

A utilização do termo “compras” defini a ação de processar aquisições e suprir a necessidade de materiais e serviços no momento adequado (PEREIRA et al., 2018).

Para Gonçalves (2010) a função de compras exige planejamento, pesquisa e análise de fornecedores, o acompanhamento dos pedidos, a inspeção de qualidade, a interligação e coordenação entre os departamentos de uma empresa, entre outras atividades.

Neste trabalho utiliza-se a palavra “compras” no sentido proposto por Cousins et. al. (2006) de forma ampla relacionando-a a todas as atividades potenciais contidas na função compras: da compra tática ao gerenciamento estratégico da cadeia de suprimentos.

Até o final da primeira guerra mundial, compras era caracterizada por uma rigidez burocrática nos processos de aquisição (FERREIRA, 2017). Com a crise do petróleo entre 1973-1974, a área passou por um divisor de águas, deixando de ter uma atuação restrita a rotinas e assumindo um papel estratégico, pois a diminuição da matéria-prima no cenário mundial em função da crise, exigiu atitudes mais ativas do setor visando o ressuprimento das necessidades internas das empresas (BRAGA, 2006).

Martins et al. (2009) complementam que a redução da oferta de matérias-primas em contrapartida com o aumento dos preços, tornou o departamento de compras uma questão de sobrevivência para as organizações, auferindo maior visibilidade e destaque, a partir do qual a função de compras, passa a ser mais ativa nas organizações.

Baily et al. (2000) apontam que organizações que adotaram a área de compras como estratégica, conseguiram contrabalancear perdas e ganhos em momentos de turbulência de mercado, fator que assegurou a perenidade das mesmas.

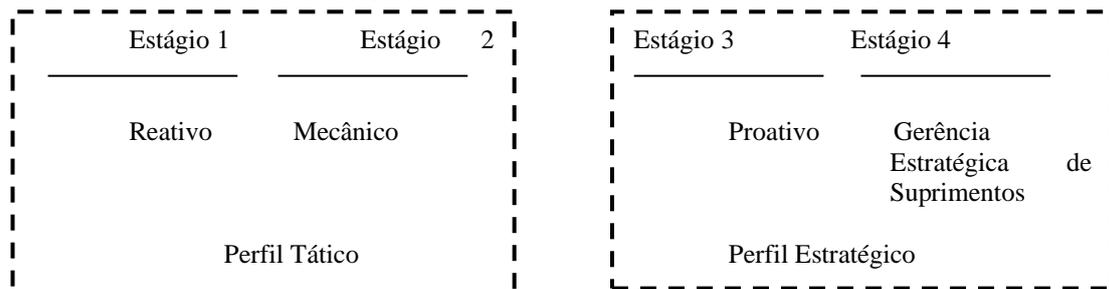
Para Godinho Filho et al. (2006) e Braga (2006) além do fator crise do petróleo, outro elemento importante na evolução da área de compras está relacionado com a forma de evolução dos paradigmas de produção, deixando a visão fordiana e enquadrando-se no conceito de manufatura enxuta de Eiji Toyota. A introdução da redução do ciclo de produção, a aplicação da qualidade total, o sistema JIT (Just in Time), a participação dos trabalhadores mais instruídos sobre os processos, o aumento do relacionamento com o cliente, a simplificação dos caminhos percorridos por produtos e serviços dentro e fora das organizações, forçaram a função de compras a se desenvolver e adotar novas práticas de gerenciamento visando as estratégias organizacionais (GODINHO FILHO et al., 2006).

Su et al. (2010) complementam que a produção enxuta, o foco no consumidor, as parcerias com fornecedores, a especialização e a redução do número de fornecedores e os avanços tecnológicos, também tiveram um grande peso na mudança estratégica da área de compras.

Godinho Filho et al. (2006) argumentam que o sistema tradicional de compras voltado exclusivamente ao fator preço, deixou de oferecer resultados que agregam valor ao negócio, principalmente com a globalização, por isto, as empresas deixaram de enquadrar compras como um departamento de apoio a manufatura. Neste sentido, os autores argumentam que as organizações estruturadas para a produção enxuta tem orientação voltada para a cadeia de valor e não em estruturas rígidas e processos fragmentados, concebendo a empresa na forma de processos chaves, como: a) processo de produção; b) processos de desenvolvimento de produtos e c) processo de desenvolvimento de fornecedores.

Braga (2006), propõe um modelo de evolução de compras fundamentado em quatro estágios, conforme Figura 1:

Figura 1 - Estágios de evolução de compras ou suprimentos



Fonte: Braga (2006)

Para o autor os estágios apresentam as seguintes definições:

- **Primeiro estágio** - o setor de compras agrega pouco valor à organização na aquisição de bens e serviços, os departamentos realizam quase todas as atividades de negociação restringindo a parte operacional do processo à compras. Os compradores somente executam acordos negociados por terceiros (outros áreas), mantendo um mínimo contato com as demais áreas;
- **Segundo estágio** – Neste estágio as aquisições passam a ser conduzidas pela área de compras em conjunto com a área requisitante, que detém as habilidades necessárias para orientar na aquisição dos bens ou serviços. Tem-se maior preocupação em atender as necessidades do cliente interno e na redução de custos, porém ainda dentro de uma função mecânica distante das estratégias da empresa;
- **Terceiro estágio** – caracterizado pela formação de equipes multisetoriais no processo de aquisição, de forma a garantir que todos os aspectos técnicos e de custos sejam considerados em uma negociação. Compras passa a ter preocupações estratégicas adotando técnicas para fortalecer a posição competitiva da empresa. Ainda nesta fase o fornecedor passa a ser considerado como um recurso escasso e cuidadosamente selecionado.
- **Quarto estágio** – compras torna-se uma área estratégica, assumindo uma nova configuração na estrutura organizacional, com integração e percepção dos demais setores a respeito da área, o uso da tecnologia da informação e amplitude nas decisões, além do acesso de compras ao alto escalão da empresa.

Na visão de Teixeira (2011) compras representava há cinquenta anos atrás, uma área com muitas divisões, regras e procedimentos redundantes e desnecessários, sendo considerada um centro de despesas, porém com sua evolução a função de compras estabelece o fluxo dos materiais e serviços da empresa, fazendo parte de uma cadeia de suprimentos, contribuindo para que as empresas passem a utilizar a gestão da cadeia de suprimentos, ou seja, evolui do tradicional papel voltado para somente transações para o conceito de cadeia de suprimentos direcionada para o processo.

Nack et al. (2013) argumentam que é possível perceber que a área de compras evoluiu em termos de processo exigindo uma gestão mais apurada dos custos, da qualidade e repostas rápidas aos clientes e fornecedores, não ficando restrita a comprar e monitorar. Bertaglia (2003) complementa que compras passou a ser uma tarefa crucial para qualquer tipo de organização. No próximo tópico destaca-se a gestão da área de compras e práticas.

2.1.2 Gestão e práticas de compras

Oliveira et al. (2007) afirmam que toda atividade realizada por uma empresa necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para serem executadas, portanto; a gestão de compras é essencial para que uma empresa alcance seus objetivos.

Na visão de Andrade (2012), as empresas buscam garantir que todas as áreas interajam com a área de compras visando adquirir vantagens competitivas em suas decisões e nos resultados. Guerreiro et al. (2013) argumentam que a finalidade de compras é entregar ao consumidor final, um produto de qualidade, com baixo preço e no menor prazo possível. Coletti et al. (2002) consideram a gestão de compras de vital importância para uma organização.

Partindo da visão desses autores as ações de compras devem estar alinhadas com as estratégias da organização e relacionadas as atividades de negociação, com os relacionamentos de longo prazo, com o desenvolvimento de fornecedores e redução de custo (LIMA et al, 2004; NOLLET et al, 2005).

Diante do exposto, para que a área de compras possa atender as estratégias corporativas é necessário entender quais as práticas adotadas em sua rotina diária que contribuem para o alcance dessas metas da organização, reiterando que a gestão de compras assume esse papel estratégico devido a complexidade das tarefas e ao volume dos recursos envolvidos (MARTINS et al, 2005).

Elencar as rotinas na visão de Chiavenato (2005) é atribuir a gestão de compras as práticas: de seleção de fornecedores, de negociação de preços, do acompanhamento dos pedidos, do recebimento dos recursos e garantia da qualidade.

Chopra (2011) atribui a compras as seguintes práticas: selecionar e qualificar fornecedores; avaliar a performance dos fornecedores; negociar contratos; comparar preços, qualidade e níveis de serviços oferecidos pelos fornecedores e; especificar as formas de recebimento dos bens. Ballou (2004) atribui como práticas da área: selecionar e qualificar fornecedores; negociar contratos; comparar preços, qualidade e níveis de serviços.

Dias (2009) cita as práticas de: registro de preços; registro de compras; registro de fornecedores e; arquivos e especificações. Shin, Collier e Wilson (2000) definem como práticas da área: a seleção de fornecedores, considerando a qualidade como ponto fundamental; o relacionamentos de longo prazo, considerando o tempo de contrato, e a aproximação física entre comprador e fornecedor e desenvolvimento de atividades

conjuntas; a participação do fornecedor no desenvolvimento de produtos, garantindo as parcerias entre as empresas e; a base reduzida de fornecedores.

Su et al (2010) referem-se como práticas estratégicas para gerenciar a base de fornecedores, buscando identificar e selecionar os melhores, visando estabelecer relações estratégicas de longo prazo que propiciem a redução de custos, a diminuição da base de fornecedores, as melhorias da qualidade e dos níveis de serviços, além de avaliar, negociar, contratar e gerenciar essas relações de forma a otimizar a competitividade das empresas.

Para Talluri e Narasimhan (2004) as práticas atribuídas a compras são: a identificação e seleção de fornecedores objetivando parcerias de longo prazo; o uso de sua especialização; a alocação de recursos a fim de desenvolvê-los para melhoria de seu desempenho, alcançam no relacionamento de longo prazo uma troca constante de experiências que ao longo do tempo podem reduzir atividades em ambas as empresas. O Quadro 1, apresenta um resumo das práticas de gestão de compras apresentadas pelos autores citados:

Quadro 1 - Práticas de Gestão de compras

Práticas	Shin, Collier e Wilson (2000)	Lima (2004)	Ballou (2004)	Talluri e Narasimhan (2004)	Chiavenato (2005)	Dias (2009)	Su et al. (2010)	Chopra (2011)
Negociação com fornecedores		X						
Seleção de fornecedores	X	X	X	X	X		X	X
Relacionamentos de longo prazo (parcerias)	X	X		X			X	X
Redução do custo		X					X	
Negociação de preços			X		X			X
Acompanhamento dos pedidos					X			
Recebimento dos bens					X			
Qualidade	X	X	X		X		X	X
Avaliar a performance dos fornecedores			X					X
Gestão de contratos	X		X				X	X
Comparar nível de serviço			X	X			X	X
Registro de preços						X		
Registro de compras						X		
Registro de fornecedores						X		
Desenvolvimento de produtos	X							

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a elaboração do quadro 1, foi possível identificar que as práticas relacionadas poderiam ser agrupadas levando-se em conta o grau de similaridade entre estas, desta forma o Quadro 2, correlaciona as quinze práticas encontradas em apenas cinco por entender que mais de uma prática se refere a mesma coisa:

Quadro 2 - Síntese das práticas de compras encontradas na literatura

Práticas encontradas na literatura	Correspondência para a dissertação
-Seleção de fornecedores; -Registro de preços; -Registro de compras; -Registro de fornecedores	Selecionar fornecedores
-Gestão de contratos; -Negociação de preços;	Negociar contratos
-Qualidade; -Avaliar a performance dos fornecedores; -Comparar níveis de serviços; -Acompanhamento dos pedidos; -Recebimento dos bens	Qualificar e avaliar fornecedores
-Desenvolvimento de produtos	Pesquisar e Desenvolver produtos
-Relacionamento de longo prazo (parcerias); -Redução de custos; -Negociação com fornecedores	Desenvolver relações comerciais e parcerias

Fonte: Elaborado pelo autor

O presente trabalho utilizará as práticas relacionadas no quadro 2, desta forma na sequência busca-se apresentar uma definição das mesmas:

1. Selecionar/homologar fornecedores

Dentre as práticas atribuídas às compras, a seleção de fornecedores é a primeira a ser destacada para o desenvolvimento da área, pois deve buscar fornecedores que ofereçam produtos na qualidade apropriada, que atendam às normas de desempenho desejadas, que tenham flexibilidade no tempo de entrega quando necessário, façam a entrega no momento certo e na quantidade requerida, sejam capazes de rever as bases contratuais e tenham preço compatível (SLACK et al., 2009).

Baily et al. (2000) atribuem alguns quesitos importantes para uma boa seleção de fornecedores, como assegurar a pontualidade na entrega, manter o preço compatível com o mercado, apresentar qualidade atestada em produtos e serviços, ter um bom nível de serviços e bons antecedentes, gerar informações para rastreamento do pedido e responsabilidades em relação aos requisitos do cliente.

Lima Junior e Carpinetti (2012) elencam doze elementos para a seleção de fornecedores: a adequação ambiental; análise de custo/benefício; capacidade técnica;

reputação; comunicação; bom relacionamento; conformidade de produtos e serviços; comprometimento; oferecimento de pós-vendas; flexibilidade nas negociações; custos e; pontualidade na entrega.

Shahanaghi e Yazdian (2009) definem como seis os elementos de seleção: custos; custo da garantia; capacidade tecnológica; prazo de entrega; qualidade do produto e; qualidade de relacionamento.

Para Viana e Alencar (2011) além do preço e qualidade de entrega, devem ser considerados também a capacidade tecnológica do fornecedor; a credibilidade; o compromisso de fornecimento; a cultura organizacional e o histórico de performance.

O Quadro 3 apresenta uma síntese dos elementos apresentados pelos autores para execução da prática de seleção de fornecedores em compras.

Quadro 3 – Elementos para a prática seleção/homologação de fornecedores

Elementos	Autores	Significado
Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade	Baily (2000); Slack et al. (2009); Shahanaghi e Yazdian (2009) e Viana e Alencar (2011)	Que os fornecedores tenham alguma ferramenta ou sistema que garanta a qualidade.
Atendam normas de desempenho	Lima junior e Carpinetti (2012)	Que os fornecedores atendam a indicadores de desempenho estabelecidos
Atendam prazos de entrega	Slack et al. (2009); Shahanaghi e Yazdian (2009) e Lima Junior e Carpinetti (2012)	Indicador de desempenho
Sejam flexíveis nos contratos e prazos	Slack et al. (2009) e Lima Junior e Carpinetti (2012)	Facilidade de negociação
Preços compatíveis com o mercado	Baily (2000); Slack et al. (2009), Shahanaghi e Yazdian (2009); Viana e Alencar (2011)	Indicador de desempenho
Tenham bons antecedentes	Baily (2000) e Lima Junior e Carpinetti (2012)	Apresente qualidade nas relações com outras empresas
Tenham rastreabilidade para acompanhamento dos produtos	Baily (2000)	Facilite o acompanhamento dos pedidos
Sejam responsáveis	Baily (2000); Viana e Alencar (2011) e Lima Junior e Carpinetti (2012)	Apresentem qualidade nas relações com outras empresas
Apresentem capacidade técnica	Shahanaghi e Yazdian (2009); Viana e Alencar (2011) e Lima Junior e Carpinetti (2012)	Tenham conhecimento, ferramentas que assegurem a qualidade dos produtos e serviços
Possuam bom relacionamento e comunicação	Shahanaghi e Yazdian (2009) e Lima Junior e Carpinetti (2012)	Ter bom relacionamento
Apresentem pós-vendas	Lima Junior e carpinetti (2012)	Garantia da qualidade
Tenham cultura organizacional	Viana e Alencar (2011)	O fornecedor seja estruturado internamente

Fonte: Elaborado pelo autor

Em suma, os elementos apresentados no Quadro 3 que formam a prática de seleção/homologação de fornecedores, estão atrelados à aprovação de um fornecedor capaz de oferecer matérias-primas e insumos para a empresa, garantindo a qualidade das mercadorias e serviços e um fluxo contínuo de fornecimento.

2. Negociar contratos

Para Coelho Junior (2009) a negociação é um processo pelo qual os envolvidos constroem uma relação duradoura, deixando suas posições originais para alcançar uma posição de benefícios mútuos. O objetivo é desenvolver uma relação de longo prazo baseado em acordos satisfatórios capazes de estabelecer confiança e assegurar a realização dos interesses.

Carvalho et al. (2009) asseguram que a negociação busca um acordo satisfatório para as partes envolvidas, onde estas se movem de suas posições originais e antagônicas, para posições que celebrem o acordado. Os autores complementam que o acordo se torna possível ao considerar os mútuos interesses e não interesses unilaterais, pois a negociação é um processo de transformação daquilo que afasta as partes para aquilo que as aproxima.

Fisher et al. (2005) resumem que a negociação é uma comunicação de ambas as partes envolvidas para se chegar a um acordo, quando se existem interesses comuns e opostos.

Bertaglia (2003) aponta o contrato de fornecimento como uma das ferramentas utilizadas por compradores, sendo que o processo de compras inclui a seleção de fornecedores, os contratos de negociações e as decisões que envolvem o setor.

Sunil e Peter (2003) afirmam que a elaboração de um contrato é muito importante na negociação, pois garante que as partes envolvidas estejam cientes de seus direitos e obrigações, o que auxilia a difundir a confiança entre as partes e o desenvolvimento de contratos que incentivem negociações à medida que surjam imprevistos.

Segundo Bertaglia (2003) o processo de compras é bastante complexo e inclui decisões de escolhas de fornecedores, elaboração de contratos de fornecimento, definição de compras centralizadas ou locais. Na visão de Braga (2015) a área de compras pode desenvolver junto ao departamento jurídico o estabelecimento de cláusulas pré aprovadas que busquem prevenir problemas ao invés de reparação de danos.

Chetty e Wilson (2003) afirmam que os contratos servem para trazer garantias sobre o que foi acordado quando há incertezas de uma parte em relação a outra.

De acordo com Roxenhall e Ghauri (2003) existem três razões para a redação de um contrato: servir de comunicação entre as partes; aumentar a segurança na negociação e;

simbolizar uma transação comercial, sendo que a interação entre as partes é afetada pelo ambiente e aproximação das mesmas.

A variedade de produtos, bem como o processo de negociação e tecnologia afetam a elaboração do contrato uma vez que podem ou não alterar as cláusulas dos mesmos (WERNECK, 2007). O Quadro 4 apresenta uma síntese dos elementos apresentados pelos autores para a prática de negociar contratos.

Quadro 4 - Elementos para a prática negociação de contratos

Elementos	Autores	Significado
Estabelecer relações de longo prazo	Sunil e Peter (2003); Coelho Junior (2009)	Manter relações duradouras com o fornecedor
Estabelecer relações de confiança	Roxenhall e Ghauri (2003); Sunil e Peter (2003); Coelho Junior (2009)	Poder confiar no fornecedor
Garantia do cumprimento do acordado	Chetty e Wilson (2003); Sunil e Peter (2003); Coelho Junior (2009); Carvalho et al.(2009)	Garantir que as decisões negociadas sejam aplicadas no relacionamento entre as partes
Estabelecer contrato	Bertaglia (2003); Braga (2015)	Existir cláusulas e contratos oriundos de negociações
Atender interesses comuns/acordo satisfatório	Fisher et al. (2005); Carvalho et al. (2009)	Decisão baseada nos interesses mútuos
Comunicação entre as partes	Roxenhall e Ghauri (2003)	Ferramenta de comunicação dos direitos e deveres entre os envolvidos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos apresentados no quadro 4 sintetizam o necessários para a prática de negociação de contratos, garantindo a confiança mútua e relacionamentos de longo prazo.

3. Qualificar fornecedores

Para Moura (2009) existe uma grande diferença entre avaliação para seleção/homologação de um fornecedor e a avaliação de desempenho do fornecedor. A primeira está relacionada a entender se um determinado fornecedor está apto ou não para fornecer, focando sua capacidade de fornecimento e a segunda está direcionada para o desempenho e conformidade com o próprio fornecimento.

As empresas devem acompanhar o desenvolvimento dos fornecedores através da coleta e análise de dados que permitam monitorar suas atividades de fornecimento, identificando tendências e áreas que necessitam de ajustes (MARINHO; AMATO NETO, 2001).

A NBR/ISO 9001:2015 prevê que toda organização deverá aplicar critérios para avaliar, selecionar e monitorar o desempenho e reavaliação de seus fornecedores, com base na capacidade de assegurar a provisão de processos ou produtos e serviços de acordo com os requisitos ajustados. De maneira geral Lima Junior e Carpinetti (2012) abordam quatro elementos para uma avaliação de desempenho do fornecedor: os produtos; o fornecedor; a

qualidade e; a logística. Sahanaghi e Yazdian (2009) descrevem três elementos: os custos; o desempenho do fornecedor e a qualidade.

Slack et al. (2009) apontam cinco elementos para a qualificação do desempenho do fornecedor: a qualidade, entendida como o nível de reclamações, o número de defeitos por unidade, tempo médio entre falhas, entre outras; a velocidade com a qual o fornecedor atende ou reajusta o atendimento dos pedidos, frequência nas entregas; a confiabilidade, porcentagem de entregas com atraso, cumprimento da programação; a flexibilidade, entendida como o tempo de mudança na programação de manufatura de um produto, tempo de máquinas; e os custos, como o custo por operação, a produtividade da mão de obra, variação de orçamento etc.

Parmenter (2007) diz que o desempenho de um fornecedor é medido por um conjunto de indicadores voltados para aspectos críticos visando atingir os objetivos organizacionais. Um indicador é uma referência fornecida por um instrumento ou sistema de medição, e serve para monitorar o desempenho de uma característica ou parâmetro a ser controlado (VIM, 2007).

Segundo Neves (2012) os indicadores ao retratar os resultados de uma organização com os objetivos traçados, permitem a identificação de lacunas que potencializam ações para melhorias na direção dos objetivos a serem conquistados.

Cruz (2009) ressalta que as organizações devem prever um conjunto de indicadores que sejam coerentes com seus objetivos estratégicos. Para efeito da pesquisa serão adotados os elementos propostos por Slak et. al. (2009), por apresentarem uma maior abrangência. Estes elementos são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Elementos para a prática qualificação do fornecedor

Elementos	Indicador de desempenho	Significado	Autores
Qualidade	Número de reclamações do produto	Adoção de uma referência fornecida por um instrumento ou sistema de medição, para monitorar o desempenho de características do fornecedor, para garantir a qualidade de um produto, a confiabilidade, os prazos de entrega, a flexibilidade de atendimento do fornecedor etc.	Slack et al. (2009)
	Número de defeitos por unidade		
	Falhas na qualidade		
Velocidade	Frequência nas entregas		
	Tempo de entrega do pedido		
Confiabilidade	Entregas com atraso		
	Cumprimento da programação de entregas		
Flexibilidade	Rapidez de reprogramar a manufatura		
Custos	Variação do orçamento		
	Custo por produto		

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos apresentados no quadro 5 devem ser implementados na gestão de compras com o objetivo de garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo fornecedor. Neves (2012) sintetiza que os elementos que compõem o conjunto de indicadores de desempenho permitem medir o estado de uma empresa, avaliar o desempenho, comparar desempenhos; identificar pontos fortes e fracos e controlar processos e modificações ao longo do tempo.

4. Participação no desenvolvimento de produtos

Para a gestão do desenvolvimento de produtos é necessário envolver várias áreas de uma empresa: marketing, pesquisa e desenvolvimento, logística, produção, qualidade, compras, consumidores e fornecedores (os dois últimos externos) (SENHORAS et al., 2006).

Segundo Cheng e Filho (2007) para obter sucesso no desenvolvimento de produtos é necessário integrar os diversos participantes, tanto os externos, pelas parcerias com fornecedores e clientes, como os internos, especialmente as áreas de marketing, vendas, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, produção, promovendo um trabalho cooperativo, de forma a unir os esforços grupais e individuais nos conceitos, métodos e técnicas qualitativas e quantitativas.

Na visão de Campos (2012) o co-desenvolvimento de um produto é um processo no qual compradores e fornecedores definem um produto, de forma a buscar o desenvolvimento e soluções conjuntas. A decisão de qual fornecedor participar é um processo estratégico no qual a empresa deve buscar no fornecedor benefícios e as características desejadas para o projeto em questão (SIEBENEICHLER, 2017).

Paiva (2008) entende que quanto maior for a dependência entre o comprador e o fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos, maior será a importância de adoção de critérios qualitativos e quantitativos para a escolhê-los.

Campos (2012) destaca que entre os elementos de escolha de um fornecedor para o desenvolvimento de produtos destacam-se as características e importância do item comprado, a complexidade do mercado fornecedor e a capacidade tecnológica do fornecedor. O tipo de produto, o grau de integração operacional e o nível de investimento requerido pela relação de fornecimento são elementos essenciais (FURTADO, 2005).

No entendimento de Siebeneichler (2017) o número de fornecedores disponíveis, a importância das compras e o relacionamento com o fornecedor são os elementos decisivos na escolha de um fornecedor.

O Quadro 6 apresenta uma síntese dos elementos apresentados pelos autores para a prática de desenvolvimento de produtos.

Quadro 6 - Elementos para a prática desenvolvimento de produtos

Elementos	Autores	Significado
Relacionamento com o fornecedor	Furtado (2005); Siebeneichler (2017)	Desenvolver relação de parceria com o fornecedor
Importância do item comprado	Furtado (2005); Campos (2012); Siebeneichler (2017)	A importância do item comprado no escopo do produto
Complexidade do mercado fornecedor	Siebeneichler (2017)	Dificuldade de encontrar fornecedores prontos a atender a demanda
Investimentos necessários	Furtado (2005)	Investimentos em desenvolvimento do fornecedor, tecnologias e comunicação
Integração de áreas internas e externas	Furtado (2005); Senhoras et al. (2006); Cheng e Filho (2007) e Campos (2012)	Formação de equipes multifuncionais com a presença de fornecedores e algumas vezes de clientes
Tecnologia do fornecedor	Campos (2012)	Quando o fornecedor tem a patente ou a tecnologia já desenvolvida para o novo produto

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos apresentados no quadro 6 descrevem uma base para o desenvolvimento de produtos com a participação do fornecedor. A confiança precária entre as empresas na relação cliente x fornecedor indica a necessidade de buscar aqueles que possam participar de novas formas de fornecimento (PAIVA,2008).

5. Desenvolvimento de relações comerciais

Segundo Ribeiro et al. (2009) durante muito tempo na relação cliente-fornecedor, o fornecedor era visto como um adversário, auferindo somente lucro em relação a seus clientes (compradores). Berges e Payés (2015) descrevem que a necessidade de obter melhores resultados, forçaram as empresas a comprar produtos intermediários de outros fornecedores em vez de produzi-los internamente, aumentando o foco na horizontalização das relações, ocorrendo uma maior integração entre as partes e predominando relações em níveis mais avançados de cooperação.

Um exemplo de relacionamento mais avançado é dado por Ribeiro et al. (2009) ao descreverem que um grau maior de evolução nas relações, objetivando a confiança mútua, a participação, a qualidade assegurada de fornecimento é dada por relações chamadas *comakership*. Estas relações requerem um tempo maior de amadurecimento, de conhecimento prévio na capacidade do fornecedor e a confiabilidade do cliente. Na visão de Martins e Campos (2003) relações que desprezam o empenho do fornecedor não agregam valor para relacionamentos técnicos e comerciais para ambos os lados.

Para Vieira (2006) a colaboração envolve o trabalho conjunto de empresas que ao longo do tempo e por meio de decisões conjuntas compartilham informações logísticas e comerciais, de custos e benefícios para atender as necessidades dos clientes.

Martins e Laugeni (2006) dispõe que para uma evolução nos relacionamentos na busca de outras parcerias comerciais as empresas passam pelos seguintes estágios descritos no Quadro 7.

Quadro 7 - Estágios para a prática desenvolvimento de relações comerciais

Estágios	Significado	Autor
Abordagem convencional	Foco principal no preço, os relacionamentos são baseados na força, existe a desconfiança na qualidade e todos os itens são inspecionados	Martins e Laugeni (2006)
Melhoria da qualidade	O foco está na qualidade do produto, os relacionamentos são mais duradouros, a base de fornecedores é reduzida começando um princípio de confiança mútua	
Integração operacional	Nesta fase o foco é o controle de processos e a capacidade produtiva. O Fornecedor começa a participar do desenvolvimento de processos e produtos, o comprador financia programas de melhorias no fornecedor, alguns investimentos são feitos em pesquisa e desenvolvimento tanto por parte do comprador como do fornecedor.	
Integrações estratégicas	Existem as parcerias de negócios, a gestão é conjunta dos procedimentos dos negócios, aplicação de engenharia simultânea, fornecimento sincronizado e qualidade assegurada	

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 7 são descritos estágios para uma integração entre o comprador e o fornecedor que propicia uma intensificação das relações comerciais entre ambos.

As práticas de compras apresentadas são necessárias para que o produto final de uma empresa possa atender as necessidades do consumidor uma vez que os materiais adquiridos podem acarretar variações no processo da empresa, influenciando a qualidade do produto (HEMSWORTH et al., 2008).

Lalić et al. (2019) atribuem que os problemas da área de compras estão relacionados com a qualidade, ou seja, os problemas da área e o gerenciamento da qualidade relacionam-se em vários estágios do desenvolvimento de compras, pois muitos problemas de processos e produtos podem ser causados pelas variações dos produtos adquiridos. O importante papel desempenhado pela gestão da qualidade no mundo atual, faz com que esteja presente nas negociações que envolvam o setor de compras, de suprimentos e matérias-primas das empresas (ANISIMOVA, 2014). Assunto explorado no próximo tópico deste trabalho.

2.2 Qualidade

Neste tópico serão vistos: a gestão da qualidade total e as práticas da gestão da qualidade em compras

2.2.1 Gestão da Qualidade Total (GQT)

Diversos autores abordam o conceito de qualidade de diferentes formas acarretando dificuldades na sua interpretação, assim definir o que é qualidade é uma tarefa desafiadora (MAINARDES, 2010).

Na visão de Gomes (2004) é fácil de se reconhecer a qualidade, porém difícil de conceituá-la, é algo que afeta universalmente as organizações e a vida dos indivíduos.

Toledo et al. (2014, p. 26) argumentam que o “entendimento predominante nas últimas décadas, e que representa a tendência futura, é a conceituação de qualidade de produtos como a ‘satisfação total do cliente’”, esta definição representa uma extensão da adequação ao uso e atendimento às especificações do produto.

Para alcançar a satisfação total do cliente é necessário gerir a qualidade (CASTRO et al. 2007). Assim a gestão pela qualidade objetiva agregar valor aos produtos e serviços, assegurar que o produto terá a qualidade desejada, satisfazendo às necessidades dos clientes e atendendo aos requisitos do produto (ANDERSON et al., 2006; POUBEL, 2007).

Mainardes et al. (2010) dizem que a gestão pela qualidade envolve mudanças na abordagem gerencial, o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, mudanças de atitudes e a contínua busca pelo aperfeiçoamento. O Quadro 8 descreve as etapas de evolução da qualidade:

Quadro 8 - Evolução da qualidade

Eras da qualidade	Características
1ª Era da Inspeção Décadas 1910 a 1930	Objetivo: Detecção da não conformidade, separar o produto bom do defeituoso por meio da observação direta; a inspeção final do produto é a prova da qualidade
2ª Era do Controle da Qualidade Décadas de 1940 e 1950	Objetivo: Controle da qualidade por amostragem; buscava-se a qualidade no processo; adoção de técnicas estatísticas para o controle da qualidade
3ª Era da Garantia da Qualidade Décadas 1960 e 1970	Objetivo: Criação do departamento de controle da qualidade, para administrar a qualidade dos produtos da organização (estabelecer padrões, avaliar desempenho, planejar melhorias); uso de programas e sistemas como métodos da qualidade
4ª Era do Gerenciamento Estratégico da Qualidade Décadas de 1980 a 1990	Objetivo: Integração de toda organização nas práticas da qualidade; gestão da qualidade; ênfase no atendimento as necessidades do consumidor

Fonte: Baseado em Mainardes et al. (2010) e Zorzenon (2019)

Toledo et al. (2014) sintetizam que enquanto a Garantia da Qualidade está associada aos níveis táticos e operacionais, a Gestão da Qualidade Total está relacionada ao nível estratégico.

Al-Qahtani et al. (2015) dizem que a GQT é uma das principais abordagens aceitas internacionalmente, pois em sua essência cria uma cooperação que abrange todas as funções de uma organização com o objetivo de atender as necessidades dos clientes de maneira eficiente e todos os objetivos da organização.

O principal foco da GQT é a integração organizacional, incluindo suas funções a fim de obter melhorias e manutenção da qualidade dos produtos e serviços alcançando a satisfação do cliente (TALIB, 2013).

Arnold (2012, p. 457) define a Gestão da Qualidade Total (GQT) como uma “filosofia e um conjunto de princípios orientadores que conduzem a melhoria contínua”, sendo composta por seis práticas:

- a) Comprometimento da administração, a qual estabelece os valores da cultura da empresa, declarações da visão, missão e políticas da qualidade, além de formar um conselho de qualidade;
- b) Enfoque no cliente, buscando exceder suas expectativas da qualidade do produto ou serviços, flexibilidade, atendimento das especificações e prazos de entrega, *lead times* curtos e custos baixos;
- c) Envolvimento dos funcionários, as pessoas devem ser sensibilizadas a melhorar suas tarefas utilizando ferramentas de melhoria contínua, repassando as responsabilidades para que tomem atitudes em prol de fornecedores e clientes;
- d) Melhoria Contínua, busca atingir a excelência nos processos que garantam os produtos e serviços;
- e) Parcerias com fornecedores, o desenvolvimento de fornecedores confiáveis, através de relacionamentos de longo prazo e o compartilhamento desta visão para relacionamentos mais sólidos;
- f) Mensuração de desempenho com foco no processo, propondo melhorias, comparação do desempenho com as metas estabelecidas, avaliação do desempenho dos funcionários e adoção de ações corretivas.

Harari (1993, apud Wood Junior e Urdan, 1994, p. 48), argumenta que é difícil especificar com precisão, o que é GQT, dessa forma propõe uma visão de seus elementos e ferramentas, apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 - Elementos e ferramentas da TQM

<p>TQM: elementos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão organizacional; • Eliminação de barreiras; • Comunicação; • Avaliação contínua; • Melhoria contínua; • Relacionamento cliente/fornecedor; • Empoderamento do trabalhador; e • treinamento 	<p>Ferramentas e técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • coleta de dados e folha de verificação; • fluxograma e estudo de inputs e outputs; • análise de fluxo do trabalho; • ciclo de deming; • análise de campo de forças; • fixação de objetivos; • desdobramento da qualidade; • auditorias; • quadro de decisões; • análise de causa e efeito • brainstorm; • círculos da qualidade; • qualidade de serviços; • métodos estatísticos e amostragem; • gráfico de controle; • projeto dem experimentos; • análise de pareto • 5W1H
--	---

Fonte: Harari (1993, apud Wood Junior e Urdan, 1994)

Segundo Talib e Rahman (2010) as práticas de GQT incluem o comprometimento da alta gerência, foco nos clientes, treinamento e educação, melhoria contínua, gerenciamento de fornecedores, envolvimento e incentivo de funcionarios, benchmarking, informações e desempenho da qualidade, visando resultados de produtividade e qualidade aprimorados.

No Quadro 10, seguem algumas definições de Gestão da Qualidade Total:

Quadro 10 - Definições de TQM

Autores	Definições
Sashkin e Kiser, 1994, p. 34	(...) significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais resultando em produtos e serviços de qualidade.
Oakland, 2003, p. 41	(...) é uma abordagem abrangente para melhorar a competitividade, eficácia e flexibilidade, através do planejamento, organização e compreensão de cada atividade, e envolvendo indivíduos de vários níveis.
Slack et al., 2009, p.628	(...) é mais bem entendida como uma filosofia de como abordar a administração da qualidade. [...] É uma abordagem que coloca qualidade (e na verdade, melhoramento de maneira geral) no coração de tudo o que é feito por uma operação e inclui todas as atividades de uma operação.
Moreira, 2016, p. 554	(...) é uma filosofia integrada de gerência e um conjunto de práticas que enfatizam a melhoria contínua, a busca pelo atendimento às necessidades do cliente, o pensamento em longo prazo, a eliminação de refugo e retrabalho, envolvimento do trabalhador, trabalho em equipe, novos projetos do processo, benchmarking (busca de adoção das melhores práticas conhecidas no trabalho), análise de soluções de problemas pelos empregados, medida de resultados e relacionamento próximo dos fornecedores.

Fonte: Zorzenon (2019)

De forma similar ao conceito de qualidade, o quadro 10, demonstra que a Gestão da Qualidade Total., é mais compreendida por suas práticas principais, pois apresenta ter diferentes definições de acordo com o pensamento individual (ABIDAZLZ, 2015).

O Quadro 11 apresenta uma síntese das práticas de GQT definidas pelos autores.

Quadro 11 - Síntese das práticas de GQT

Práticas	Literatura	Autores
Gestão da Qualidade	Melhoria contínua; mensuração de desempenho; gestão do fornecedor	Harari (1993); Talib e Rahman (2010) e Arnold (2012)
Gestão de Pessoal	Envolvimento dos funcionários; treinamento e educação; incentivo de funcionários	Harari (1993); Talib e Rahman (2010) e Arnold (2012)
Relacionamento com o cliente	Foco no cliente	Harari (1993); Talib e Rahman (2010) e Arnold (2012)
Design do produto	Parceria com fornecedores	Harari (1993); Talib e Rahman (2010) e Arnold (2012)
Informações da Qualidade	Informações e desempenho da qualidade; comunicação	Harari (1993) e Talib e Rahman (2010)
Suporte da Alta Gerência	Comprometimento da administração; eliminação de barreiras	Harari (1993); Talib e Rahman (2010) e Arnold (2012)
Benchmarking	Benchmarking	Talib e Rahman (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor

As práticas relacionadas no quadro 11, serão discutidas de forma sistemática no tópico 2.2.3 “ Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC).

Como relatado pelos autores a GQT não deve ser uma prática que atenda somente uma área da empresa, pelo contrário, deve envolver todas as áreas funcionais como produção, *marketing*, vendas, compras, engenharia, manuseio, distribuição, entre outras (MAINARDES, 2010). Para Lalić et al. (2019) uma organização deve envolver seus recursos internos e externos visando a melhoria de seus produtos e serviços, implicando que os materiais adquiridos tenham a mesma importância que a qualidade dos produtos e serviços entregues aos clientes. É sob este foco que compras se destaca em relação a outras áreas (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ et al., 2004).

O próximo tópico aborda uma visão das práticas de compras baseadas na gestão da qualidade, evidenciando ser intrínseco ao setor algumas práticas de qualidade que garantam uma correta condução de seus resultados perante a organização.

2.2.2 Práticas comuns entre GQT e Compras

Correia (2011) aponta que estudos da área de compras na qualidade advém dos primeiros estudos dos chamados “gurus da qualidade” que já enfatizavam a área como crítica para a qualidade.

Para González-Benito et al. (2003) a GQT e a ISO 9000 são fundamentais para o relacionamento cliente-fornecedor, sendo a ISO um pré-requisito para competir nos mercados internacionais e a GQT em compras relacionada com as práticas da área.

Sánchez-Rodríguez (2004) afirmam que as empresas não dependem mais de ações de detecção para garantir a qualidade, mas concentram-se na prevenção de defeitos da qualidade.

Paulraj et al. (2006) acrescentam que tais prevenções envolvem práticas operacionais e estratégicas, como o desenvolvimento da relação cliente-fornecedor, a alavancagem de suprimentos e avaliação do fornecedor.

Para Sánchez-Rodríguez (2004) além das práticas é necessário o comprometimento da gerência de compras com a qualidade e o benchmarking de compras.

Diante do exposto é possível fazer uma correlação entre as práticas de compras encontradas na literatura e resumidas no quadro 2 “Síntese das práticas de compras encontradas na literatura” e explicadas no tópico 2.1.2 “Gestão e Práticas de compras” com o quadro 11 “Síntese das práticas de GQT”. Essa associação é possível pela compreensão de que no desempenho de suas práticas a área de compras já adota alguns procedimentos de qualidade com a finalidade de garantir que as matérias-primas, insumos e serviços adquiridos atendam aos requisitos do produto final. Conforme Anisimova (2014) a obtenção de materiais é a principal função da área de compras, sendo de grande importância a aplicação da gestão da qualidade neste processo organizacional. O Quadro 12 correlaciona as práticas de gestão da qualidade com as práticas de compras.

Quadro 12 - Correlação das Práticas de Gestão da Qualidade com as Práticas de Compras

Práticas da GQT	Práticas de Compras
Gestão da qualidade do fornecedor	- Selecionar fornecedores; e -Qualificar e avaliar fornecedores
Gestão de pessoas	
Relacionamento com o Cliente	-Negociar contratos; e -Desenvolver relações comerciais e parcerias
Design do produto	-Pesquisa e desenvolvimento de produtos
Informações da qualidade	
Suporte da alta gerência	
Benchmarking	

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no quadro 12 algumas práticas da qualidade fazem parte da rotina de compras e as que não apresentaram correspondência como gestão de pessoas, informações da qualidade, suporte da alta gerência e benchmarking, não deixam de ser importantes, pois complementam as práticas de gestão da qualidade em compras.

O próximo tópico apresenta os conceitos relacionados às práticas de gestão da qualidade em compras, o modelo de referência e as explicações de cada prática apresentada.

Para as práticas da qualidade que já fazem parte do escopo da área de compras, utiliza-se as definições do tópico 2.1.2 “Gestão e Práticas de compras”.

2.2.3 Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC)

O trabalho original proposto por Sánchez-Rodriguez et al. (2005), relaciona-se a *Quality Management Practices Purchasing* (QMPP), neste estudo adota-se a tradução como Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC).

Segundo Correia (2011) existem várias razões para que as decisões tomadas em compras adquiram grande impacto no produto final e no desempenho geral dos negócios, dentre estas destacam-se:

- A maioria dos materiais utilizados em um produto são adquiridos de outras empresas, conseqüentemente para alcançar padrões de qualidade é necessário obter matérias-primas de qualidade;
- Os materiais adquiridos são uma fonte de variação do processo.

Correia (2011) diz que estas conclusões sobre o impacto da qualidade não são novas, sendo referenciadas em trabalhos dos chamados “gurus da qualidade” e reforça o destaque dos vários estudos que abordam as dimensões de compras como um dos principais componentes da gestão da qualidade total.

Hemsworth et al. (2008) complementam que a gestão de compras deve desenvolver um compromisso forte com a gestão da qualidade.

Para Sanchez-Rodriguez et al. (2005) vários pesquisadores analisaram o impacto da gestão da qualidade na cadeia de suprimentos (GQCS), trabalhos sobre a função de compras no gerenciamento da qualidade foram desenvolvidos por Deming (1982); Ishikawa (1985) e Juran (1989), porém nenhum destes estudos consideraram as Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC).

Hemsworth et al. (2008) dizem haver sinergia na relação entre compras e gestão da qualidade, descrevendo que a área de compras deve ser gerenciada pelos princípios de gestão da qualidade. Anisimova (2014) ressalta que a questão principal da qualidade é a satisfação do cliente, que busca produtos e serviços que atendam suas expectativas e estes podem ou não ser encontrados. Hemsworth et al. (2008) complementam que os materiais adquiridos são fontes de variação do processo, inferindo na qualidade do produto. Sob este prisma, os

gerentes começam a considerar a gestão de compras intimamente vinculada a gestão da qualidade.

Os fornecedores desempenham um papel de destaque no gerenciamento da qualidade, portanto o relacionamento com os mesmos é um elemento chave da GQT (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ et al., 2005).

A gestão do relacionamento com o fornecedor inclui: a base reduzida de fornecedores; a avaliação de desempenho do fornecedor; metas de melhoria contínua; recompensas pela melhoria na qualidade do fornecimento; certificação do fornecedor; desenvolvimento do fornecedor e; envolvimento no designer de produtos e serviço (TRENT; MONCKA apud SÁNCHEZ-RODRIGUES et al., 2005). Os autores complementam que a gestão da qualidade total em compras não se limita ao relacionamento com o fornecedor, mas implica também na coordenação interfuncional, no designer de produtos e processos, nos recursos humanos, entre outros.

Sanchez-Rodriguez et al. (2005) propõe um modelo de integração das práticas de gerenciamento da qualidade total em compras, com objetivo de medir a performance do negócio através da melhora da performance de compras por meio da qualidade. Este modelo foi expandido por Hemsworth et al. (2008) que estudaram o impacto das práticas de gerenciamento da qualidade e gerenciamento da informação em compras. Este estudo utiliza as práticas elencadas no trabalho de Sánchez-Rodriguez et al (2005) com o objetivo de explorar como estas práticas, desdobradas em elementos operacionais, são aplicadas em uma empresa montadora.

Para formação do modelo de avaliação das Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC) proposto por Sanchez-Rodriguez et al. (2005), é necessário correlacionar as práticas da Gestão da Qualidade Total (GQT) com as práticas do PGQC. Os autores explicam que na correlação entre GQT e PGQC existe uma prática de PGQC para cada prática da GQT, excetuando-se as práticas de relacionamento com o cliente e designer do produto que estão vinculados ao PGQC na prática de coordenação interfuncional, referindo-se a interação da área de compras com os departamentos do cliente e a participação no desenvolvimento de novos produtos. A exceção também cabe ao gerenciamento de processos, pois este está relacionado com fatores estatísticos da gestão da produção e portanto não considerado neste estudo. O quadro 13, correlaciona o modelo de Sánchez-Rodriguez et al. (2005) e às práticas de gestão da qualidade total:

Quadro 13 - Correlação entre PGQC e GQT

PGQC	GQT
Gestão da qualidade do fornecedor	Gestão da qualidade do fornecedor
Gestão de pessoas	Gestão de pessoal
Coordenação interfuncional	Relacionamento com o cliente Design do produto
Informações da Qualidade	Informações da qualidade
Compromisso da Gestão	Suporte da alta gerência
Benchmarking	Benchmarking

Fonte: Elaborado pelo autor

Lalić et al. (2019) aproximam ainda mais o vínculo entre compras e qualidade, quando comparam o Modelo PGQC proposto por Sanchez-Rodriguez et al. (2005) com a NORMA ISO 9001:2008. O Quadro 14 sistematiza a comparação realizada por de Lalić et al. (2019), atualizando-a para a sua versão mais recente a NORMA ISO 9001:2015:

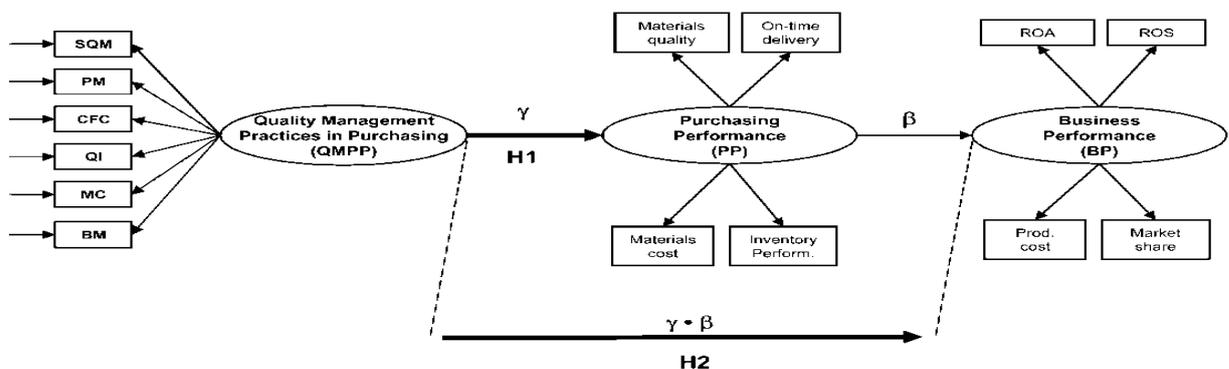
Quadro 14 - Comparação entre o QMPP e a NORMA ISO 9001:2015

QMPP	NORMA ISO 9001:2015
Gestão da qualidade do fornecedor	8.4 Controle de processo, produtos e serviços
Gestão de pessoas	7.2/7.3 Competência/Conscientização
Coordenação interfuncional	7.4/7.1 Comunicação/Recursos
Informações da qualidade	4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos
Compromisso da Gestão	5.1/5.3 Liderança e comprometimento/Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais
Benchmarking	9.1 Análise e avaliação

Fonte: adaptado de Lalić et al. (2019)

Para complementar a visão, a Figura 2 apresenta o Modelo de *Quality Management Practices Purchasing* (QMPP)¹ proposto por Sanchez-Rodriguez et al. (2005):

Figura 2 - Modelo QMPP



Fonte: Sánchez-Rodriguez et al. (2005)

¹ Neste parágrafo, objetivando manter a originalidade do texto foi apresentado o Modelo proposto por Sánchez-Rodriguez et al. (2005) sem a tradução para o português, ou seja, *Quality Management Practices Purchasing* (QMPP).

Para Sanchez-Rodriguez et al. (2005) as Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC) é um modelo que indica o nível de implementação de práticas de gestão da qualidade na área de compras, construído a partir das práticas básicas da Gestão da Qualidade Total (GQT) referenciados na literatura. Complementam os autores que ao aplicar as práticas gerais da GQT a compras, um conjunto de práticas semelhantes definem as Práticas de Gestão da Qualidade em Compras (PGQC) composto por seis práticas: *Supplier Quality Management* (SQM); *Personnal Management* (PM); *Coordination Cross-functional* (CFC); *Quality Information* (QI); *Management Commitment* (MC) e *Benchmarking* (BM). O Quadro 15 correlaciona as práticas do QMPP com sua tradução para uso neste trabalho:

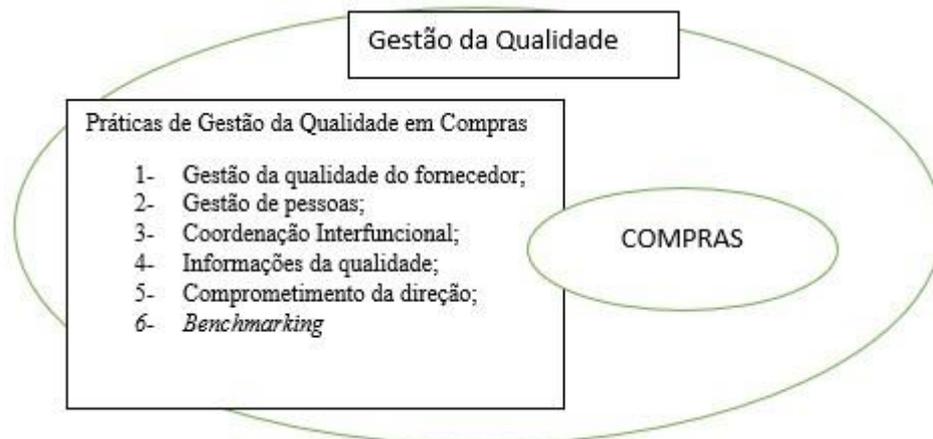
Quadro 15 - Correlação das Siglas

Sigla	Inglês	Uso na dissertação	Sigla
SQM	Supplier Quality Management	Gestão da qualidade do fornecedor	GQF
PM	Personnal Management	Gestão de pessoas	GP
CFC	Coordination cross-functional	Coordenação interfuncional	CI
QI	Quality information	Informações da qualidade	IQ
MC	Management commitment	Comprometimento da direção	CD
BM	Benchmarking	Benchmarking	BM

Fonte: Elaborado pelo autor

Este estudo se restringe a utilizar as práticas de gestão da qualidade em compras elencadas pelo Modelo de Sánchez-Rodriguez et al. (2005), conforme Figura 3:

Figura 3 - Adaptação do Modelo de Sánchez-Rodriguez et al. (2005)



Fonte: Elaborado pelo autor

As práticas de gestão da qualidade em compras, que fundamentam o modelo proposto por Sánchez-Rodríguez et al. (2005) podem ser fragmentadas em elementos operacionais (CORREIA, 2011). A partir desses elementos foi possível desenvolver um questionário para a pesquisa de campo visando buscar evidências nas empresas da utilização dos mesmos na rotina de compras. Ao encontrar evidências de um conjunto de elementos que representam determinada prática pode-se atribuir a empresa entrevistada o uso da gestão das práticas da qualidade em compras.

O Quadro 16 apresenta sugestões de elementos operacionais apresentados por Correia (2011) para aplicação das Práticas de Gestão da Qualidade em Compras:

Quadro 16 - Elementos das práticas de gestão da qualidade em compras

Práticas da PGQC	Elementos
Gestão da qualidade do fornecedor e Informações da Qualidade	Reduzida base de fornecedor
	Evolução do fornecedor
	Estabelecimento de metas para melhorias do fornecedor
	Prêmios e reconhecimento do fornecedor
	Certificação dos fornecedores na ISO 9000
	Desenvolvimento do fornecedor
	Envolvimento do fornecedor no processo de design do produto
	Treinamento para fornecedores
	Compartilhamento de informações internas
	Acesso a informações de fornecedores internos e externos
	Relacionamento de longo-prazo com fornecedor
	Compartilhamento de cronogramas e planos de produção com o fornecedor
Coordenação interfuncional	Interação de compras com o desenvolvimento de novos produtos
	Colaboração entre compras e marketing no processo de design de novos produtos
	Interação de compras com produção
	Interação de compras com qualidade
	Interação com outras áreas
Gestão de pessoas	Autonomia do trabalhador
	Empoderamento do funcionário
	Times de trabalho
	Trabalho seguro
	Envolvimento nas decisões
	Prêmios e reconhecimento
	Incentivo a correr riscos
	Treinamento
	Evolução do pessoal de compras baseado em seu envolvimento com os fornecedores
Compromisso da direção	Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras
	Evolução da gestão de compras com base na qualidade
	Predominância da qualidade na seleção e evolução de fornecedores
Benchmarking	Procedimento formal para benchmarking
	Benchmarking no processo de compras
	Benchmarking na performance de compras

Fonte: Adaptado de Correia (2011)

Correia (2011) corrobora que outras pesquisas reforçam a importância do gerenciamento da qualidade do fornecedor para o sucesso da qualidade do comprador.

Sánchez-Rodriguez et al. (2005) complementam afirmando que:

- Evidências da literatura sugerem que a implementação da gestão da qualidade do fornecedor reduz custos dos materiais, melhora a qualidade, reduz atrasos das entregas dos fornecedores e elimina erros nas quantidades dos pedidos;
- A coordenação interfuncional e o comprometimento da gerência estão positivamente relacionados com o desempenho da qualidade;
- A gestão de pessoas e o *benchmarking* estão positivamente relacionados com o desempenho do negócio;

Desta forma os autores enfatizam que a implementação de Práticas de Gestão da Qualidade em Compras tem um impacto positivo no desempenho das compras.

Hemsworth et al. (2008, apud Lalić, 2019), ressaltam que acadêmicos enfatizaram a relação de sinergia entre compras e gestão da qualidade, sugerindo que a gestão de compras deve ser gerenciada pelos princípios da gestão da qualidade.

Os próximos subtópicos enfatizam o detalhamento da fragmentação das práticas do modelo proposto por Sánchez-Rodriguez et al. (2005) em elementos operacionais de acordo com a teoria apresentada sobre as Práticas de Gestão da Qualidade em Compras.

2.2.3.1 Prática gestão da qualidade do fornecedor (GQF) e informações da Qualidade (IQ)

Correia propõe doze elementos para a aplicação da prática gestão da qualidade do fornecedor e das informações da qualidade, conforme visto no Quadro 16. Para alguns autores a prática da gestão da qualidade do fornecedor é dividida em cinco elementos: a medição e monitoramento do desempenho do fornecedor, a auditoria de fornecedor, o desenvolvimento de fornecedores, a integração com fornecedores e a seleção de fornecedores (SAMSON et. al., 2013; JAGTAPL et al., 2017). Para o GQF serão utilizados os elementos propostos por Samson et al. (2013) e Jagtapl et. al. (2017), por entender que os elementos propostos por Correia (2011) estão contidos nos elementos desses autores e para o IQ os elementos propostos por Correia (2011):

a) Medição e monitoramento do desempenho do fornecedor

Samson et al. (2013) descrevem a gestão da qualidade do fornecedor como um conjunto de atividades que se iniciam pelo gerenciamento para melhoria da qualidade

organizacional, abrangendo atividades, como medir e rastrear o custo da qualidade do fornecedor, uso de sistema para medir o desempenho do fornecedor, entre outros.

A medição do desempenho do fornecedor é um elemento que modifica e alinha o relacionamento com os objetivos estratégicos e operacionais da empresa compradora (PAUL et al., 2008). Segundo Toledo et al. (2014, p. 351) “ os indicadores de desempenho são o menor elemento de um sistema de medição de desempenho. Eles procuram representar deficiências e características de uma realidade ou fenômeno que pode ser mensurado”.

Este elemento da qualidade é utilizado nas rotinas de compras como parte do Sistema de Gestão da Qualidade para a medição do desempenho do fornecedor e está detalhado no tópico 2.1.2 “Gestão e Práticas de compras”. O Quadro 17 apresenta os elementos da qualidade utilizados por compras na medição dos fornecedores referentes a prática “Gestão da qualidade do fornecedor”.

Quadro 17 - Elementos medição e monitoramento do fornecedor

Elementos	Indicador de desempenho	Autores
Qualidade	Número de reclamações do produto	Slack et al. (2009)
	Número de defeitos por unidade	
	Falhas na qualidade	
Velocidade	Frequência nas entregas	
	Tempo de entrega do pedido	
Confiabilidade	Entregas com atraso	
	Cumprimento da programação de entregas	
Flexibilidade	Rapidez de reprogramar a manufatura	
Custos	Variação do orçamento	
	Custo por produto	

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Auditorias de fornecedores

Mills (1994) define auditoria como uma avaliação oficial e sistematizada por interessados, cuja finalidade é assegurar que o sistema, produtos, serviços e processos aplicáveis satisfaçam todas as características, critérios e parâmetros exigidos pela qualidade.

Da Silva (2016) diz que os objetivos de uma auditoria são checar as conformidades das atividades com os requisitos estabelecidos do sistema da qualidade desenvolvido por uma empresa, completa que um sistema de gestão da qualidade é formado pela estrutura organizacional, processos, meios e procedimentos para a realização do gerenciamento da qualidade.

A auditoria pode ser compreendida como um conjunto de ações que visam verificar os procedimentos e validar os controles internos de uma organização, permitindo emitir

aconselhamentos à direção, garantindo precisão e segurança nas tomadas de decisões (SLACK et al., 2009). As auditorias da qualidade de um modo geral podem ser classificadas como de sistemas, de produtos e de processos (MOREIRA, 2008; FERREIRA et al.,2008; DA SILVA, 2016):

- a) A auditoria de sistema - tem como finalidade verificar a conformidade das atividades com o Sistema de Gestão da Qualidade, procura verificar as conformidades com a aplicação das normas no processo interno em relação aos requisitos estabelecidos (MOREIRA, 2008; DA SILVA, 2016).
- b) A auditoria de produto – tem como alvo o produto ou serviço, busca analisar e avaliar a eficácia dos métodos da qualidade adotados na obtenção dos mesmos. Geralmente avaliam os requisitos dos clientes com as especificações técnicas, as documentações e a fabricação (FERREIRA, 2008; MOREIRA, 2008; DA SILVA, 2016).
- c) A auditoria de processo – identifica falhas no processo determinando se este é ou não capaz de repetir os resultados de um produto ou serviço dentro das especificações estabelecidas e ao constatar falhas busca traçar de imediato ações de correção evitando que estas sejam repassadas ao produto ou serviço, garantindo a qualidade dos mesmos (FERREIRA et al., 2008; MOREIRA, 2008; DA SILVA, 2016).

Muniz et al. (2006) atribuem que as auditorias de processos são fundamentais para a gestão de fornecedores, pois identificam e avaliam riscos que podem afetar o produto final, garantindo ações para eliminação destes, avaliam testes para desenvolvimento de novos produtos, aprovam o processo produtivo do fornecedor e acompanham a etapa final da produção e embarque de itens considerados críticos.

Da Silva (2016) diz que a auditoria de processo é parte da qualificação do fornecedor cujos objetivos são: a melhoria contínua, motivando o fornecedor a realizar uma auto avaliação; o fornecimento de informações para decisões que estabeleçam parcerias de longo prazo e prover o desenvolvimento do mesmo para que alcancem os objetivos da qualidade. O autor completa que o fornecedor pode desenvolver um plano baseado nos resultados da auditoria e assim melhorar a qualidade total, a confiabilidade e o custo dos componentes fornecidos. O Quadro 18 apresenta os elementos utilizados por compras para “Auditoria do fornecedor” relacionados a prática “ Gestão da Qualidade do Fornecedor”.

Quadro 18 - Elementos para auditoria do fornecedor

Elementos	Autores
Identificar e avaliar riscos de fornecimento	Muniz et al. (2006); Da Silva (2016)
Acompanhar ações para eliminação dos riscos	
Avaliação de testes para desenvolvimento de novos produtos	
Aprovação do processo produtivo do fornecedor	
Acompanhar etapa final de produção e embarque de itens considerados críticos	
Melhoria contínua do fornecedor	
Parcerias de longo-prazo	
Prover desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total	
Garantir a confiabilidade dos produtos adquiridos	
Melhorar o custo dos itens fornecidos	

Fonte: elaborado pelo autor

c) Desenvolvimento de fornecedores

Braga (2009) diz que o mundo corporativo acredita que uma empresa para competir e sobreviver deve construir e manter relações com fornecedores competentes e extrair o maior valor possível desta relação, sendo que a especialização do fornecedor pode influir na capacidade de inovação da compradora e em sua habilidade de fornecer produtos com alta qualidade.

Humphreys et al. (2001) argumentam que muitas empresas passam a reconhecer que para tornarem-se competidoras de classe mundial devem estabelecer altos níveis de confiança e cooperação com seus fornecedores.

Desta forma os gerentes de compras deixaram de ter uma visão oportunista do fornecedor, passando a enxergá-los como um recurso necessário para as operações, buscando uma relação de parceria com os mesmos (BRAGA, 2009). Hahn et al. (1990) dizem que o objetivo do setor de compras é manter uma rede de fornecedores capacitados.

Krause e Ellram (1997) atribuem que na incerteza de encontrar uma melhor fonte de fornecimento e incorrer em custos para avaliar e pesquisar novos fornecedores, as empresas devem trabalhar para melhorar o desempenho dos atuais fornecedores.

O desenvolvimento do fornecedor se refere a qualquer esforço realizado pela empresa compradora no fornecedor buscando aumentar seu desempenho e capacidades para atender as necessidades de fornecimento no longo-prazo, podendo abranger o treinamento do quadro funcional do fornecedor, investimentos na operação do mesmo ou menos invasivo, somente exigir o aumento de seu desempenho (HANDFIELD et al., 2000; DE TONI; NASSIMBENI, 2000).

Samson et al. (2013) referem-se que ao desenvolver o fornecedor as empresas compradoras podem dispor de atividades como a concorrência na base de fornecimento,

reconhecimento e prêmios, treinamento e educação da equipe do fornecedor, troca de pessoal entre empresas e o investimento direto no fornecedor.

Braga (2009) propõe iniciativas como avaliação formal do fornecedor, visitas do fornecedor a planta do comprador, visitas com comprador a planta do fornecedor com o objetivo de ajudar, a concorrência na base do fornecimento, o reconhecimento e premiação, o treinamento do pessoal e investimentos na operação do fornecedor, como formas para desenvolvê-lo. Atribui ainda a redução na base de fornecimento e programas para desenvolvimento de fornecedores.

Sako (2004) prevê que as empresas devem ter uma estrutura organizacional e de governança distintas, que facilite o aprendizado acumulado, portanto devem apoiar o aprendizado no nível organizacional.

O Quadro 19 apresenta os elementos utilizados em compras para “Desenvolvimento do fornecedor” relacionados a prática “Gestão da Qualidade do Fornecedor”:

Quadro 19 - Elementos do desenvolvimento do Fornecedor

Elementos	Autores
Treinamento do pessoal do fornecedor	Handfield et al., 2000; De Toni e Nassimbeni, 2000; Samson (2013); Braga (2009)
Investimentos na operação do fornecedor	
Concorrência na base de fornecimento	
Reconhecimento e prêmios	
Troca de pessoal entre empresas	
Avaliação do fornecedor	
Redução da base de fornecimento	
Criação de Programas de Desenvolvimento do fornecedor	

Fonte: Elaborado pelo autor

d) Integração com fornecedores

Lambert e Schwieterman (2012) afirmam que a gestão do relacionamento com os fornecedores representa uma oportunidade de se criar uma base sólida de fornecedores, através das parcerias estratégicas, criação de valores entre as partes, desenvolvimento de novos produtos e redução de custos em um ambiente de colaboração mútua e longo prazo.

Barrat (2004) diz que vários autores ao definirem a colaboração entre empresas citam como base: a troca mútua de benefícios, o compartilhamento dos riscos e recompensas e a troca de informações.

Grant e Baden-Fuller (2004) chamam de aliança estratégica o comprometimento entre duas empresas na busca de objetivos comuns envolvendo parte de seus recursos, zelando pela autonomia, mas dependentes uma da outra, desenvolvendo diversas formas de integração, como: parcerias fornecedor-comprador; acordos de terceirização; colaboração

técnica; projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento de produtos; fabricação compartilhada e compartilhamento de acordos de distribuição.

Wagner e Jonhson (2004) atribuem a fase de fabricação a integração do fornecedor, na qual estes direcionam esforços para melhoria da eficácia e eficiência dos processos de produção e logística, melhorando o desempenho, a confiabilidade, os prazos de entrega, a flexibilidade, o atendimento ao pedido, a rastreabilidade do pedido, entre outros, e na fase de desenvolvimento do produto, o foco é a pesquisa e a criação de produtos inovadores de forma conjunta.

Samson et al. (2013) atribuem que a integração entre empresas alavanca a eficiência operacional criando oportunidades para melhorar o design do produto, envolvendo os fornecedores no desenvolvimento do mesmo, além de propiciar ambientes para relacionamentos altamente cooperativos. Cousineau et al. (2004) completam que o envolvimento varia de uma simples consulta sobre ideias para o novo design, até tornar o fornecedor totalmente responsável pelo design dos serviços que fornecerão.

Grant e Baden-Fuller (2004) distinguem relações de verdadeira colaboração de longo prazo de relações casuais de acordos de cooperação, que não estejam definidos por contratos ou por propriedade.

A integração com o fornecedor é utilizada em compras para garantir as parcerias de longo-prazo e está detalhada no tópico 2.1.2 “Gestão e Práticas de compras”. O Quadro 20 a seguir descreve os elementos utilizados em compras para “Integração com fornecedores” referentes a prática “ Gestão da qualidade do fornecedor”.

Quadro 20 - Elementos para integração com fornecedores

Elementos	Autores
Relacionamento com o fornecedor	Furtado (2005); Senhoras et al. (2006); Cheng e Filho (2007), Campos (2012); Siebeneichler (2017)
Importância do item comprado	
Complexidade do mercado fornecedor	
Investimentos necessários	
Integração de áreas internas e externas	
Tecnologia do fornecedor	
Estabelecer relações de longo prazo	Sunil e Peter (2003); Roxenhall e Ghauri (2003); Chetty e Wilson (2003); Bertaglia (2003); Fisher et al. (2005); Coelho Junior (2009); Carvalho et al.(2009); Braga (2015)
Estabelecer relações de confiança	
Garantia do cumprimento do acordado	
Estabelecer contrato	
Atender interesses comuns/acordo satisfatório	
Comunicação entre as partes	Martins e Laugeni (2006)
Abordagem convencional	
Melhoria da qualidade	
Integração operacional	
Integrações estratégicas	

Fonte: Elaborado pelo autor

e) Seleção de Fornecedores

O aumento das exigências das empresas compradoras torna complexo o processo de decisão sobre um fornecedor parceiro em função da enorme quantidade de critérios considerados durante a seleção e avaliação do mesmo (GUERHARDT; VANALLE, 2017). Para Viana e Alencar (2012) o grande impacto do desempenho do fornecedor na performance das empresas compradoras tem forçado as mesmas a repensarem seus métodos de seleção de fornecedores.

Samson et al. (2013) dizem que antes de selecionar os fornecedores é necessário decidir se deve ser optado por um ou mais fornecedores. Cebi e Bayraktar (2003) concluem que nas decisões para a seleção de fornecedores devem ser adotados critérios estratégicos e operacionais, bem como fatores tangíveis e intangíveis.

Pelá (2010) diz que empresas que optam pela seleção de parceiros, procuram nos mesmos as características que possam atender as suas necessidades, sendo essencial o desenvolvimento de critérios para a seleção do fornecimento. Guerhardt e Vanalle (2017) completam que a etapa de seleção de fornecedores é de suma importância devendo ser padronizada e dotada de ferramentas que possam tornar o processo independente das inferências do selecionador.

A seleção do fornecedor é utilizada em compras uma vez que esta decisão tem um grande impacto no produto final e está detalhada no tópico 2.1.2 “Gestão e Práticas de compras”. O Quadro 21 descreve os elementos utilizados em compras para “Seleção de Fornecedores” referente a prática “Gestão da qualidade do fornecedor”.

Quadro 21 - Elementos para a seleção de fornecedores

Elementos	Autores
Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade	Baily (2000); Slack et al. (2009); Shahanaghi e Yazdian (2009) e Viana e Alencar (2011) ; Lima junior e Carpinetti (2012)
Atender normas de desempenho	
Atender prazos de entrega	
Flexibilidade nos contratos e prazos	
Preços compatíveis com o mercado	
Apresentem bons antecedentes	
Tenha rastreabilidade para acompanhamento dos produtos	
Seja responsável	
Apresente capacidade técnica	
Possua bom relacionamento e comunicação	
Apresente pós-vendas	
Tenha cultura organizacional	

Fonte: Elaborado pelo autor

f) Informações da Qualidade

Para Lima, Maçada e Vargas (2006) a importância da disponibilidade da qualidade da informação tem aumentado consideravelmente, sendo de suma importância para estabelecimento de objetivos de desempenho, na definição da oferta de produtos e serviços.

Considera a importância da informação no monitoramento do desempenho organizacional, para a inovação, para tomada de decisões e gerenciamento de processos. Complementa a autora que o gerenciamento de uma informação mais qualitativa e difundida pela organização possibilita a melhoria da inovação e da competitividade (CALAZANS, 2008).

Santos (2010) destaca que a manipulação incorreta ou mesmo a aferição errônea da informação no tocante a qualidade, acarreta prejuízos às organizações prejudicando as tomadas de decisões.

Os autores Huang, Lee e Wang (1999) propuseram um programa de Informações da Qualidade utilizando como base a TQM, para medir, analisar e melhorar de forma contínua a qualidade da informação, estruturado em cinco fases, sendo: desenvolver a visão da qualidade da informação como um negócio; considerar a qualidade da informação como um produto; divulgar a visão da qualidade junto a clientes e fornecedores; treinar novas habilidades desenvolvidas neste contexto e incluir a gestão da melhoria contínua na qualidade da informação.

A NORMA ISO 9001:2015 determina no quesito 5.2.2 (Comunicando a política da qualidade) que um dos papéis da alta gerência é a comunicação e aplicação da política da qualidade tornando-a disponível as partes interessadas. A política da qualidade traz em seu escopo: que seja adequada ao contexto da organização e seu direcionamento estratégico; que estabeleça os objetivos da qualidade; o comprometimento com a aplicação dos requisitos e com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Correia (2011) propõe quatro elementos para trabalhar as informações da qualidade: o compartilhamento de informações internas; o acesso as informações de fornecedores internos e externos, o relacionamento de longo-prazo com o fornecedor; o compartilhamento de cronogramas e planos de produção como o fornecedor. Como base para a pesquisa o Quadro 22 apresenta os elementos propostos por Correia (2011) utilizados para “ Informações da Qualidade”, referentes a prática “ Gestão da qualidade do fornecedor”.

Quadro 22 - Elementos para as informações da qualidade

Elementos	Autor
Compartilhamento de informações internas	Correia (2011)
Acesso a informações de fornecedores internos e externos	
Relacionamento de longo-prazo com fornecedores	
Compartilhamento de cronogramas e planos de produção com o fornecedor	

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.3.2 Gestão de pessoas (GP)

Bolson et al. (2013) afirmam que todas as pessoas da empresa e seus fornecedores são responsáveis pela obtenção da qualidade, cujo o objetivo principal é atender as necessidades tanto do cliente interno quanto do externo e complementam que nesta busca nenhuma organização deve dispensar o investimento humano por ser essencial para continuar competitiva.

Quando uma empresa está voltada para a qualidade, a gerência incentiva os colaboradores a melhorar constantemente seu nível de capacitação técnica e habilidades profissionais, propiciando um domínio ainda maior de suas tarefas e a ampliação de suas capacidades, ou seja, todos aprendem o tempo todo (SCHOLTES apud BOLSON et al., 2013).

Bolson et al. (2013) ensinam que as empresas devem utilizar ferramentas que permitam a compreensão das necessidades dos funcionários, proporcionando-lhes boas condições de trabalho, educação e lazer, de forma que estas reflitam em seus índices de produtividade e na busca constante da melhoria da qualidade.

Pozo (2004) diz que conduzir uma organização para a qualidade demanda a adoção de valores que levem o colaborador a situação desejada, através de objetivos que direcionem suas ações e anseios, sendo necessário uma verdadeira mudança nos valores humanos e culturais da empresa. Para Bolson et al (2013) as atividades como a seleção de funcionários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas estão entre as ações a serem consideradas pelas empresas.

O terceiro princípio de gestão da qualidade é representado pela adoção de uma política capaz de aumentar o envolvimento de pessoas, de modo que os colaboradores usem suas habilidades para a melhoria do desempenho, resultando na sua satisfação, no alto nível de comprometimento dentro e entre departamentos e no envolvimento nos processos, para a melhoria do desempenho organizacional (ANISIMOVA, 2014).

O treinamento, o reconhecimento dos resultados dos colaboradores e o desenvolvimento de habilidades efetivas na resolução de problemas também devem ser considerados (KAYNAK et al., 2006).

Diante do exposto Oliveira et al. (2007) ratificam que o comprador deve ser uma pessoa experiente devendo ter as qualificações necessárias e estar pronto para usá-las quando preciso, deve ter amplos conhecimentos das características do produto, dos processos e fases da fabricação, estando apto a discutir em igual nível de conhecimento com os fornecedores.

A contribuição de Kumar et al. (2016) se referem às práticas de qualidade, como o compartilhamento de informações, a aplicação de recompensas, o empoderamento dos funcionários, o incentivo à tomada de decisões e a melhoria do desempenho e do serviço.

De acordo com Hemsworth et al. (2008) a seleção e classificação dos fornecedores não deve ser feita sem a participação ativa dos funcionários.

Correia (2011) atribui a gestão da qualidade aplicadas a compras os seguintes elementos: a) autonomia do trabalhador; b) empoderamento; c) times de trabalho; d) trabalho seguro; e) envolvimento nas decisões; f) prêmios e reconhecimento; g) incentivo a correr riscos; h) treinamento; i) evolução do pessoal de compras, baseado no envolvimento com os fornecedores

O Quadro 23 apresenta os elementos utilizados em compras para “Gestão de Pessoas” relacionados a prática “Gestão de pessoas”.

Quadro 23 - Elementos relacionados a gestão de pessoas

Elementos	Autores
Participação nas decisões	Kaynak et al. (2006); Oliveira (2007); Hemsworth et al. (2008); Correia (2011); Bolson et al.(2013); Anisimova (2014); Kumar et al.(2016)
Prêmios e reconhecimento	
Treinamentos/Desenvolvimento de habilidades	
Evolução pessoal de compras/Incentivo a correr riscos	
Avaliação do desempenho	
Seleção de funcionários	
Compartilhamento de informações	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos relacionados no quadro 23, visam o desenvolvimento dos colaboradores na aplicação da qualidade nos diversos processos da empresa e especialmente na área de compras. Na visão de Correia (2011) a aplicação das práticas da qualidade em compras é uma necessidade, pois o desenvolvimento de fornecedores deve ser apoiado por colaboradores competentes e bem treinados. Dale et al. (1994) dizem que os colaboradores devem conhecer

as capacidades dos processos e sistemas de fabricação de seus fornecedores e saber aplicar as técnicas de melhoria contínua.

2.2.3.3 Coordenação interfuncional (CI)

Ballou (2006) define a coordenação interfuncional como atividades de interface, que necessitam para sua execução a participação de mais de uma área ou função.

Pimenta et al. (2010) entendem que a integração das áreas internas proporcionam benefícios pois melhoram o desempenho dos departamentos e de toda organização, além de facilitar as tomadas de decisões e planejamentos internos por meio da redução de conflitos.

Na visão de Kahn e Mentzer (1998) a integração é um processo de interação e colaboração entre departamentos unindo-os em função de uma organização mais coesa. A interação é representada por operações formais de integração com atividades e hierarquias coordenadas, sendo considerada elemento estrutural, pois regula a comunicação, sua frequência, adesão às rotinas ou as decisões tomadas pela alta administração. Para Kahn (1996) os fatores formais não garantem o aumento do desempenho, mas são dependentes da disposição interpessoal em cumprir as formalidades para que os resultados sejam alcançados.

Ainda Kahn e Mentzer (1998) complementam que a colaboração associa-se a fatores informais da integração, consistindo no trabalho de departamentos distintos em busca de objetivos comuns, que envolvem recompensas, partilhamento de valores, comprometimento e comportamento colaborativo. O ambiente de cooperação intensifica as relações informais e os relacionamentos de longo prazo, forçando os gerentes a atentarem para os níveis de interação e colaboração com o objetivo de garantir a integração entre os departamentos internos.

O quesito 4.4 da Norma ISO 9001:2015 (Sistema de gestão da qualidade e seus processos) ressalta a necessidade de identificar e controlar os processos e interações, destacando os processos de negócios necessários para a empresa e sua integração com os demais processos, estabelecendo como um processo se relaciona com o outro, sendo capaz de responder quem são os envolvidos na execução, quem são os responsáveis pela realização das tarefas e quem toma as decisões.

Para Hemsworth et al. (2008) as decisões de compras relacionadas a qualidade tem um grande impacto no produto final e no desempenho do negócio.

Na visão de Correia (2011) a coordenação interfuncional refere-se a interação entre compras com os departamentos internos, como o departamento de produção visando atender as especificações dos materiais, colaboração com o pessoal da produção, apoio na resolução

de problemas da produção e o envolvimento de compras no processo de desenvolvimento de novos produtos, além do departamento de *marketing* no processo de design de novos produtos.

A complexidade das atividades de produção e prestação de serviços exigem uma maior cooperação entre as áreas, trabalho em equipe, conhecimentos diversos na resolução de problemas, coordenação multifuncional dos funcionários no desenvolvimento de produtos e a participação ativa da equipe de compras em outras atividades organizacionais (KAYNAK et al. 2006).

O Quadro 24 apresenta os elementos utilizados em compras para “Coordenação Interfuncional” para a prática “Coordenação Interfuncional”.

Quadro 24 - Elementos relacionados com a coordenação multifuncional

Elementos	Autores
Gestão de e por processos envolvendo compras	Kaynak et al. 2006; Hemsworth et al. 2008; Correia, 2011; Norma ISO 9001:2015
Interação de compras com outras áreas da organização	
Interação de compras com o desenvolvimento de novos produtos	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos relacionados no quadro 24, exploram a coordenação interfuncional, ressaltando a importância do relacionamento de compras com as outras áreas da organização visando a melhoria nas tomadas de decisões, o trabalho em equipe e a colaboração mútua.

2.2.3.4 Comprometimento da direção na gestão da qualidade (CD)

Define-se como liderança da alta gerência o grau como esta se posiciona em relação aos objetivos e estratégias da gestão da qualidade, fornecendo e alocando recursos necessários, contribuindo com os esforços de melhoria da qualidade e avaliando a implementação e o desempenho da qualidade (MUSTAFA, 2012).

Javed (2015) afirma que para o sucesso das empresas de manufatura é vital exceder a satisfação do cliente sendo dever da alta gerência a liderança e implementação da qualidade.

O quesito 5.1 da Norma ISO 9001:2015 (Liderança e Comprometimento) reforça conceitos aplicados a alta administração deixando claro suas responsabilidades em relação ao Sistema de gestão da qualidade, conforme:

- Apresentar a prestação de contas em relação ao funcionamento ou não do sistema de gestão da qualidade;
- Garantir que a política da qualidade seja flexível e em acordo com a estratégia da organização;
- Apoiar a integração dos requisitos da qualidade no negócio da empresa através de ferramentas (5S, *lean manufacturing*, 6 sigmas, etc.) e da melhoria contínua, monitorados pelo Sistema de gestão da qualidade;
- Agregar os setores da empresa no mapeamento de processos, identificando lacunas que não eram consideradas e implantar a abordagem de risco em cada etapa mapeada;
- Disponibilizar recursos para o Sistema de gestão da qualidade (infraestrutura, tempo, pessoas etc);
- Liderar pelo “bom exemplo” demonstrando o interesse em desenvolver o sistema de gestão da qualidade, disseminando a ideia entre os colaboradores e estabelecendo a cultura da qualidade para todos na empresa;
- Gerir a abordagem de risco e oportunidade, para aumentar a satisfação do cliente.

Segundo Lalić et al. (2019), vários estudos afirmam que o comprometimento da gerência desempenha um papel importante nos aspectos da gestão da qualidade.

Hemsworth et al. (2008), dizem que dois pontos determinam a importância do nível de comprometimento da alta administração para a área de compras:

1. A ênfase da gerência quanto a importância da qualidade do produto adquirido;
2. O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos.

Javed (2015) argumenta que a liderança deve capacitar seus funcionários, com o objetivo de alcançar a qualidade, sendo necessário desenvolver equipes de gestão da qualidade e fornecer treinamento. Capacitação e liderança são os dois elementos mais importantes da gestão da qualidade (ORIAKU E ORIAKU, 2008).

Correia (2011) explica que os “gurus da qualidade” destacavam o comprometimento da liderança como um fator de sucesso para a gestão da qualidade total e complementa que a gerência deve administrar relações de longo prazo com os fornecedores, mantendo a qualidade ou treinando sua equipe de compras.

O comprometimento com a qualidade nas compras pode ser verificado através da concentração de metas da qualidade em relação a outros objetivos de compras, a avaliação da

gerência de compras com base na qualidade ou a preferência pela qualidade na avaliação e seleção de fornecedores (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ; MARTÍNEZ-LORENTE, 2004; SÁNCHEZ-RODRIGUEZ et al. 2005).

O Quadro 25 apresenta os elementos utilizados em compras para “Comprometimento da direção na gestão da qualidade” relacionados a prática “Comprometimento da direção na Gestão da Qualidade”.

Quadro 25 - Elementos relacionados com o compromisso da gestão

Elementos	Autores
Ênfase na qualidade do produto adquirido	Sánchez-Rodriguez et al. (2004;2005); Hemsworth (2008); Correia (2011); Mustafa (2012); Javed (2015) e Norma ISO 9001:2015
O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos	
Capacitação da equipe de compras	
Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras	
Avaliação da gerência de compras com base na qualidade	
Preferência pela qualidade na seleção e desenvolvimento de fornecedores	
Relacionamentos de longo-prazo com fornecedores	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos apresentados no quadro 25 objetivam explicar a importância do apoio da alta gerência com a qualidade na área de compras, sendo prática fundamental para que compras possa garantir que os materiais e serviços adquiridos estejam em conformidade com os requisitos dos produtos, atendendo a satisfação do consumidor final. Javed (2015) contemporiza que a liderança tem grande impacto na qualidade, uma vez que desempenha diferentes funções para mantê-la na organização.

2.2.3.5 Benchmarking (BM)

Na visão de Vianna (2003) ter e seguir modelos estabelecidos é tido no mundo empresarial como uma ação de alta eficácia. Meneguelli et al. (2007) afirmam que o termo japonês *dantotsu*, cujo significado relaciona-se com o processo de busca e superação dos pontos fortes da concorrência deu origem a estratégia conhecida como *Benchmarking*.

Para Lacombe et al. (2003) o benchmarking é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação a concorrência ou empresas líderes.

Sob a ótica de Pinto (2007) o benchmarking é uma ferramenta estratégica pela qual as empresas buscam melhorias em seu processo de gestão, utilizando a troca de informações com empresas que possuam processo similar. Ferreira et al. (2014) diz que o benchmarking é uma comparação de desempenhos com o objetivo de obter as melhores práticas do mercado proporcionando a empresa sair de seus limites tradicionais. As autoras complementam que esta ferramenta é aplicada como um importante instrumento na melhoria da organização, de

forma que esta não necessite reinventar as melhores práticas empregadas pelo mercado, mas aplicá-las tornando seus processos mais completos.

Meneghelli et al. (2007) afirmam que o benchmarking permite a avaliação e correção de procedimentos, não implicando em simplesmente copiá-los, observando o que outras empresas fazem bem e qual o resultado alcançado, como também falhas nos procedimentos da concorrência. As autoras complementam que através da observação a empresa estabelece as similaridades ou diferenças em relação a outras do mesmo setor ou ramo, possibilitando adquirir melhorias de seus processos ou aperfeiçoar-se de forma a criar vantagens competitivas naquilo que seus concorrentes ainda não sejam referência.

Camp (1998) sugere quatro categorias para o *benchmarking*: a) interno, compara as áreas dentro da mesma empresa na busca das melhores práticas; b) competitivo, compara a empresa com seus concorrentes, cuja finalidade é posicioná-la em relação ao mercado; c) funcional pode existir ou não na empresa e caracteriza a troca de informações sobre uma atividade bem definida e; d) genérico, compara métodos e processos com empresas que sejam inovadoras, na busca das melhores práticas.

Para uso adequado do benchmarking é necessário um planejamento identificando em quais áreas será aplicado, o que se quer analisar, qual (is) empresas serão analisadas, qual (is) serão os dados a serem coletados e como serão coletados, identificar os pontos positivos e negativos tanto da empresa que investiga como da empresa investigada, fazer uma análise das informações obtidas durante a aplicação da ferramenta, escrever uma lista de melhorias, elaborar um plano para implementação das melhorias na empresa, avaliar os ganhos através das melhorias incorporadas e rever todo o processo (CAMP, 1998; MENEGUELLI et al.; 2007).

O Quadro 26 apresenta os elementos utilizados em compras para “Benchmarking” relacionados a prática “ Benchmarking”:

Quadro 26 - Elementos do Benchmarking

Elementos	Autores
Planejar área de aplicação e o que se quer analisar	Camp (1998); Meneguelli et al. (2007)
Determinar as empresas	
Determinar os dados a serem coletados e a forma de coleta	
Determinar os pontos positivos e negativos da empresa e das empresas analisadas	
Analisar as informações obtidas e elaborar uma lista de melhorias	
Implementar as ações de melhorias	
Avaliar os resultados e rever os processos	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos apresentados no quadro 26 elencam uma sequência prática de *benchmarking* objetivando a geração de informações importantes para que as organizações conheçam formas diferentes de lidar com problemas similares e aprimorar seus processos internos (MENEGUELLI et al., 2007).

As práticas de gestão da qualidade em compras são essenciais para o desempenho do setor, desta forma os elementos ora levantados em cada quadro, servirão como base para a elaboração do questionário que comporá o roteiro de pesquisa.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia científica proporciona a compreensão do mundo através do conhecimento, podendo relacioná-la a um caminho a ser percorrido e a ciência ao saber que será alcançado (PRAÇA, 2015).

Neste capítulo encontram-se detalhadas as descrições do método de pesquisa escolhido, da abordagem de pesquisa, da técnica utilizada, dos instrumentos de coleta de dados e da análise de dados.

3.1 Abordagem e caracterização da pesquisa

Na literatura, são definidos dois tipos de abordagens de pesquisas: qualitativas e quantitativas, sendo que a diferença entre ambas está na ênfase do estudo (GANGA, 2012).

De acordo com Marques e Melo (2017) o foco da abordagem quantitativa é voltado para a objetividade, sendo a realidade compreendida através da análise de dados brutos, coletados por instrumentos padronizados e neutros, tendo em vista o tamanho e a representatividade das amostras que demonstram um retrato real da população alvo da pesquisa.

Na pesquisa qualitativa o principal objetivo do pesquisador é coletar informações e interpretar o ambiente sob a ótica dos indivíduos, visitando as organizações, fazendo observações e coletando evidências, sendo a subjetividade considerada relevante para o desenvolvimento da pesquisa (MARTINS, 2010).

Augusto et al. (2013) indicam como tipos de pesquisa qualitativas as pesquisas de cunho exploratório e descritivo.

As pesquisas exploratórias familiarizam-se com assuntos pouco conhecidos ou explorados, sendo uma pesquisa muito específica na forma de um estudo de caso, ao buscar referências ou entrevistas com pessoas que tenham experiências práticas do fenômeno ou exemplos análogos que estimulem a compreensão (GIL, 2009).

Nas pesquisas descritivas o objetivo é descrever criteriosamente o fenômeno e os fatos de uma realidade para obtenção de informações sobre o que se definiu como o problema a ser estudado (TRIVINÕS, 2008).

Diante das características apresentadas este trabalho adota uma abordagem qualitativa do tipo exploratória, pois o ambiente da pesquisa é a fonte direta da coleta de dados e o interesse do pesquisador é verificar “como” o problema acontece nos procedimentos e atividades cotidianas (CRESWEL, 2007).

Desta forma o estudo parte da teoria levantada e da identificação das Práticas de Gestão da Qualidade em Compras que serão exploradas pelo pesquisador atribuindo importância aos depoimentos dos indivíduos envolvidos e aos discursos e significados transmitidos por estes na pesquisa de campo (VIEIRA, ZOUAIN, 2005).

3.2 Método de pesquisa adotado

Uma pesquisa se desenvolve através de sucessivas aproximações da realidade de forma a fornecer evidências de uma situação real, sendo resultado de um cuidadoso exame ou questionamentos para resolver um problema recorrendo a um método científico, de forma a descrevê-lo ou explorá-lo (FONSECA, 2012).

Desta forma se faz necessário optar por um método que mais se adeque as características da pesquisa podendo ser escolhido entre diferentes modalidades (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Gil (2010) a maioria das pesquisas científicas em seu início, assumem uma natureza exploratória, pois ainda não se tem de forma clara e detalhada informações sobre o objeto de estudo, sendo considerados para o levantamento de dados diversas formas, como por exemplo, a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo ou estudo de caso.

Yin (2001) atribui a cada método de pesquisa vantagens e desvantagens, de modo que o pesquisador deve ficar atento para selecionar o mais adequado segundo os seus objetivos de coleta de dados.

Yin (2005) define o estudo de caso como uma pesquisa empírica através da investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, principalmente quando não se percebe claramente os limites entre o fenômeno e o contexto. Na visão de Yacuzzi (2005) o valor do estudo de caso está em estudar o fenômeno conjuntamente com seu contexto.

Pesquisadores usam o método de estudo de caso para desenvolver uma teoria, produzir uma nova teoria, contestar ou desafiar uma teoria, para explicar uma teoria, para criar uma base de soluções para problemas, para explorar ou descrever um fenômeno (DOOLEY, 2002).

Para Alves-Mazzotti (2006) este tipo de pesquisa é indicado a caso único como um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, ou casos múltiplos, onde vários estudos são feitos simultaneamente.

Baseado nas reflexões e nas características apresentadas pelos autores, o método de pesquisa de estudo de caso passa a ser o mais indicado, pois busca conhecer profundamente o “como” e o “porquê” de um problema que se supõe único, procurando explorar o que existe

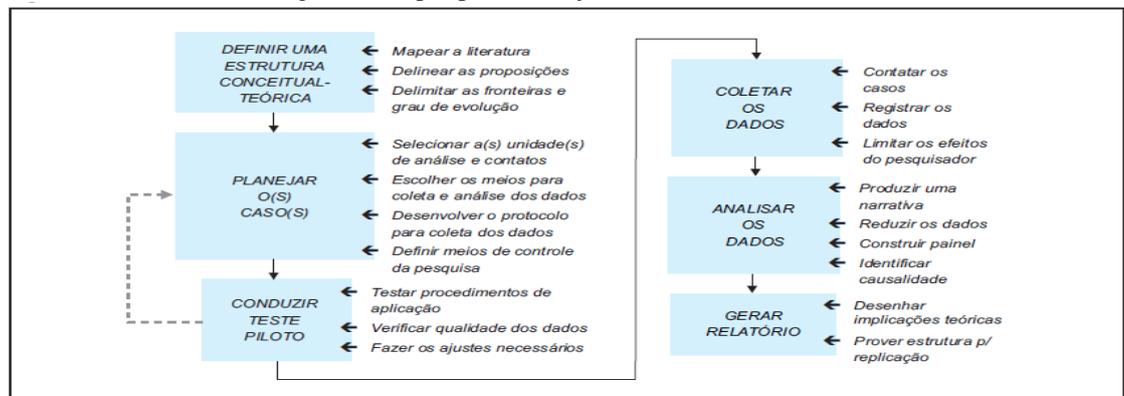
de essencial ou característico, não sendo pretensão do pesquisador em intervir no objeto estudado, muito pelo contrário busca revelá-lo através de sua percepção (FONSECA, 2002).

3.3 Etapas do método estudo de caso

Visando atingir os objetivos da pesquisa, o trabalho deve ser conduzido com o rigor metodológico justificando-o como pesquisa, desta forma é necessário a definição de métodos e técnicas para a coleta de dados e um planejamento para a execução da pesquisa (CAUCHICK, 2007).

Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) argumentam que em pesquisas científicas é necessário estabelecer procedimentos e regras que devem ser utilizados para a coleta de dados e evidências, além de indicar quem e onde coletar as informações. A Figura 3 descreve um modelo de execução do estudo de caso.

Figura 4 -Etapas para execução de um estudo de caso



Fonte: Cauchick (2007)

A condução de um estudo de caso se refere aos elementos que alinham os procedimentos e os métodos para a coleta de dados (LUKOSEVICIUS e GUIMARÃES, 2018). Desta forma na sequência serão descritas as seis etapas relacionadas por Cauchick (2007) apresentadas na figura 3.

3.3.1 Definição da estrutura conceitual teórica

Ao desenvolver uma teoria é importante cruzar a teoria emergente com a literatura existente, esta análise consiste em refletir sobre as semelhanças nas teorias, suas diferenças e os porquês (VOSS,TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002).

Segundo Freitas e Jabbour (2011) ao rever a teoria o pesquisador desenvolve a pesquisa com maior clareza, coerência lógica em relação aos preceitos abordados ou quebra

de paradigmas conceituais em relação a um dado fenômeno estudado, desenvolvendo a ciência.

Para Cauchick (2007) o primeiro passo é estabelecer um referencial teórico para a pesquisa que resulte em um mapeamento sobre o assunto, localizando o tópico da pesquisa no contexto da literatura disponível. A partir da revisão da literatura é possível verificar lacunas que justifiquem a pesquisa (CROOM,2005).

Além do exposto o referencial teórico também delimita o foco do estudo servindo de suporte teórico, demonstra o grau de evolução sobre o tema e a familiaridade e conhecimento do pesquisador sobre o assunto (CAUCHICK, 2007).

Martins (2018) se refere a revisão de literatura como a fundamentação teórica adotada para tratar o tema e o problema da pesquisa, traçando por meio da literatura disponível um quadro que dará sustentação conceitual a mesma.

Esta dissertação se baseia em uma revisão exploratória, onde foram consultadas diversas bases de periódicos, como, *Web of Science*, *Scopus*, *Emerald*, *Elsevier* e *CAPES* entre outras.

Para coletar artigos nos portais de periódicos foram definidos os seguintes procedimentos:

1. Inserção das palavras-chave: compras, gestão de compras, práticas de compras, qualidade, gestão da qualidade, práticas da qualidade e práticas da qualidade em compras e suas traduções para o inglês: *purchasing*, *purchasing management*, *quality practices*, no campo de busca;
2. Uso de filtros para focar artigos publicados a partir de 2012;
3. Eliminação de artigos duplicados;
4. Ordenação dos artigos por relevância a partir da leitura do resumo;
5. Eliminação de artigos que não contemplavam o desenvolvimento do estudo baseado em uma releitura do resumo.

O Quadro 27 apresenta os temas abordados na revisão da literatura e seus objetivos.

Quadro 27 - Temas da revisão da literatura

Temas	Objetivos
Compras	Explorar os conceitos e evolução da área de compras e propor um conceito amplo de entendimento de sua atuação.
Gestão de compras e práticas de compras	Explorar os conceitos de gestão da área de compras identificando as práticas sugeridas por diversos autores na execução de suas funções.
Gestão da qualidade total	Explorar a evolução e os conceitos da área da qualidade até o patamar estratégico de gestão da qualidade total
Práticas comuns em GQT e Compras	Relacionar as práticas da qualidade com as práticas de compras
Práticas de gestão da qualidade em compras	Identificar como são desenvolvidas as práticas da qualidade na área de compras

Fonte: Elaborado pelo autor

As referências podem estar em qualquer formato visando contribuir para o primeiro contato com o objeto investigado, observando que para a seleção da fonte do material não há um critério detalhado e específico, basta tratar do tema investigado (MARTINS, 2018).

3.3.2 Planejamento dos casos

A seleção de casos é um aspecto importante na construção da teoria do estudo de caso (FREITAS; JABBOUR, 2011). Cauchick (2007) diz que a primeira tarefa no planejamento dos casos é a escolha da unidade de análise, sendo determinada a quantidade de casos como únicos ou múltiplos, resultando em vantagens e desvantagens de cada um dos tipos.

Para Yin (2005) existem quatro tipos de estudo de caso: casos únicos, casos múltiplo, enfoque incorporado e holísticos.

Outro fator importante é a coleta de dados que segundo Cauchick (2007) a partir da seleção dos casos é necessário determinar os métodos e as técnicas para a coleta e análise dos dados, podendo ser empregadas várias fontes de evidências, geralmente entrevistas (semi ou não-estruturadas), análise de documentos e observações diretas.

A parte prática da coleta de dados é formada por um conjunto de regras e processos, sendo que durante a coleta dos dados técnicas diversas podem ser utilizadas, destacando-se a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental (OLIVEIRA, 2011).

Na visão de Cervo e Bervian (2002) a **entrevista** é uma das principais técnicas de coleta de dados, pois utiliza-se de um método para obter as informações, através do diálogo presencial entre o pesquisador e o entrevistado. O objetivo é descobrir o que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam e quais as razões para cada resposta dada (OLIVEIRA, 2011).

Gil (2009) resume a entrevista como um diálogo assimétrico onde uma das partes visa coletar informações da outra considerada como a fonte de pesquisa. É um método de obtenção

de informações qualitativas, requerendo um planejamento prévio e habilidade do pesquisador para seguir o roteiro de pesquisa. A pesquisa pode ser estruturada ou semiestruturada, sendo que a primeira se desenvolve através de questões predeterminadas e invariáveis quanto à ordem e a redação (GIL 2009).

No segundo caso ou semiestruturada a pesquisa é elaborada de acordo com a literatura gerando um roteiro de entrevista composto por questionários que facilitem as respostas e melhorem a velocidade e precisão do registro (CAUCHICK et al., 2012).

A **observação** é utilizada para o estudo do comportamento do fenômeno em suas condições naturais e nas situações espontâneas de sua ocorrência, visando captar situações que possam ser válidas como resultados de pesquisa (YIN, 2005). Seu uso relaciona-se com os comportamentos não verbais e linguísticos e condições físicas de forma a realizar a descrição de tais fatos (VERGARA, 2012). Para Marconi e Lakatos (2003) relaciona-se com à visita de campo nos locais determinados para o estudo, podendo ter a participação do pesquisador ou o mesmo sendo somente um espectador atento.

Na **análise documental**, o documento torna-se uma importante fonte de dados quando seu conteúdo serve para identificação, verificação e apreciação de uma análise científica, é indicado para responder a um problema de pesquisa, aprofundar o conhecimento, orientar a formação de hipóteses ou corroborar a evidência oriunda de outra fonte (YIN, 2005; GIL, 2009). É considerada uma coleta de dados em fontes primárias, podendo pertencer a arquivos públicos ou particulares, instituições e domicílios (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Baseado nas reflexões dos autores e nas características deste estudo com o objetivo da pesquisa, este trabalho se refere a um estudo de casos múltiplos, por entrevistar três montadoras de nacionalidades diferentes buscando explorar como estas desenvolvem as práticas da gestão da qualidade em compras na atualidade. Para a coleta de dados utilizou-se das técnicas de entrevista semiestruturada e a análise documental.

Para aplicação das entrevistas foi desenvolvido um questionário de pesquisa cujas questões foram baseadas na revisão da literatura APÊNDICE A, além do roteiro também foi desenvolvido um protocolo de pesquisa APÊNDICE B, que contém as regras gerais da pesquisa, além da indicação da origem e das fontes de informação (CAUCHICK et al, 2012).

O quadro 28 apresenta uma síntese com os elementos utilizados para a coleta de dados e confecção do questionário de pesquisa:

Quadro 28 - Síntese com os elementos para coleta de dados

Elementos	Autores	Questões
Prática Gestão da Qualidade do Fornecedor / Medição e Monitoramento do fornecedor		
Número de reclamações do produto	Slack et al (2009)	<p>- Quais são os indicadores adotados pela empresa para medir o desempenho do fornecedor?</p> <p>-Quais dos indicadores são acompanhados pelo setor de compra?</p> <p>-Caso o fornecedor esteja fora dos parâmetros de desempenho e qualidade requeridos pela empresa, quais as ações aplicadas pela área de compras na recuperação ou não do fornecedor?</p>
Número de defeitos por unidade		
Falhas na qualidade		
Frequência nas entregas		
Tempo de entrega do pedido		
Entregas com atraso		
Cumprimento da programação de entregas		
Rapidez de reprogramar a manufatura		
Variação do orçamento		
Custo por produto		
Prática Gestão da Qualidade do Fornecedor / Auditoria do Fornecedor		
Identificar e avaliar riscos de fornecimento	Muniz et al 2006) Da Silva (2016)	<p>-Como é verificada a competência do fornecedor quanto a atribuição das responsabilidades de supervisão da qualidade do produto e do processo?</p> <p>-Como é verificada a eficiência do fornecedor no emprego de ferramentas que garantam a repetição de um resultado padrão?</p> <p>-Como é verificada a rastreabilidade dos componentes que compõe o produto?</p> <p>-Os dados das auditorias são utilizados para programas de melhorias?</p>
Acompanhar ações para eliminação dos riscos		
Avaliação de testes para desenvolvimento de novos produtos		
Aprovação do processo produtivo do fornecedor		
Acompanhar etapa final de produção e embarque de itens considerados críticos		
Melhoria contínua do fornecedor		
Parcerias de longo-prazo		
Prover desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total		
Garantir a confiabilidade dos produtos adquiridos		
Melhorar os custos dos itens fornecidos		
Prática Gestão da Qualidade do Fornecedor / Desenvolvimento do fornecedor		
Treinamento do pessoal do fornecedor	Handfield et al (2000)	-Quais critérios a empresa utiliza ao escolher um fornecedor para desenvolvê-lo?
Investimento na operação do fornecedor		
Concorrência na base de fornecimento	De Toni e Nassimbeni (2000)	-Existe algum programa voltado para o desenvolvimento do fornecedor?
Reconhecimentos e prêmios		
Troca de pessoal entre empresas		
Avaliação do fornecedor	Samson (2013)	-Quais os elementos aplicados no desenvolvimento do fornecedor?
Redução da base de fornecimento		
Criação de programas de desenvolvimento do fornecedor	Braga (2009)	
Prática Gestão da Qualidade do Fornecedor / Integração com fornecedores		
Relacionamento com o fornecedor	Furtado(2005) Senhoras et al(2006) Cheng e Filho (2007) Campos (2012) Siebeneichler (2017)	<p>-Como acontece o desenvolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos?</p> <p>- Quais critérios são utilizados para que o fornecedor esteja apto a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos?</p>
Importância do item comprado		
Complexidade do mercado fornecedor		
Investimentos necessários		
Integração de área internas e externas		
Tecnologia do fornecedor		
Estabelecer relações de longo-prazo	Sunil e Peter (2003) Roxenhall e Ghauri (2003)	<p>- A empresa desenvolve contratos formais nos relacionamentos com os fornecedores?</p> <p>-Existem contratos considerados básicos?</p>
Estabelecer relações de confiança		
Garantia do cumprimento do acordado		
Estabelecer contrato		

Atender interesses comuns/acordo satisfatório	Chetty e Wilson (2003)	-Existem relações de integração nas quais são dispensados os contratos?	
Comunicação entre as partes	Bertaglia (2003) Fisher et al (2005) Coelho Junior (2009) Carvalho et al (2009) Braga (2015)		
Estágios Integração com Fornecedores Abordagem convencional Melhoria da qualidade Integração Operacional Integrações estratégicas	Martins e Laugeni (2006)	-Além das integrações estratégicas e operacionais, existe alguma outra forma de parcerias comerciais?	
Prática Gestão da Qualidade do Fornecedor / Homologação de fornecedores			
Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade	Baily (2000) Slack et al (2009) Shahanaghi e Yazdian (2009) Viana e Alencar (2011) Lima Junior e Carpinetti (2012)	-Quais os critérios utilizados para que um fornecedor se torne apto ao fornecimento para a empresa?	
Atender normas de desempenho		-A empresa adota algum método para a seleção de fornecedores?	
Atender prazos de entrega			
Flexibilidade nos contratos e prazos			
Preços compatíveis com o mercado			
Apresentem bons antecedentes			
Tenham rastreabilidade para acompanhamento dos produtos			-Existem diferenças na seleção dos fornecedores de itens que participam do produto final e dos itens que não participam?
Sejam responsáveis			
Apresentem capacidade técnica			
Possuam bom relacionamento e comunicação			
Apresentem pós-vendas			
Tenham cultura organizacional			
Prática Gestão da Qualidade do Fornecedor / Informações da Qualidade			
Compartilhamento de informações internas	Correia (2011)	-A política da qualidade vislumbra o compartilhamento das informações entre os setores da empresa?	
Acesso a informações de fornecedores internos e externos		-A área de compras acessa informações dos clientes internos e externos nas tomadas de decisões?	
Relacionamento de longo-prazo com fornecedores		- Existe o compartilhamento de cronogramas, informações da demanda, outras planilhas necessárias entre compras e seus fornecedores?	
Compartilhamento de cronogramas de planos de produção com o fornecedor			
Prática de Gestão de Pessoas/ Gestão de Pessoas			
Autonomia/Empoderamento do funcionário/Participação nas decisões	Kaynak et al (2006) Oliveira (2007) Hemsworth et al (2008) Correia (2011) Bolson et al (2013) Anisimova (2014) Kumar et al (2016)	- Existe incentivo aos colaboradores ?	
Prêmios e reconhecimento		-Existe premiação em função dos resultados alcançados?	
Treinamentos/Desenvolvimento de habilidades		- Aplicam-se treinamentos para melhora do nível e das habilidades do colaborador?	
Evolução pessoal de compras/ Incentivo a correr riscos		-Há incentivo para assumir riscos?	
Avaliação de desempenho		-Adota-se a avaliação de desempenho para a melhoria contínua dos colaboradores?	
Seleção de funcionários		-Adotam-se procedimentos para contratação de funcionários para área de compras? Quais?	
Compartilhamento de informações	-Informações são compartilhadas visando melhoria nas negociações?		

Prática Coordenação Interfuncional/ Coordenação Interfuncional		
Gestão de e por processos envolvendo compras	Kainak et al (2006) Hemsworth et al (2008) Correia (2011) Norma ISSO 9001:2015	-Compras compartilha sua equipe com outros setores aprimorando o trabalho em equipe? -Compras contribui com a resolução de problemas envolvendo outros setores da empresa? -Existe o partilhamento de valores entre os setores? -Existe alguma forma de recompensar os envolvidos pelos resultados alcançados na integração?
Interação de compras com outras áreas da organização		
Interação de compras com o desenvolvimento de novos produtos		
Prática Compromisso da Gestão / Compromisso da Gestão		
Ênfase na qualidade do produto adquirido	Sanchez-Rodriguez et al (2004) Sánchez-Rodrigues et al (2005) Hemsworth (2008) Correia (2011) Mustafa (2012) Javed (2015) ISSO 9001:2015	-Quais os objetivos da alta administração para a área de compras? -Quais indicadores medem o resultado do desempenho de compras? -Como a alta administração se posiciona em relação a qualidade dos produtos adquiridos? -Compras participa das ações estratégicas da empresa em relação aos requisitos da qualidade? -Quais ações da alta gerência demonstram o comprometimento da mesma com a qualidade em compras?
O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos		
Capacitação da equipe de compras		
Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras		
Avaliação da gerência de compras com base na qualidade		
Preferência pela qualidade na seleção e desenvolvimento de fornecedores		
Relacionamento de longo-prazo com fornecedores		
Prática de Benchmarking / Benchmarking		
Planejar a área de aplicação e o que se quer analisar	Camp (1998) Meneguelli et al (2007)	-Como a empresa se organiza para análise dos concorrentes? -Quais dados relevantes usados pela área de compras na análise das práticas dos concorrentes? -Como é importante ações de melhorias na área de compras decorrentes do benchmarking? -Existe uma sistemática para melhoria contínua baseado no benchmarking? Por exemplo o uso do PDCA, para avaliação dos resultados após o uso do benchmarking)
Determinar as empresas		
Determinar os dados a serem coletados e a forma de coleta		
Determinar os pontos positivos e megativos da empresa e das empresas analisadas		
Analisar as informações obtidas e elaborar uma lista de melhorias		
Implementar as ações de melhorias		
Avaliar os resultados e rever os processos		

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.3 Conduzir teste piloto

Na visão de Cauchick (2007) é comum conduzir um teste piloto em estudo de caso, antes da coleta de dados que contribuirá para verificação dos procedimentos de aplicação com base no protocolo, visando melhorias.

Para condução do teste piloto três ações foram desenvolvidas:

1. Primeiramente o questionário foi submetido à aprovação do orientador desta pesquisa e após seu aval seguiu-se uma aplicação em uma empresa com características similares as estudadas;

2. O questionário foi aplicado em uma empresa transnacional do segmento de tratores situada no interior do estado de São Paulo, com grande representatividade econômica, sendo empresa certificada pela NORMA ISO 9001:2015 de forma que algumas práticas da área de compras são práticas da qualidade, com a finalidade de testar o questionário, verificar a linguagem do mesmo e possibilitar a correção de questões consideradas duvidas de entendimento (Miguel e Souza,2012), feitas as correções sugeridas, foi realizada a primeira entrevista;
3. Marcação da primeira entrevista em uma grande montadora, situada no interior do estado de São Paulo, ocorrida em janeiro/2020, sendo que durante a entrevista novos ajustes foram feitos no questionário visando melhorar o entendimento do entrevistado em relação às perguntas objeto da pesquisa e validando-o em definitivo.

O questionário utilizado para as entrevistas pode ser visualizado no APÊNDICE A, no final deste trabalho.

3.3.4 Coletar dados

Para a coleta de dados e confirmação das entrevistas foram contatadas 5 montadoras situadas no interior do estado de São Paulo. Das cinco, somente três retornaram de forma positiva para a entrevista. O contato com a Empresa A foi por email à pessoa indicada para a entrevista, que recebeu também por email o questionário de pesquisa e o protocolo. Os contatos posteriores e esclarecimentos em relação a interpretações de algumas questões foram realizados por telefone celular, por determinação da empresa não foi possível fazer a visita. O retorno do questionário foi por email.

Havendo dúvidas em torno das respostas da Empresa A, um novo contato foi efetuado, tentando marcar a visita, diante da insistência a entrevistada indicou uma ex-Gerente de Compras para a entrevista. Após contato a mesma se prontificou a atender e foi marcada a entrevista.

Como havia saído a pouco tempo da empresa, pôde responder as questões do roteiro de pesquisa e ainda complementar as respostas da primeira entrevistada, gerando dados para a análise.

Na Empresa B o primeiro contato foi via *whatsapp* diretamente a Engenheira da qualidade e Desenvolvimento solicitando a entrevista, pois a área de compras na estrutura organizacional da mesma é subordinada a esta, que prontamente foi aceita e condicionada ao envio do questionário de pesquisa via email, também foi enviado o protocolo. Durante os

contatos a entrevista foi remarcada mais de uma vez, sendo o questionário respondido e retornado por email e eventuais dúvidas esclarecidas por celular, whatsapp e email.

Na Empresa C o primeiro contato também foi via *whatsapp* com o Gerente Geral de Compras, sendo marcada uma primeira reunião para entender como se daria o procedimento.

Neste primeiro contato foi apresentado o questionário de pesquisa e o protocolo evitando possíveis dúvidas. Na sequência foram feitos novos contatos via whatsapp, celular e a entrevista presencial, obtendo os dados necessários para a pesquisa.

Cauchick (2007) esclarece que os registros dos dados podem ser feitos de várias formas, sendo que os registros gravados trazem vantagens para uma posterior análise, porém podem inibir o entrevistado. O autor completa que se a gravação não for uma opção desejável, podem ser feitas anotações para registro das entrevistas, sendo que estas anotações devem ocorrer no momento da entrevista ou o mais rápido possível visando não perder detalhes importantes. Conforme mencionado no texto, a obtenção dos dados foram através de anotações nas entrevistas físicas e as complementações via whatsapp, email e contatos pelo celular, visando garantir a integridade das informações e os dados para este trabalho.

Além das entrevistas as empresas disponibilizaram alguns documentos internos desde que mantido o sigilo dos mesmos: manual da qualidade, contrato de fornecimento de bens e serviços, manual de desenvolvimento do fornecedor, manual das práticas de relacionamento com fornecedores, entre outros, dos quais foram extraídas informações que corroboraram com as respostas dadas pelos entrevistados e complementaram a base para a análise de dados.

O lançamento de novos carros, férias de funcionários, recall, indisponibilidade dos entrevistados e processos burocráticos para agendar as entrevistas podem ser considerados como as principais dificuldades desta etapa, ocasionando remarcações das entrevistas ou cancelamento da entrevista “*in loco*”, como foi o caso da Empresa B.

3.3.5 Analisar dados e gerar relatório de pesquisa

A análise de dados consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombinar os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências” (BORGES;HOPPEN;LUCE, 2009, p. 886).

Na medida em que os dados vão sendo coletados, o trabalho do pesquisador consiste em identificar temas e relações capazes de gerar interpretações que possam aperfeiçoar as questões antigas ou suscitar novos questionamentos, o que poderá necessitar de novos dados e assim sucessivamente até a análise final (ALVES_MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2004).

Lukosevicius e Guimarães (2018) argumentam que a análise dos dados foca na escolha de um modelo de análise, no estabelecimento de um procedimento, na definição da triangulação e captura dos retornos dos entrevistados. Segundo Gil (2009) o modelo de análise se relaciona com o método que será utilizado para análise do dados. Yin (2001) e Paré (2004) recomendam a triangulação para aumentar a validade do estudo de caso.

Yin (2001) sugere ainda a comparação dos dados obtidos no estudo de caso com os padrões verificados na literatura (“adequação ao uso”), podendo ser feita por meio de quadros resumos apresentados no referencial teórico que serviram como base do questionário de pesquisa sendo possível perceber a ênfase dada nas questões a serem aplicadas partindo da literatura para a busca de evidências nas empresas. O autor complementa que é possível verificar a qualidade de um projeto de pesquisa através de quatro testes e táticas apresentadas no Quadro 29 sendo estas utilizadas conforme as fases da pesquisa:

Quadro 29 - Táticas de validação do estudo de caso

Testes	Táticas	Fase de aplicação na pesquisa
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplas fontes de evidências 	Coleta de dados
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer encadeamento de evidências 	
	<ul style="list-style-type: none"> • O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave 	Composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer adequação ao padrão • Fazer construção da explanação • Fazer análise de séries temporais 	Análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a lógica de replicação em estudos de casos múltiplos 	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar protocolo de estudo de caso 	Coleta de dados
	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver banco de dados para o estudo de caso 	

Fonte: Yin (2001, pág. 55)

Para validar a qualidade da pesquisa e do relatório, foram adotadas algumas táticas: na validação do constructo utilizou-se o estudo de casos múltiplos, sendo aplicado um questionário semiestruturado por meio de entrevista em cada uma das montadoras.

Foram realizadas também a análise de documentos disponibilizados pelas empresas (contratos de fornecimento, manual da qualidade, manual de relacionamento e desenvolvimento com o fornecedor) e trocas de *emails*, mensagens por *whatsapp* e conversas pelo celular, de modo que esta triangulação permitiu a validação dos dados e a coerência entre estes.

Em relação à validade interna da pesquisa foram confrontados os dados obtidos nas três empresas e comparados com as práticas elencadas na teoria, que podem ser observados nos quadros gerados no capítulo 4 (Estudo de Caso). Para expressar a confiabilidade da pesquisa foi adotado um protocolo de pesquisa APÊNDICE B e o roteiro de pesquisa APÊNDICE A consistindo em um questionário de pesquisa semiestruturado servindo como a base das entrevistas nas empresas.

Cauchick (2007) finaliza dizendo que todo este processo deve ser sintetizado em um relatório de pesquisa que é o gerador da monografia, da tese, dissertação e de artigos, devendo sempre tomar cuidado para não ajustar a teoria aos resultados, mas sim os resultados associados a teoria. Apreciando o conselho do autor todas as ações elencadas para obter o referencial teórico, os passos para tornar válida a coleta de dados e a análise dos dados culminaram com a escrita deste trabalho e de preparação para futuros artigos.

4. ESTUDO DE CASO

No quarto capítulo deste trabalho seguem os relatos da caracterização das empresas entrevistadas, da descrição dos dados obtidos nas entrevistas por empresa e por final uma comparação das práticas entre as empresas, possibilitando uma análise geral dos resultados. Em todo processo foram utilizados para a coleta dos dados os seguintes instrumentos: análise documental, realização de entrevista semiestruturada, troca de emails, uso do watsapp e contatos via celular. Por motivo de sigilo solicitado pelas empresas, as mesmas serão tratadas como empresas A, B e C.

4.1 Empresa A

A montadora em estudo possui no Brasil 12 mil funcionários divididos em 04 unidades de negócios:

- Unidade 1 – Sede Administrativa Brasil – produz caminhões, chassis de ônibus, motores, eixos e câmbios, conta ainda com Centro de Desenvolvimento tecnológico, Centro de Desenvolvimento profissional e Centro Tecnológico de qualidade;
- Unidade 2 – Assistência técnica, vendas de peças de reposição, produção de itens remanufaturados, treinamento e Centrais de logística e peças e de relacionamento com o cliente;
- Unidade 3 – Fabricação de caminhões, cabines, possui também um Centro integrado de Desenvolvimento do trabalhador e um Parque industrial de fornecedores;
- Unidade 4 – Produção de automóveis

Além das unidades produtivas, apresenta também as unidades de serviços que são as mais de 200 concessionárias.

A escolha da Unidade 4 para a pesquisa de campo, seu deu pelo contato com a mesma e por tratar-se da primeira planta da montadora exclusiva para a produção de automóveis no Brasil. Essa unidade conta com 914 funcionários diretos.

A matriz internacional da empresa fica na Europa e seus carros são considerados da linha “Premium” e “Top premium”. A empresa está espalhada em mais de 23 países, entre eles: Índia, Hungria, Alemanha, EUA, África do Sul, Brasil, China, Indonésia, Tailândia, Vietnã, Itália, Portugal, Dinamarca, Suécia, entre outros, com plantas industriais divididas na produção de caminhões, ônibus, automóveis e motores.

A empresa apresenta as certificações ISO 9001, ISO 14001, VDA 6.1 e VDA 6.3 e desenvolve um programa interno de sustentabilidade que deve ser seguido por todos os seus

fornecedores. As outras unidades da empresa A são mais antigas no Brasil, porém a unidade de automóveis é mais recente. A área de compras atua em conjunto com as áreas de qualidade e engenharia, porém possui uma diretoria específica no Brasil que responde para uma diretoria na europa. As entrevistas foram realizadas com a atual Gerente de compras produtivas via celular, watsapp e emails e com a ex-Gerente de compras que no período da entrevista havia deixado a empresa recentemente, de forma presencial e complementações por celular e email.

Na sequência relata-se de forma geral as evidências obtidas através da entrevista e da análise documental de acordo com a teoria PGQC.

4.1.1 Prática Gestão da qualidade do fornecedor

Esta prática está subdividida nos seis elementos detalhados na sequência:

1) Medição e monitoramento do fornecedor

Visando manter a qualidade de seus produtos a empresa A acompanha uma série de indicadores atrelados a seus fornecedores de forma a garantir a segurança de suprimento e a qualidade dos produtos adquiridos. Dentre os indicadores utilizados pela empresa destacam-se: o número de defeitos por unidade, as falhas na qualidade, a frequência nas entregas, entregas em atraso, o abastecimento, as condições de armazenagem, o gerenciamento de estoque extra e a acuracidade de estoque.

Também exige de seus fornecedores algumas ferramentas para o controle dos produtos e processos, como o CEP, FMEA, APQP, 8D e assim por diante. Aplicam a filosofia do “defeito zero”, de modo que qualquer anormalidade nos produtos fornecidos ou no processo devem ser informados de imediato, juntamente com o plano de saneamento do problema, que será avaliado por técnicos na empresa A e caso a informação de contenção seja satisfatória e o problema for considerado de baixo risco a informação será somente lançada no sistema para acompanhamento da evolução do fornecedor. Caso a contenção não seja satisfatória ou o problema seja de alto risco, além da contenção imediata a empresa A submeterá o fornecedor a auditorias de produtos e processos antes de liberar novos lotes de compras.

Também é solicitado que o fornecedor apresente as licenças e autorizações (quando exigidas por legislação ou boas práticas) para fornecimento dos produtos, este último procedimento é acompanhado exclusivamente pelas áreas de qualidade e engenharia. Além das ferramentas citadas o fornecedor é monitorado para seguir o programa de sustentabilidade da montadora, composto por requisitos como: saúde financeira, desenvolvimento do

colaborador, práticas verdes, não uso de trabalho infantil na cadeia de suprimentos, aplicação de técnicas de inovação e melhoria contínua, além de outros.

Os fornecedores que não atenderem aos quesitos dos indicadores de desempenho ou das ferramentas de qualidade em uso, passarão por processo de acompanhamento direto através de reuniões operacionais, treinamentos, multas e se for o caso descredenciamento como fornecedor. Dos indicadores determinados pela área de gestão da qualidade para medir e monitorar o fornecedor, a área de compras é responsável por acompanhar: a frequência nas entregas, as entregas com atraso, o gerenciamento do estoque extra e as condições de armazenagem.

O Quadro 30 apresenta os elementos relativos à medição e monitoramento do fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 30 - Elementos de medição e monitoramento do fornecedor

Elementos	Empresa A
Número de reclamações do produto	Não evidenciado para Compras
Número de defeitos por unidade	Não evidenciado para compras
Falhas na qualidade	Não evidenciado para compras
Frequência nas entregas	Capacidade de atender o sequenciamento do JIS
Tempo de entrega do pedido	Não evidenciado para compras
Entregas com atraso	Capacidade de entregar no prazo combinado, a quantidade solicitada de produtos
Cumprimento da programação de entregas	Não evidenciado para compras
Rapidez de reprogramar a manufatura	Não evidenciado para compras
Variação do orçamento	Não evidenciado para compras
Custo por produto	Não evidenciado para compras
Gerenciamento do estoque extra	Capacidade do fornecedor em manter em estoque um conjunto de peças críticas que possam atender de imediato a linha de produção se necessário for.
Condições de armazenagem	Acompanhamento do programa 5S desenvolvido pelo fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor

2) Auditoria do fornecedor

A empresa A adota uma modelo de avaliação conhecido internamente como “Modelo de cooperação de fornecimento”. Por este modelo o fornecedor recebe auditorias desde seu primeiro cadastramento no site da empresa como candidatos a fornecer para a mesma. A primeira auditoria do fornecedor está vinculada a área de compras a qual busca avaliar a saúde

financeira do mesmo, identificar e avaliar riscos de fornecimento, possibilidade de estabelecer parcerias de longo-prazo e custos do produto a ser fornecido.

Após a aprovação do fornecedor pela área de compras, o mesmo recebe a auditoria de processo desenvolvida pela área de qualidade e auditoria de produtos aplicada pela área de engenharia nos itens a serem fornecidos. O fornecedor somente estará apto a fornecer caso seja aprovado nas três auditorias citadas.

Além das auditorias a empresa adota um sistema de rastreabilidade de componentes que compõe o produto final baseado no: lote do fornecedor x código da empresa x número do chassi do veículo. As auditorias são baseadas nas Normas IATF 16949, VDA 6.1 e VDA 6.3. Se após as auditorias citadas existam problemas com os produtos ou peças, novas auditorias de contenção e acompanhamento poderão ser executadas.

A área de compras participa da auditoria inicial e também de uma auditoria de acompanhamento do uso do 5S do fornecedor e do gerenciamento do estoque extra.

O Quadro 31 apresenta os elementos relativos a auditoria do fornecedor encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 31 - Elementos de auditoria do fornecedor

Elementos	Empresa A
Identificar e avaliar riscos de fornecimento	Desenvolvido na auditoria inicial pela área de compras
Acompanhar ações para eliminação dos riscos	Não evidenciado em compras
Avaliação de testes para desenvolvimento de produtos	Não evidenciado em compras
Aprovação do processo produtivo do fornecedor	Não evidenciado em compras
Acompanhar etapa final de produção e embarque de itens considerados críticos	Não evidenciado em compras
Melhoria contínua do fornecedor	Controle de indicadores de desempenho acompanhados pela área de compras
Parcerias de longo-prazo	Identificar a possibilidade na auditoria inicial desenvolvida por compras
Prover o desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total	Não evidenciado em compras
Garantir a confiabilidade nos produtos adquiridos	Não evidenciado em compras
Melhorar o custo dos itens fornecidos	Avaliar na auditoria inicial os custos do produto por compras
5S	Auditorias sistemáticas desenvolvidas por compras no fornecedor
Gerenciamento estoque extra	Auditorias sistemáticas desenvolvidas por compras no fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor

3) Desenvolvimento do fornecedor

A empresa A adota um critério para desenvolvimento do fornecedor baseado em seu modelo interno, “Modelo de cooperação de fornecimento”. Por este modelo os fornecedores iniciam o fornecimento com “status” de fornecedor potencial e através de critérios como a

melhoria do desempenho, a aplicação de inovações e a evolução do negócio (volume de compras), o mesmo passa pelos “status” de fornecedor, fornecedor-chave e parceiros estratégicos.

O fornecedor potencial, são fornecedores aprovados por compras, qualidade e engenharia que estão autorizados a participar de cotações e iniciam um processo de desenvolvimento, participando de reuniões de negócios, workshops e fóruns junto a empresa A. Ao “status” fornecedor somam-se as melhorias obtidas no desempenho através do aumento da experiência em função das participações em eventos e assitência da empresa A, com inovações em processo. Estes fornecedores já fazem parte do abastecimento permanente para a empresa A. Os fornecedores chaves, agregam as melhorias obtidas nos estágios anteriores, com o aumento do volume de negócios, podendo participar de desenvolvimento de novos produtos junto a empresa A.

Os parceiros estratégicos representam o menor grupo do rol de fornecedores, somando os resultados anteriores com a participação efetiva no desenvolvimento de novos produtos e inovação, são convidados a seguir as plantas da montadora em outros países e apresentam elevado volume de compras. A área de compras participa nas etapas de treinamento do pessoal do fornecedor, avaliação do fornecedor, indicação a reconhecimento e prêmios. Outros critérios utilizados para o fornecedor se manter no modelo de cooperação de fornecimento são: conformidade com os padrões de sustentabilidade da empresa A, modelo de negócios e as certificações ISO, IATF e VDA.

O Quadro 32 apresenta os elementos relativos ao desenvolvimento do fornecedor encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 32 - Elementos de desenvolvimento de fornecedor

Elementos	Empresa A
Treinamento do pessoal do fornecedor	Compras participa de treinamentos específicos dados a equipe de compras do fornecedor
Investimento na operação do fornecedor	Não evidenciado em compras
Concorrência na base de fornecimento	A primeira aprovação de fornecimento deve ser do setor de compras
Reconhecimento e prêmios	Indicação a premiação interna oferecida pela empresa
Troca de pessoal entre empresas	Não evidenciado em compras
Avaliação do fornecedor	Compras faz a primeira avaliação antes do condidato a fornecedor ser aprovado como fornecedor potencial
Redução da base de fornecimento	Não evidenciado em compras
Criação de programas de desenvolvimento do fornecedor.	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

4) Integração com fornecedores

A integração com o fornecedor acontece na empresa A em função de alguns critérios básicos como o desempenho em qualidade, capacidade de fornecimento, custos e inovação. Para tanto o fornecedor passa por acompanhamentos pela empresa A, visando a aplicação da melhoria contínua, inovação e volume de negócios, podendo tornar-se um grande parceiro estratégico para a montadora e participando ativamente no desenvolvimento de novos produtos e processos e preferência nas cotações de fornecimento.

Além dos critérios citados a área de compras participa na integração através da manutenção de relacionamentos de longo prazo, cotação do itens a serem adquiridos em função da parceria com o fornecedor, disponibilização de informações de demanda, negociações de contratos de fornecimento, complexidade do mercado do item a ser fornecido, considerando o fato que o fornecedor pode também ser o proprietário de uma patente ou produto a ser adquirido.

O Quadro 33 apresenta os elementos relativos a integração com o fornecedor encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 33 - Elementos integração com fornecedor

Elementos	Empresa A
Relacionamento com o fornecedor	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Importância do item comprado	Compras cota fornecimentos em função da tecnologia, inovação e parceria com o fornecedor
Complexidade do mercado fornecedor	Compras adquire produtos e serviços de fornecedores que detém a patente
Investimentos necessários integração de áreas internas e externas	Não evidenciado em compras
Tecnologia do fornecedor	Compras adquire produtos e serviços de fornecedores que detém a patente
Estabelecer relações de longo prazo	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Estabelecer relações de confiança	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Garantia do cumprimento do acordo	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Estabelecer contrato	Compras negocia alguns contratos
Atender interesses comuns/acordo satisfatório	Compras desenvolve a negociação ganha-ganha
Comunicação entre as partes	Compras compartilha informações como demanda, planilha de custos, etc
Investimentos necessários	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 34 apresenta os elementos relativos a integração com o fornecedor encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados, como práticas de gestão da

qualidade do fornecedor, em relação ao percentual de fornecedores em cada fase do processo de integração.

Quadro 34 - % de fornecedores nas fases de integração

% de fornecedores	Estágios de integração
67%	Abordagem convencional
22%	Melhoria da qualidade
6%	Integração operacional
5%	Integrações estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor

5) Seleção/homologação de fornecedores

A empresa A opta por fornecedores do país de origem, devidamente homologados pela matriz e convidados a montarem plantas industriais nos países onde a montadora desenvolve seus negócios. Para iniciar o fornecimento é necessário que o fornecedor passe pela aprovação de compras, qualidade e engenharia. Compras utiliza os critérios de identificar e avaliar riscos de fornecimento, possibilidade de estabelecer parcerias de longo-prazo e custos do produto a ser fornecido.

O Quadro 35 apresenta os elementos relativos a seleção/homologação de fornecedores encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 35 - Elementos de seleção/homologação de fornecedores

Elementos	Empresa A
Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade	Compras direciona as cotações em função da tecnologia dos fornecedores e graus de relacionamento
Atender normas de desempenho	Não evidenciado em compras
Atender o prazo de entrega	Compras acompanha indicador de desempenho de atrasos na entrega
Flexibilidade nos contratos e prazos	Compras negocia contrato básico de fornecimento
Preços compatíveis com o mercado	Não é o fator ganhador de pedidos, porém existe um acompanhamento pela área de compras
Apresentem bons antecedentes	Condição inicial para o processo de homologação
Tenham rastreabilidade para acompanhar os produtos	Condição para fornecimento
Sejam responsáveis	Condição inicial para o processo de homologação
Apresentem capacidade técnica	Compras direciona as cotações em função da tecnologia dos fornecedores e graus de relacionamento
Possuam bom relacionamento e comunicação	Compras desenvolve o relacionamento com o fornecedor
Apresentem pós vendas	Não evidenciado em compras
Tenham cultura organizacional	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

6) Informações da qualidade

A empresa A estabelece um portal no qual todos os fornecedores devidamente homologados tem acesso, disponibilizando informações individuais, conforme o grau de

parceria entre a empresa e o fornecedor e também quando necessário informações comuns a todos, favorecendo a relação entre a empresa e os fornecedores e entre os fornecedores.

A área de compras disponibiliza o resultado do acompanhamento dos indicadores de desempenho que estão sob seu controle e também informações sobre a demanda, programa de produção e planilha de custos. É de responsabilidade de compras o acesso a algumas informações do cliente interno e externo de forma a tornar mais acertivas suas decisões. Compras disponibiliza algumas informações de forma mais restrita com os setores que precisam da mesma para o desenvolvimento de suas obrigações, como a saúde financeira do fornecedor ou riscos financeiros.

O Quadro 36 apresenta os elementos relativos as informações da qualidade encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 36 - Elementos informações da qualidade

Elementos	Empresa A
Compartilhamento de informações internas	Compras compartilha informações com todas as áreas da empresa
Acesso à informações de fornecedores internos e externos	Compras acessa informações dos fornecedores internos e externos
Relacionamento de longo-prazo com fornecedores	Compras desenvolve relacionamentos de longo-prazo com fornecedor
Compartilhamento de cronogramas, planos de produção com o fornecedor, etc.	Compras compartilha planilhas e outras informações necessárias para manter a qualidade dos produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 Prática de gestão de pessoas

A empresa A apresenta um programa interno de premiações para os funcionários que atingem as metas estabelecidas para a qualidade, como também prêmia as melhores ideias para a melhoria de processos. Todos os colaboradores passam por uma avaliação anual de desempenho no qual é medido a melhoria individual. Apesar das premiações a empresa A não incentiva os colaboradores a tomar decisões individuais ou correr riscos no desempenho de suas funções. O ingresso na área de compras pode ser por processo interno ou contratação, sendo que nos dois casos são exigidas experiências em compras, em qualidade, em gestão de risco, em outsourcing, em negociação e compliance. Com o objetivo de viabilizar o trabalho do comprador a empresa disponibiliza informações necessárias para o bom desempenho em negociações e os prepara através de treinamentos específicos para a função.

O Quadro 37 apresenta os elementos relativos a prática gestão de pessoas encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados.

Quadro 37 - Elementos da gestão de pessoas

Elementos	Empresa A
Participação nas decisões	Não evidenciado em compras
Prêmios e reconhecimento	A empresa tem um programa interno de premiações
Treinamentos/desenvolvimento de habilidades	A empresa investe no conhecimento dos colaboradores
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho é anual
Seleção de funcionários	Apresenta critérios para cada área da empresa
Compartilhamento de informações	Compras disponibiliza informações
Evolução pessoal de compras/incentivo a correr riscos	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Prática da coordenação interfuncional

Na empresa A são feitos comitês para resolução de problemas ou aplicações de estratégias da empresa. O setor de compras participa desses comitês de forma a compartilhar suas experiências e ponto de vista aprimorando o trabalho em equipe. Também participa dos trabalhos de desenvolvimento de novos produtos.

O Quadro 38 apresenta os elementos relativos a prática coordenação interfuncional encontrados na literatura e o resultado da coleta de dados.

Quadro 38 - Elementos da coordenação interfuncional

Elementos	Empresa A
Gestão de e por processos envolvendo compras	A área de compras participa de comitês para resolução de problemas e ações estratégicas da empresa
Interação de compras com outras áreas da organização	A área de compras interage com as demais áreas fornecendo as informações necessárias
Interação de compras com o desenvolvimento de novos produtos	Compras participa do desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4 Prática do compromisso da gerência na gestão da qualidade

O objetivo da alta administração na empresa A é promover a qualidade dos produtos recebidos, visando manter a qualidade dos produtos fabricados. Apesar de compras controlar os custos dos fornecimentos, a definição de aquisição tem como fator de decisão a qualidade do item fornecido e não o preço. Assumindo a compra de produtos com um preço acima da média de mercado em função da qualidade oferecida pelo fornecedor. A alta gerência exige que compras realize auditorias sistêmicas no fornecedor buscando observar “in loco” a

qualidade do produto, verificar os estoques de segurança de itens críticos, a organização interna pela aplicação da ferramenta de 5S e sempre optar por fornecedores que apresentem um nível elevado de qualidade.

O Quadro 39 apresenta os elementos relativos a prática compromisso da gerência na gestão da qualidade encontrados na literatura e resultados da coleta de dados.

Quadro 39 - Elementos do compromisso da gerência na gestão da qualidade

Elementos	Empresa A
Ênfase na qualidade do produto adquirido	O fator gerador de pedidos para compras é a qualidade dos produtos e não o preço
O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos	O fator gerador de pedidos para compras é a qualidade dos produtos e não o preço
Capacitação da equipe de compras	Os colaboradores participam de treinamentos específicos
Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras	As decisões de compras devem ser guiadas pela qualidade de fornecedores e produtos
Avaliação da gerência de compras com base na qualidade	Faz parte da avaliação de desempenho da gerência de compras itens relativos a qualidade
Preferência pela qualidade na seleção e desenvolvimento de fornecedores	Foco na qualidade
Relacionamentos de longo-prazo com fornecedores	Compras desenvolve relacionamentos de longo-prazo com os fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.5 Benchmarking

A empresa A não apresenta um método para sistematizar o *benchmarking*, porém foca as boas práticas apresentadas por fornecedores provenientes do país de origem.

Compartilha as boas práticas e ideias implementadas com as demais plantas industriais e com fornecedores estratégicos, incentivando-os a compartilhar seus temas com a empresa A.

4.2 Empresa B

A montadora em estudo possui no Brasil 10.300 funcionários divididos em 04 unidades de negócios:

- Unidade 1 – produz motocicletas, quadriciclos sendo a maior operação de produção de motos da marca no mundo. Nessa planta são produzidas as ferramentas e moldes de produção e os principais componentes de uma motocicleta como escapamento, rodas, guidões e peças para chassi, entre outros.
- Unidade 2 – é a sede administrativa da marca para a América do Sul, nessa planta são produzidos automóveis; o conjunto do motor, incluindo a fundição e usinagem, injeção plástica, ferramentaria, engenharia da qualidade, o planejamento industrial e a

logística. A produção de carros será transferida para a unidade 3, ficando as outras produções na unidade 2.

- Unidade 3 – ocorre a fabricação de automóveis;
- Unidade 4 – trata-se de um parque eólico para suprir as necessidades de energia da unidade 2 e escritórios.

Além das unidades produtivas, apresenta também as unidades de serviços que são as mais de 1.100 concessionárias.

A escolha da Unidade 2 para a pesquisa de campo, seu deu pelo contato com a mesma e pela centralização das compras da marca, atualmente conta com 3.800 funcionários diretos.

A matriz internacional da empresa fica na Ásia e seus carros são considerados da linha “intermediária”. A empresa está espalhada por quase todos os países do mundo, contando com 72 unidades de produção e 35 centros de pesquisa & desenvolvimento.

A empresa apresenta as certificações ISO 9001, ISO 14001, IAQF 16949. A entrevista foi realizada com a atual Engenheira da qualidade e Desenvolvimento via celular, watsapp e emails. Na sequência relata-se de forma geral as evidências obtidas através da entrevista e da análise documental de acordo com a teoria PGQC.

4.2.1 Prática de gestão da qualidade do fornecedor

Esta prática está subdividida nos seis elementos descritos a seguir.

1) Medição e monitoramento do fornecedor

A empresa B adota como referência para monitorar e medir seus fornecedores atividades relativas ao projeto desenvolvido, e em destaque o compromisso e a disciplina, bem como o PPM de falha de campo e as quantidades de ocorrência de campo. Além dos resultados de auditorias sistêmicas, o risco financeiro, a negatividade do patrimônio, irregularidades no FGTS e receita federal e apontamentos no SERASA. Compras acompanha os indicadores relacionados com a aderência do fornecedor ao sistema de gerenciamento da qualidade pertinentes a área: atendimento aos requisitos específicos dos produtos adquiridos, a saúde financeira do fornecedor e custo por produto. Caso o fornecedor não atenda aos índices desejados para os indicadores de desempenho são realizadas reuniões envolvendo a diretoria do fornecedor e a gerência geral de operações/qualidade/compras, ocasião na qual o fornecedor deverá apresentar seu plano de ação, causa e contra medidas adotadas para sanar o problema.

Posteriormente o fornecedor será monitorado em auditorias sistêmicas envolvendo as três áreas (operações/qualidade/compras) com o objetivo de levantar evidências de aderência do mesmo ao SQM, e o saneamento da falha.

O Quadro 40 apresenta os elementos relativos a medição e monitoramento do fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 40 - Elementos de medição e monitoramento do fornecedor

Elementos	Empresa B
Número de reclamações do produto	Monitorado por compras (produtos adquiridos)
Número de defeitos por unidade	Monitorado por compras
Falhas na qualidade	Monitorados por compras
Frequencia nas entregas	Monitorado por compras
Tempo de entrega do pedido	Não evidenciado para compras
Entregas com atraso	Não evidenciado para compras
Cumprimento da programação de entregas	Não evidenciado para compras
Rapidez de reprogramar a manufatura	Não evidenciado para compras
Variação do orçamento	Não evidenciado para compras
Custo por produto	Monitorado por compras
Risco financeiro	Monitorado por compras
Regularidades do FGTS	Monitorado por compras
Regularidade Receita federal	Monitorado por compras
Compromisso e disciplina	Monitorado por compras
Apontamento SERASA	Monitorado por compras
Aderência ao SQM	Monitorado por operações/qualidade/compras

Fonte: Elaborado pelo autor

2) Auditoria do fornecedor

A empresa B adota como parâmetros de auditoria: a capacidade de ferramentaria e o conhecimento do produto, testes para desenvolvimento de novos produtos, aprovação do processo do fornecedor e a melhoria contínua do fornecedor. Para garantir a eficiência do fornecedor são verificadas nas auditorias o atendimento aos requisitos da empresa presentes no SQM e as evidências que confirmem este atendimento. O fornecedor deve adotar documentação específica da empresa B para controle de processos, qualquer necessidade de alteração deve ser compartilhada e aprovada pela empresa. A rastreabilidade do produto e componentes é dada através do QR code de forma a assegurar a localização do lote de produção do item. Os resultados das auditorias podem determinar a participação ou não de um

fornecedor em programas de intensificação da melhoria da qualidade fornecidos pela empresa B. Compras participa nas auditorias avaliando os riscos de fornecimento, ações para eliminação de riscos referentes aos produtos adquiridos, avaliação de testes para desenvolvimento de novos produtos, parcerias de longo-prazo, garantir a confiabilidade dos produtos adquiridos e melhorar o custo dos itens fornecidos.

O Quadro 41 apresenta os elementos relativos a auditoria de fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 41 - Elementos de auditoria do fornecedor

Elementos	Empresa B
Identificar e avaliar riscos de fornecimento	Monitorado por compras
Acompanhar ações para eliminação dos riscos	Monitorado por compras em relação aos produtos fornecidos
Avaliação de testes para desenvolvimento de produtos	Participação de compras
Aprovação do processo produtivo do fornecedor	Não evidenciado em compras
Acompanhar etapa final de produção e embarque de itens considerados críticos	Não evidenciado em compras
Melhoria contínua do fornecedor	Não evidenciado em compras
Parcerias de longo-prazo	Participação de compras
Prover o desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total	Não evidenciado em compras
Garantir a confiabilidade nos produtos adquiridos	Monitorado por compras
Melhorar o custo dos itens fornecidos	Monitorado por compras
Gerenciamento de sub-fornecedores	Monitorado por compras

Fonte: Elaborado pelo autor

3) Desenvolvimento do fornecedor

A empresa B adota critérios para o desenvolvimento do fornecedor tais como: a confiabilidade do mesmo no mercado, a saúde financeira, o baixo risco ao negócio e o atendimento as certificações. Em paralelo a empresa desenvolve um estudo de viabilidade do fornecedor, no qual é gerado um diagnóstico que será fornecido ao mesmo para que aprimore o seu desempenho, porém, não é efetuado um programa de acompanhamento. Compras participa com o treinamento do pessoal de compras do fornecedor, indicação de prêmios para os fornecedores com melhores índices de atendimento aos quesitos da empresa, na avaliação do fornecedor e na capacidade de fornecimento.

O Quadro 42 apresenta os elementos relativos ao desenvolvimento do fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 42 - Elementos do desenvolvimento de fornecedor

Elementos	Empresa B
Treinamento do pessoal do fornecedor	Compras participa de treinamentos específicos dados a equipe de compras do fornecedor
Investimento na operação do fornecedor	Não evidenciado em compras
Concorrência na base de fornecimento	Não evidenciado em compras
Reconhecimento e prêmios	Indicação a premiação interna oferecida pela empresa
Troca de pessoal entre empresas	Não evidenciado em compras
Avaliação do fornecedor	Compras faz avaliação do fornecedor
Redução da base de fornecimento	Não evidenciado em compras
Criação de programas de desenvolvimento do fornecedor.	Não evidenciado em compras
Capacidade de fornecimento	Monitorado por compras

Fonte: Elaborado pelo autor

4) Integração com fornecedores

A integração com os fornecedores acontece a nível de desenvolvimento de novos produtos, sendo que todo o processo deve ser acompanhado pela diretoria do fornecedor e o departamento de compras, iniciando uma fase de compartilhamento da estratégia da empresa. Durante o processo da auditoria de desenvolvimento de novos produtos a diretoria do fornecedor deve estar presente na reunião de abertura e fechamento, sendo responsável por assinar o fechamento da auditoria e assegurar o comprometimento para o sucesso do projeto e ter ciência das pendências relativas ao mesmo. Para participar do desenvolvimento de produtos o fornecedor deve ser indicado pela matriz asiática da montadora e além do conhecimento do produto, ser empresa de credibilidade no mercado.

A empresa B adota um acordo geral de compras, onde estão definidas as obrigações do fornecedor, vida da série e pós-venda e compromissos da qualidade.

Compras participa ativamente do desenvolvimento de novos produtos, fazendo gestão do relacionamento com fornecedores, categorizando os produtos por sua importância no produto final, gerenciando as dificuldades de fornecimento, gerenciando o relacionamento de longo-prazo e de confiança com os fornecedores, estabelecendo um acordo geral para as condições de fornecimento e negociações do tipo ganha-ganha.

O Quadro 43 apresenta os elementos relativos a integração com o fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 43 - Elementos da integração com fornecedor

Elementos	Empresa B
Relacionamento com o fornecedor	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Importância do item comprado	Compras categoriza os itens pela importância no produto final
Complexidade do mercado fornecedor	Compras adquire produtos e serviços de fornecedores que detém a patente
Investimentos necessários integração de áreas internas e externas	Não evidenciado em compras
Tecnologia do fornecedor	Compras adquire produtos e serviços de fornecedores que detém a patente
Estabelecer relações de longo prazo	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Estabelecer relações de confiança	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Garantia do cumprimento do acordado	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Estabelecer contrato	Compras estabelece um acordo geral de compras
Atender interesses comuns/acordo satisfatório	Compras desenvolve a negociação ganha-ganha
Comunicação entre as partes	Compras se relaciona com clientes internos e fornecedores externos
Investimentos necessários	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

Além do desenvolvimento de novos produtos a empresa B convida fornecedores de seu país de origem a estabelecer plantas próximas de suas subsidiárias em outros países de forma a obter determinados produtos ou tecnologias de forma exclusiva. Com a integração dos negócios a empresa B transforma esses fornecedores em empresas do grupo e torna-se sua principal acionista, dessa forma não fica tão claro os critérios para manutenção dos fornecedores nos estágios de integração, porém a grosso modo pode-se obter alguns números de referência.

O Quadro 44 apresenta os elementos relativos a integração com o fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor, em relação ao percentual de fornecedores em cada fase do processo de integração.

Quadro 44 - % de fornecedores nas fases de integração

% de fornecedores	Estágios de integração
80%	Abordagem convencional
9%	Melhoria da qualidade
5%	Integração operacional
6%	Integrações estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor

5) Seleção/homologação de fornecedores

Os fornecedores da empresa B são definidos pela matriz asiática da mesma, a qual define a grade global de fornecedores. Cada fornecedor é alocado conforme a estratégia de

seu produto e conhecimento para executá-lo, sendo escolhidos fornecedores que são referência em cada segmento para que possam proporcionar 100% de qualidade nos componentes do produto final. Compras utiliza como critério para seleção e homologação de fornecedores: a qualidade dos produtos e serviços, o uso de ferramentas de garantia da qualidade, a capacidade para atender os prazos de entrega, preços compatíveis com o mercado, que apresentem bons antecedentes, garantam a rastreabilidade para seus produtos, tenham responsabilidade, apresentem capacidade técnica e possam desenvolver bom relacionamento e comunicação.

O Quadro 45 apresenta os elementos relativos a seleção/homologação de fornecedores encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 45 - Elementos de seleção/homologação de fornecedores

Elementos	Empresa B
Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade	Monitorado por compras
Atender normas de desempenho	Monitorado por compras (requisitos)
Atender prazos de entrega	Compras acompanha indicador de desempenho de atrasos na entrega
Flexibilidade nos contratos e prazos	Compras negocia acordo geral de compras
Preços compatíveis com o mercado	Monitorado por compras
Apresentem bons antecedentes	Condição inicial para o processo de homologação
Tenham rastreabilidade para acompanhar os produtos	Condição para fornecimento
Sejam responsáveis	Condição inicial para o processo de homologação
Apresentem capacidade técnica	Exigência de compras
Possuam bom relacionamento e comunicação	Compras desenvolve o relacionamento com o fornecedor
Apresentem pós vendas	Não evidenciado em compras
Tenham cultura organizacional	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

6) Informações da qualidade

Na empresa B, o setor de compras compartilha a maioria das informações com as demais áreas da empresa, exceto informações de custos tratadas somente a nível estratégico ou problemas do fornecedor em relação a saúde de seu negócio. Visando impactar de forma positiva na operação dos fornecedores, compras acessa informações dos fornecedores internos e externos buscando oportunidades para melhorias. A empresa compartilha com seus fornecedores o plano anual de produção, sendo informado sempre duas semanas de demanda firmada e quatro semanas de demanda projetada, a variação da previsão nunca excede a 5%, ou seja, um plano bastante estável permitindo a programação adequada do fornecedor.

O Quadro 46 apresenta os elementos relativos as informações da qualidade encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 46 - Elementos informações da qualidade

Elementos	Empresa B
Compartilhamento de informações internas	Compras compartilha informações com todas as áreas da empresa
Acesso à informações de fornecedores internos e externos	Compras acessa informações dos fornecedores internos e externos
Relacionamento de longo-prazo com fornecedores	Compras desenvolve relacionamentos de longo-prazo com fornecedor
Compartilhamento de cronogramas, planos de produção com o fornecedor, etc.	Compras compartilha com o fornecedor o plano anual de produção

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Prática de gestão de pessoas

Na gestão de pessoas a empresa B apresenta programas internos de reconhecimento e desempenho do colaborador baseados em metas e no cumprimento das mesmas. Apesar desta premiação os colaboradores recebem baixo estímulo para tomada de decisões uma vez que as mesmas necessitam de participação da matriz e não são desenvolvidas habilidades para que assumam riscos, por não fazer parte da cultura organizacional.

Em relação aos treinamentos a empresa sugere os mesmos baseada nos resultados da avaliação de desempenho, porém o colaborador pode solicitá-los de acordo com suas atividades. Para a contratação de funcionários de compras é necessário que o profissional tenha experiência em processos de fabricação, desenvolvimento de fornecedores, sendo que para as compras técnicas são contratados engenheiros que tenham habilidades para questionar os custos nas cotações e se necessário visite a empresa para validar a proposta, bem como propor reduções de custos que sejam pertinentes. A empresa B ainda compartilha trimestralmente com os colaboradores as estratégias adotadas baseadas nos resultados.

O Quadro 47 apresenta os elementos relativos a prática da gestão de pessoas encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados.

Quadro 47 - Elementos da gestão de pessoas

Elementos	Empresa B
Participação nas decisões	Não evidenciado em compras
Prêmios e reconhecimento	A empresa tem um programa interno de premiações
Treinamentos/desenvolvimento de habilidades	A empresa investe no conhecimento dos colaboradores
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho é anual
Seleção de funcionários	Apresenta critérios para cada área da empresa
Compartilhamento de informações	Compartilha trimestralmente informações estratégicas
Evolução pessoal de compras/incentivo a correr riscos	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Prática de coordenação interfuncional

Na empresa B os times de trabalho são fixos, porém quando necessário a área de compras é acionada para contribuir para a solução de problemas em outras áreas da empresa.

O Quadro 48 apresenta os elementos relativos a prática coordenação interfuncional encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gerenciamento da qualidade em compras.

Quadro 48 - Elementos da coordenação interfuncional

Elementos	Empresa B
Gestão de e por processos envolvendo compras	A área de compras participa de comitês para resolução de problemas e ações estratégicas da empresa
Interação de compras com outras áreas da organização	A área de compras interage com as demais áreas fornecendo as informações necessárias
Interação de compras com o desenvolvimento de novos produtos	Compras participa do desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 Prática de compromisso da gerência na gestão da qualidade

Os objetivos da alta gerência para o departamento de compras é a promoção de 100% da qualidade desejada a um custo competitivo, dessa forma mede os resultados da área através de metas de custos e de atingimento da qualidade desejada. Para a alta administração o fator qualidade é indispensável, pois paga-se caro, porém a qualidade é fator obrigatório.

A participação de compras é primordial no compromisso da alta gerência, pois é a responsável por auditorias sistemáticas no fornecedor. O grau de comprometimento da alta gerência para com a qualidade em compras pode ser expressa pela escolha de um fornecedor,

pois a linha de pensamento é o nível da qualidade do mesmo em detrimento do fator custo em todos os casos.

O Quadro 49 apresenta os elementos relativos a prática compromisso da gerência na gestão da qualidade encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados.

Quadro 49 - Elementos do compromisso da gerência na gestão da qualidade

Elementos	Empresa B
Ênfase na qualidade do produto adquirido	A meta de compras é atingir 100% da qualidade desejada
O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos	A qualidade é item obrigatório para compras
Capacitação da equipe de compras	Os colaboradores participam de treinamentos específicos
Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras	Paga-se caro, porém a qualidade é obrigatória
Avaliação da gerência de compras com base na qualidade	È feita pelo custo do produto em relação ao preço do carro e atendimento de 100% da qualidade desejada
Preferência pela qualidade na seleção e desenvolvimento de fornecedores	A escolha do fornecedor é pelo nível de qualidade ao invés de custos
Relacionamentos de longo-prazo com fornecedores	Compras desenvolve relacionamentos de longo-prazo com os fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.5 Benchmarking

A empresa B não apresenta uma sequência para a aplicação do *benchmarking*, uma vez que os únicos concorrentes considerados em uma avaliação são os da mesma cultura, onde são verificados a satisfação do cliente, o serviço prestado no pós-venda e na garantia do veículo. A incorporação de melhorias na área de compras provenientes de *benchmarking* é feito através do círculo da qualidade, sendo aplicadas anualmente no setor.

4.3 Empresa C

A montadora em estudo possui no Brasil 2.700 funcionários alocados em sua única unidade de produção de carros no país

Além da unidade produtiva, apresenta também as unidades de serviços que são as mais de 123 concessionárias.

A matriz internacional da empresa fica na Ásia e seus carros são considerados da linha “popular”. A empresa vende para mais de 200 países e conta atualmente com 10 unidades de produção e 7 centros de pesquisa & desenvolvimento. A planta brasileira é a primeira planta do hemisfério do sul da marca.

A empresa apresenta as certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. A entrevista foi presencial realizada com a atual Supervisora geral de compras, sendo complementada via celular, watsapp e emails.

Na sequência relata-se de forma geral as evidências obtidas através da entrevista e da análise documental de acordo com a teoria PGQC.

4.3.1 Prática de gestão da qualidade do fornecedor

Esta prática está subdividida nos seis elementos descritos a seguir.

1) Medição e monitoramento do fornecedor

Para a empresa C o principal indicador para medir o fornecedor é o *receiving rate* (taxa de recebimento) dentro do mês das ordens de compras. Além deste indicador o setor de compras monitora os indicadores: falhas na qualidade dos produtos entregues, frequência das entregas do produtos, o prazo de entrega, atrasos na entrega e o cumprimento da programação das entregas. Quando o fornecedor fica abaixo dos requisitos estipulados pela empresa, geralmente recebe uma penalidade em forma de cobrança de um valor (cobrado uma porcentagem) em cima da ordem de compra e são encaminhados para treinamentos e aplicação da ferramenta PDCA.

O Quadro 50 apresenta os elementos relativos a medição e monitoramento do fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 50 - Elementos de medição e monitoramento do fornecedor

Elementos	Empresa C
Número de reclamações do produto	Não evidenciado em compras
Número de defeitos por unidade	Monitorado por compras
Falhas na qualidade	Monitorados por compras
Frequencia nas entregas	Monitorado por compras
Tempo de entrega do pedido	Monitorado por compras
Entregas com atraso	Monitorado por compras
Cumprimento da programação de entregas	Monitorado por compras
Rapidez de reprogramar a manufatura	Não evidenciado para compras
Varição do orçamento	Não evidenciado para compras
Custo por produto	Monitorado por compras

Fonte: Elaborado pelo autor

2) Auditoria do fornecedor

A empresa C adota as auditorias de processos e de produtos nas quais busca verificar evidências que comprovem que o fornecedor segue os requisitos exigidos nas instruções de trabalho e são capazes de reproduzi-los na execução da produção de forma a garantir a capacidade de fornecimento e a qualidade dos produtos fornecidos. A rastreabilidade dos componentes é verificada pelo lote do fornecedor versus lote da empresa e chassi e motor do carro. Os dados obtidos nas auditorias são aplicados a programas de melhorias cuja finalidade são eliminar o problema e trabalhar o “defeito zero”. Compras participa de auditorias sistêmicas buscando identificar e avaliar os riscos de fornecimento e acompanhar as ações implementadas pelo fornecedor em relação a eliminação dos riscos, observando o uso de ferramentas como o FMEA (Novo) e o 8D, as ações de melhorias implementadas pelo fornecedor e o gerenciamento das relações de parceria e desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total de sua área de compras.

O Quadro 51 apresenta os elementos relativos a auditoria de fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 51 - Elementos de auditoria do fornecedor

Elementos	Empresa C
Identificar e avaliar riscos de fornecimento	Monitorado por compras
Acompanhar ações para eliminação dos riscos	Monitorado por compras em relação aos produtos fornecidos
Avaliação de testes para desenvolvimento de produtos	Não evidenciado em compras
Aprovação do processo produtivo do fornecedor	Não evidenciado em compras
Acompanhar etapa final de produção e embarque de itens considerados críticos	Não evidenciado em compras
Melhoria contínua do fornecedor	Monitorado por cmpras em relação a qualidade dos produtos adquiridos
Parcerias de longo-prazo	Participação de compras
Prover o desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total	Participação de compras
Garantir a confiabilidade nos produtos adquiridos	Monitorado por compras
Melhorar o custo dos itens fornecidos	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

3) Desenvolvimento do fornecedor

A empresa C utiliza como critério para desenvolver um fornecedor o resultado dos últimos três meses dos indicadores de desempenho, sendo considerados como críticos os indicadores que tem estreita relação com a qualidade dos componentes adquiridos e indicadores nos quais o fornecedor apresenta dificuldades de cumprimento. Para o desenvolvimento do fornecedor a empresa tem um programa de reciclagem das práticas da

qualidade adotadas, treinamento de novos funcionários do fornecedor ou treinamentos diversos visando abranger temas que estimulem o fornecedor a aplicar ferramentas, controles e gerenciamento da qualidade. Outros critérios aplicados são o fornecedor pertencer ao grupo financeiro da empresa C, ou ser do país de origem. Compras participa do desenvolvimento promovendo treinamentos a equipe de compras do fornecedor, indicando fornecedores para premiações, fazendo auditorias sistêmicas no fornecedor e em função dos resultados indicar ou não o fornecedor para participar do programa interno de desenvolvimento do fornecedor.

O Quadro 52 apresenta os elementos relativos a desenvolvimento do fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 52 - Elementos do desenvolvimento de fornecedor

Elementos	Empresa C
Treinamento do pessoal do fornecedor	Compras participa de treinamentos específicos dados a equipe de compras do fornecedor
Investimento na operação do fornecedor	Não evidenciado em compras
Concorrência na base de fornecimento	Não evidenciado em compras
Reconhecimento e prêmios	Indicação a premiação interna oferecida pela empresa
Troca de pessoal entre empresas	Não evidenciado em compras
Avaliação do fornecedor	Compras faz avaliação do fornecedor
Redução da base de fornecimento	Não evidenciado em compras
Criação de programas de desenvolvimento do fornecedor.	Indicação ao programa interno de desenvolvimento do fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor

4) Integração com fornecedores

Para a integração com o fornecedor visando o desenvolvimento de novos produtos é exigido que o mesmo participe em todas as etapas, como: o desenvolvimento de peças, o PPAP, testes de utilização, testes de dimensional, funcionabilidade, produção em massa na linha. Um fornecedor se torna apto a participar do desenvolvimento de novos produtos através dos históricos das auditorias e excelência nos indicadores de performance.

Compras desenvolve um contrato básico de fornecimento, preza pelo relacionamento com o fornecedor, integra o fornecedor pela complexidade do mercado fornecedor e importância do item comprado, pela tecnologia do fornecedor, relações de confiança, negociações ganha-ganha e facilidade de comunicação entre as partes.

O Quadro 53 apresenta os elementos relativos a integração com o fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 53 - Elementos da integração com fornecedor

Elementos	Empresa C
Relacionamento com o fornecedor	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Importância do item comprado	Compras categoriza os itens pela importância no produto final
Complexidade do mercado fornecedor	Compras adquire produtos e serviços de fornecedores que detém a patente
Investimentos necessários integração de áreas internas e externas	Não evidenciado em compras
Tecnologia do fornecedor	Compras adquire produtos e serviços de fornecedores que detém a patente
Estabelecer relações de longo prazo	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Estabelecer relações de confiança	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Garantia do cumprimento do acordado	Compras desenvolve relacionamento com o fornecedor
Estabelecer contrato	Compras estabelece um acordo geral de compras
Atender interesses comuns/acordo satisfatório	Compras desenvolve a negociação ganha-ganha
Comunicação entre as partes	Compras se relaciona com setores internos e fornecedores
Investimentos necessários	Compras desenvolve a comunicação com o fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor

Além do desenvolvimento de novos produtos a empresa C convida fornecedores de seu país de origem a estabelecer plantas próximas de suas subsidiárias em outros países e também traz para junto de suas plantas empresas do mesmo grupo econômico.

Os percentuais obtidos foram baseados na percepção da entrevistada, uma vez que os fornecedores não são categorizados, por pertencer em sua maioria ao mesmo grupo econômico.

O Quadro 54 apresenta os elementos relativos a integração com o fornecedor encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor, em relação ao percentual de fornecedores em cada fase do processo de integração.

Quadro 54 - % de fornecedores nas fases de integração

% de fornecedores	Estágios de integração
43,9%	Abordagem convencional
38,2%	Melhoria da qualidade
10,7%	Integração operacional
7,2%	Integrações estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor

5) Seleção/homologação de fornecedores

A empresa C adota como critério para seleção/homologação de seus fornecedores um sistema interno. É um sistema de pontuação que leva em consideração vários critérios como a tecnologia do fornecedor, capacidade de produção, certificações da qualidade, capacidade para atender as ordens de serviços, qualidade assegurada, entre outros.

Cada critério recebe uma pontuação, sendo que a somatória destas pontuações geram um “score” pelo qual o fornecedor é aprovado ou rejeitado para fornecer para a empresa. Na escolha dos fornecedores que receberão uma cotação de compras leva-se também em consideração a nacionalidade e a qualidade do fornecedor. Compras participa do processo através da constatação da qualidade do produto a ser fornecido, determinando que o fornecedor tenha um sistema de qualidade que atenda aos requisitos solicitados, que seus preços sejam compatíveis com o mercado, possuam sistema de rastreabilidade dos componentes, sejam responsáveis, tenham bons antecedentes, possuam capacidade técnica para o item a ser entregue e cultivem um bom relacionamento.

O Quadro 55 apresenta os elementos relativos a seleção/homologação de fornecedores encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 55 - Elementos de seleção/homologação de fornecedores

Elementos	Empresa C
Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade	Monitorado por compras
Atender normas de desempenho	Monitorado por compras (requisitos)
Atender prazos de entrega	Monitorado por compras
Flexibilidade nos contratos e prazos	Não evidenciado em compras
Preços compatíveis com o mercado	Monitorado por compras
Apresentem bons antecedentes	Condição inicial para o processo de homologação
Tenham rastreabilidade para acompanhar os produtos	Condição para fornecimento
Sejam responsáveis	Condição inicial para o processo de homologação
Apresentem capacidade técnica	Exigência de compras
Possuam bom relacionamento e comunicação	Compras desenvolve o relacionamento com o fornecedor
Apresentem pós vendas	Não evidenciado em compras
Tenham cultura organizacional	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

6) Informações da qualidade

Na empresa C, as informações como demanda, capacidade de linha, PMP, informações estratégicas e outras, são compartilhadas entre as áreas da empresa. Com os

fornecedores compras compartilha o cronograma de produção e informações relativas a sua performance no fornecimento de componentes e serviços.

O Quadro 56 apresenta os elementos relativos a informações da qualidade encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados, como práticas de gestão da qualidade do fornecedor.

Quadro 56 - Elementos de informações da qualidade

Elementos	Empresa C
Compartilhamento de informações internas	Compras compartilha informações com todas as áreas da empresa
Acesso à informações de fornecedores internos e externos	Compras acessa informações dos fornecedores internos e externos
Relacionamento de longo-prazo com fornecedores	Compras desenvolve relacionamentos de longo-prazo com fornecedor
Compartilhamento de cronogramas, planos de produção com o fornecedor, etc.	Compras compartilha com o fornecedor o cronograma de produção e informações relativas a sua performance no fornecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Prática de gestão de pessoas

A gestão de pessoas na empresa C é pautada pela cultura do país de origem, desta forma os colaboradores não são incentivados a tomarem decisões e a gestão de risco é delegada a gerência se houver concordância da diretoria. Porém a mesma premia os colaboradores em função dos resultados obtidos por toda equipe no alcance das metas. Para desenvolver o colaborador a empresa propicia treinamentos em várias áreas, estes treinamentos podem vir do resultado das avaliações de desempenho individual ou por indicação da chefia imediata. As informações consideradas estratégicas são compartilhadas a nível de supervisão. Para contratar um funcionário ou promovê-lo para compras o mesmo deve possuir conhecimento em gestão da qualidade, técnicas de negociação e compliance.

O Quadro 57 apresenta os elementos relativos a prática gestão de pessoas encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados.

Quadro 57 - Elementos de gestão de pessoas

Elementos	Empresa C
Participação nas decisões	Não evidenciado em compras
Prêmios e reconhecimento	A empresa tem um programa interno de premiações
Treinamentos/desenvolvimento de habilidades	A empresa investe no conhecimento dos colaboradores
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho é anual
Seleção de funcionários	Apresenta critérios para cada área da empresa
Compartilhamento de informações	Compartilha trimestralmente informações estratégicas
Evolução pessoal de compras/incentivo a correr riscos	Não evidenciado em compras

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Prática de coordenação interfuncional

Na empresa C o setor de compras participa de grupos multisetoriais visando a solução de problemas, desenvolvimento de ações estratégicas, participação em comitês para premiação de fornecedores. Também está envolvida com o desenvolvimento de fornecedores para novos produtos

O Quadro 58 apresenta os elementos relativos ao prática coordenação interfuncional encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados.

Quadro 58 - Elementos da coordenação interfuncional

Elementos	Empresa C
Gestão de e por processos envolvendo compras	A área de compras participa de comitês para resolução de problemas e ações estratégicas da empresa
Interação de compras com outras áreas da organização	A área de compras interage com as demais áreas fornecendo as informações necessárias
Interação de compras com o desenvolvimento de novos produtos	Compras participa do desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4 Prática do compromisso da gerência na gestão da qualidade

Na empresa C a gerência tem como objetivos para compras a redução de custo, o desenvolvimento de novos fornecedores, a gestão da qualidade do fornecedor e gestão de relacionamento. O desempenho de compras é medido em função do indicador de recebimento do fornecedor dentro do prazo, indicador de componentes dentro dos requisitos especificados e redução de custo. Contribuindo com a qualidade dos produtos fornecidos a alta gerência visita fornecedores que tenham elevado percentual de refugos visando orientar e obter um compromisso de melhoria contínua da qualidade, além do convite para participarem de reuniões trimestrais para discussão dos resultados obtidos.

Compras participa de ações estratégicas da empresa apresentando os resultados obtidos com a gestão dos fornecedores e dos KPI's que monitora. A adoção da qualidade como critério da alta gerência para os componentes a serem adquiridos em detrimento ao custo, indica o quanto a área de compras deve zelar pela gestão da qualidade em seus processos e decisões.

O Quadro 59 apresenta os elementos relativos a prática compromisso da gerência na gestão da qualidade encontrados na literatura e os resultados da coleta de dados.

Quadro 59 - Elementos do compromisso da gerência na gestão da qualidade

Elementos	Empresa C
Ênfase na qualidade do produto adquirido	O foco de compras deve ser a qualidade assegurada
O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos	A qualidade é item obrigatório para compras
Capacitação da equipe de compras	Os colaboradores participam de treinamentos específicos
Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras	Compras deve zelar pela gestão da qualidade em seus processos e decisões
Avaliação da gerência de compras com base na qualidade	Medido pelos indicadores de recebimento dentro do prazo, componentes dentro dos requisitos especificados e redução de custos
Preferência pela qualidade na seleção e desenvolvimento de fornecedores	A escolha do fornecedor é pelo nível de qualidade ao invés de custos
Relacionamentos de longo-prazo com fornecedores	Compras desenvolve relacionamentos de longo-prazo com os fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.5 Benchmarking

A empresa C adota processos e informações de outras plantas do grupo financeiro a qual pertence para melhorar a boas práticas de fabricação e de compras, desta forma planeja, implementa, analisa e discute os resultados, formando um ciclo PDCA que será retornado quantas vezes for necessário até a obtenção da melhoria desejada.

4.4 Análise comparativa dos resultados

Neste subtópico é feita a análise e comparação dos dados obtidos nas entrevistas e acesso as documentações fornecidas pelas empresas e relatadas de forma descritiva neste capítulo. Segundo Yin (2005, p. 33) a “utilização de várias fontes de evidências, de tal forma que incentive linhas convergentes de investigação”, faz-se necessário para aumentar a validade de um estudo de caso. Complementa o autor que a pesquisa de estudo de caso apresenta muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, resultando em várias fontes de evidências que exigem com que os dados sejam convergidos em um formato de triângulo, beneficiando as proposições teóricas para conduzir a coleta e análise desses dados.

Para melhor compreensão das análises é utilizada a letra “E”, simbolizando elementos evidenciados nas empresas durante a coleta de dados, e a letra “N”, simbolizando elementos não evidenciados nas empresas durante a coleta de dados.

A análise se restringe aos elementos elencados na literatura não sendo analisadas práticas individuais encontradas na pesquisa de campo. As análises serão feitas após cada quadro.

4.4.1 Prática gestão da qualidade do fornecedor e informações da qualidade

Quadro 60 - Comparativo dos elementos do fator medição e monitoramento do fornecedor

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Número de reclamações do produto	N	E	N
Número de defeitos por unidade	E	E	E
Falhas na qualidade	E	E	E
Frequência nas entregas	E	E	E
Tempo de entrega do pedido	E	N	E
Entregas com atraso	E	N	E
Cumprimento da programação de entregas	E	N	E
Custo por produto	E	E	N

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas A,B e C convergem em resultados em relação ao número de defeitos por unidade, falhas na qualidade, frequência nas entregas, sendo que as empresas A e C também apresentam em comum o tempo de entrega do pedido, entregas com atraso, e cumprimento na programação de entregas em detrimento a não evidência destes na empresa B. Ainda as empresas A e B apresentam em comum o elemento custo por produto. A não convergência de todos os elementos de práticas de gestão da qualidade em compras não caracteriza maior ou menor interesse destes nas três empresas, somente que não estão atrelados as rotinas da área de compras.

Quadro 61 - Comparativo dos elementos do fator auditoria do fornecedor

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Identificar e avaliar riscos de fornecimento	E	E	E
Acompanhar ações para eliminação dos riscos	N	E	E
Avaliação de testes para desenvolvimento de produtos	N	E	N
Aprovação do processo produtivo do fornecedor	N	N	N
Acompanhar etapa final de produção e embarque de itens considerados críticos	N	N	N
Melhoria contínua do fornecedor	E	N	E
Parcerias de longo-prazo	E	E	E
Prover o desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total	N	N	E
Garantir a confiabilidade nos produtos adquiridos	N	E	E
Melhorar o custo dos itens fornecidos	E	E	N

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao elemento auditoria do fornecedor é possível ainda perceber que as empresas A, B e C convergem em identificar e avaliar riscos de fornecimento e parcerias de longo-prazo. As empresas B e C também convergem no acompanhamento de ações para

eliminação de riscos e garantir a confiabilidade dos produtos adquiridos e as empresas A e B em melhorar os custos dos itens fornecidos. Porém, como todas apresentam certificações de qualidade é possível deduzir que apliquem as auditorias exigidas pelas normas não centralizadas na área de compras.

Quadro 62 - Comparativo dos elementos do fator desenvolvimento do fornecedor

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Treinamento do pessoal do fornecedor	E	E	E
Investimento na operação do fornecedor	E	N	N
Concorrência na base de fornecimento	E	N	N
Reconhecimento e prêmios	E	E	E
Troca de pessoal entre empresas	N	N	N
Avaliação do fornecedor	E	E	E
Redução da base de fornecimento	N	N	N
Criação de programas de desenvolvimento do fornecedor.	E	E	E

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao elemento desenvolvimento do fornecedor é comum as empresas estudadas o treinamento do pessoal do fornecedor, a indicação a reconhecimento e prêmios dos fornecedores que se destacam e a avaliação do fornecedor. Individualmente aplicam outros elementos na área de compras que se relacionam as práticas de gestão qualidade em compras.

Quadro 63 - Comparativo dos elementos do fator integração com fornecedores

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Relacionamento com o fornecedor	E	E	E
Importância do item comprado	E	E	E
Complexidade do mercado fornecedor	E	E	E
Tecnologia do fornecedor	E	E	E
Estabelecer relações de longo prazo	E	E	E
Estabelecer relações de confiança	E	E	E
Garantia do cumprimento do acordado	E	E	E
Estabelecer contrato	E	E	E
Atender interesses comuns/acordo satisfatório	E	E	E
Comunicação entre as partes	E	E	E
Investimentos necessários	N	N	E
Estágios de integração com os fornecedores			
Estágios de integração	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Abordagem convencional	67%	80%	43,9%
Melhoria da qualidade	22%	9%	38,2%
Integração operacional	6%	5%	10,7%
Integrações estratégicas	5%	6%	7,2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de haver diferenças significativas no ponto de vista dos entrevistados em relação as porcentagens ocupadas pelos fornecedores em cada fase de integração (lembrando que neste item está a percepção e não números estatísticos das empresas), existe praticamente

uma unanimidade da aplicação dos elementos, evidenciando esta prática de gestão da qualidade em compras.

Quadro 64 - Comparativo dos elementos do fator seleção/homologação de fornecedores

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade	E	E	E
Atender normas de desempenho	E	E	E
Atender prazos de entrega	E	E	E
Flexibilidade nos contratos e prazos	E	E	N
Preços compatíveis com o mercado	N	E	E
Bons antecedentes	E	E	E
Rastreabilidade para acompanhar os produtos	E	E	E
Responsabilidade	E	E	E
Capacidade técnica	E	E	E
Bom relacionamento e comunicação	E	E	E
Pós vendas	N	N	N
Cultura organizacional	N	N	N

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação as práticas de gestão da qualidade em compras no elemento seleção/homologação de fornecedores as empresas A, B e C apresentam convergência em relação a qualidade no produto, serviços e garantia da qualidade, atendimento ao prazo de entrega, que tenham bons antecedentes, possuam rastreabilidade para acompanhar os produtos, sejam responsáveis e possuam bom relacionamento e comunicação, tenham capacidade técnica e atendam as normas de desempenho. As empresas B e C convergem no preços compatíveis com o mercado. As empresa A e B convergem no elemento flexibilidade nos contratos e prazos.

Quadro 65 - Comparativo dos elementos do fator informações da qualidade

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Compartilhamento de informações internas	E	E	E
Acesso à informações de fornecedores internos e externos	E	E	E
Relacionamento de longo-prazo com fornecedores	E	E	E
Compartilhamento de cronogramas, planos de produção com o fornecedor, etc.	E	E	E

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível verificar que os elementos de informações da qualidade do fornecedor encontrados na literatura são aplicados nas empresa A, B e C.

4.4.2 Prática de gestão de pessoas

Quadro 66 - Comparativo dos elementos da prática gestão de pessoas

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Participação nas decisões	N	N	N
Prêmios e reconhecimento	E	E	E
Treinamentos/desenvolvimento de habilidades	E	E	E
Avaliação de desempenho	E	E	E
Seleção de funcionários	E	E	E
Compartilhamento de informações	N	E	E
Incentivo a correr riscos	N	N	N

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas empresas A, B e C como práticas de gestão de pessoas foram evidenciados os elementos relacionados a prêmios e reconhecimento dos funcionários de compras, proposição de treinamentos e aproveitamento de suas habilidades através de resultados apurados nas avaliações de desempenho e a seleção de futuros profissionais para a área, porém também foi unânime que as mesmas não proporcionam condições para que estes funcionário tenham autonomia e participem diretamente nas decisões estratégicas da área e também não os incentivem a correr riscos.

4.4.3 Prática de coordenação interfuncional

Quadro 67 - Comparativo dos elementos da prática coordenação interfuncional

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Gestão de e por processos envolvendo compras	E	E	E
Interação de compras com outras áreas da organização	E	E	E
Interação de compras com o desenvolvimento de novos produtos	E	E	E

Fonte: elaborado pelo autor

Outro elemento de convergência entre as empresas A, B e C é a coordenação interfuncional nas práticas de gestão da qualidade em compras, por tratar de empresas certificadas a gestão de e por processos envolve a área de compras facilitando a interação desta com as demais áreas da empresa e a importância da mesma em relação ao desenvolvimento de novos produtos.

4.4.4 Prática de compromisso da gerência na gestão da qualidade

Quadro 68 - Comparativo dos elementos da prática compromisso da gerência na gestão da qualidade

Elementos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Ênfase na qualidade do produto adquirido	E	E	E
O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos	N	E	E
Capacitação da equipe de compras	E	E	E
Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras	E	E	E
Avaliação da gerência de compras com base na qualidade	E	E	E
Preferência pela qualidade na seleção e desenvolvimento de fornecedores	E	E	E
Relacionamentos de longo-prazo com fornecedores	E	E	E

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação as práticas de comprometimento da gerência na gestão da qualidade é possível notar que todos os elementos são convergentes entre as empresas A, B e C, apresentando uma divergência no elemento “desempenho de compras determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos” por parte da empresa A, por não ter encontrado evidência junto ao entrevistado. Por tratar de empresas certificadas, o compromisso da alta administração é essencial para manter um programa de qualidade atuante, desta forma é possível identificar que na visão estratégica das empresas a área de compras é de grande importância para a qualidade, e que ao dar destaque a qualidade dos itens obtidos dos fornecedores a área de compras contribue com a qualidade do produto final.

4.4.5 Prática de Benchmarking

Quadro 69 - Comparativo da prática de benchmarking

Empresa A	Empresa B	Empresa C
A empresa A não apresenta um método para sistematizar o benchmarking, porém foca as boas práticas apresentadas por fornecedores provenientes do país de origem. Compartilha as boas práticas e ideias implementadas com as demais plantas industriais e com fornecedores estratégicos, incentivando-os a compartilhar seus temas com a empresa A.	A empresa B não apresenta uma sequência para a aplicação do benchmarking, uma vez que os únicos concorrentes considerados em uma avaliação são os da mesma cultura, onde são verificados a satisfação do cliente, o serviço prestado no pos-venda e na garantia do veículo. A incorporação de melhorias na área de compras provenientes do benchmarking é feito através do círculo da qualidade, sendo aplicadas anualmente dentro do setor e após expandido para a empresa.	A empresa C adota processos e informações de outras plantas do grupo financeiro a qual pertence para melhorar a boas práticas de fabricação e de compras, desta forma planeja, implementa, analisa e discute os resultados, formando um ciclo PDCA que será retornado quantas vezes for necessário até a obtenção da melhoria desejada.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas entrevistas não foram evidenciados métodos de benchmarking aplicados exclusivamente pelo setor de compras. Existem acompanhamentos de boas práticas aplicadas por empresas do mesmo grupo econômico ou pertencentes a empresas dos países de origem respectivamente das empresas A, B e C que são analisadas e incorporadas a compras na medida que demonstram que sua aplicação podem contribuir com a evolução da área. A identificação das boas práticas pode inclusive partir da área de compras, porém não é tarefa e responsabilidade essencial da área.

4.4.6 Considerações sobre o estudo de caso

Após discorrer sobre as evidências coletadas nas entrevistas com as montadoras é possível inferir que não existe unanimidade na aplicação de todos os elementos, como: medição e monitoramento do fornecedor; auditoria do fornecedor; desenvolvimento do fornecedor; integração com o fornecedor; seleção/homologação de fornecedores; gestão de pessoas.

As divergências entre as empresas podem acontecer por natureza de suas nacionalidades e foco de trabalho, lembrando que uma é europeia e duas asiáticas, porém de diferentes países e culturas. Como elencado no referencial teórico o entendimento sobre o conceito de qualidade pode ser interpretativo (pois existem várias definições para a mesma), gerando diferentes formas de aplicação na área de compras ou elencadas a outros processos dentro da organização que no ponto de vista da mesma podem trazer outros resultados.

Apesar das divergências também é possível verificar aplicações simultâneas dos elementos nas três empresas estudadas, conforme exposto nos quadros 60,61,62,63,64 e 66, estes elementos comuns evidenciam que existe uma admissibilidade lógica da qualidade, que em certos aspectos são interpretados de forma similar e utilizados como uma forma “padrão” na busca das melhores práticas mesmo tratando-se de culturas diferentes.

Outros aspecto a ressaltar é relativo as práticas coordenação interfuncional, compromisso da gerência na gestão da qualidade e informações da qualidade evidenciados em sua totalidade nas três empresas estudadas, estas práticas fazem parte da base do Sistema de Gestão da Qualidade sendo obrigatórios para o credenciamento do selo de qualidade, desta forma estendidos a todos os processos das empresas.

Por último e não menos importante é o elemento *benchmarking* que não foi evidenciado como sistemático do setor de compras, porém o que se entende é que o setor aproveita da leitura de experiências obtidas em fornecedores ou plantas do mesmo conglomerado para aplicar melhorias contínuas de aprendizado em suas rotinas.

No Quadro 70 é apresentado um resumo da aplicação dos elementos encontrados nas empresas/literatura que formam as práticas de gestão da qualidade em compras.

Quadro 70 - Resumo da aplicação das práticas de gestão da qualidade em compras

Práticas	Resultados
Gestão da qualidade do fornecedor e informações da qualidade	Elementos: 1) Medição e monitoramento do fornecedor – evidenciado 8 elementos em um total de 10 acompanhados por compras; 2) Auditoria do fornecedor – evidenciado 8 elementos em um total de 10 acompanhados por compras; 3) Desenvolvimento do fornecedor – evidenciados 6 elementos em um total de 8 acompanhados por compras; 4) Integração com fornecedores – evidenciado 11 elementos em um total de 12 acompanhados por compras; 5) Seleção/homologação de fornecedores – evidenciado 10 elementos em um total de 12 acompanhados por compras; 6) Informações da qualidade – evidenciados todos os 4 elementos acompanhados por compras.
Gestão de pessoas	Evidenciados 5 elementos em um total de 7 aplicados a compras.
Coordenação Interfuncional	Evidenciado todos os 3 elementos aplicados por compras
Compromisso da gerência na gestão da qualidade	Evidenciado todos os 7 elementos aplicados em compras
Benchmarking	Não evidenciado como uma forma sistemática de práticas de gestão da qualidade em compras, porém como um elemento que também pode ser buscado pela área de compras.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a apresentação dos dados conclui-se que as empresas pesquisadas aplicam quase em sua totalidade os elementos operacionais que em seu conjunto formam as práticas da gestão da qualidade em compras encontrados na literatura na rotina da área de compras, contribuindo para assegurar que os produtos e serviços de uma empresa atendam as necessidades dos clientes. Enfim, após a apresentação da análise dos dados pode-se assumir que a gestão das práticas da qualidade em compras apesar da importância para a empresas pesquisadas ainda tem um vasto campo a ser percorrido e estudado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as contribuições da pesquisa, as dificuldades encontradas, as limitações e sugestões de temas para futuras pesquisas.

5.1 Contribuições da pesquisa

O objetivo principal da pesquisa foi identificar nas empresas entrevistadas as práticas de gestão da qualidade em compras baseadas nas práticas sugeridas pelo modelo do QMPP (Quality Management Practices Purchasing) proposto por Sanchez-Rodriguez e Hemsworth (2005), para a pesquisa de campo essas práticas foram desmembradas em elementos operacionais que permitiram evidenciar nas rotinas de compras a adoção ou não das mesmas.

Desta forma este estudo buscou detalhar na literatura cada prática proposta pelos autores em elementos que fizessem parte da rotina da área de compras em montadoras de veículos, refletindo a influência da gestão da qualidade na mesma. A partir do uso de um método, como o estudo de caso múltiplo, foi possível identificar a presença ou não de cada elemento na área de compras, não tendo sido considerado os resultados da aplicação dos mesmos no desempenho da área, conforme o modelo original buscava, mas somente constatando sua presença. A apresentação de quadros comparativos (Quadros: 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69) trouxeram luz às simultaneidades nas aplicações dos elementos da literatura que formavam cada uma das práticas estudadas, bem como as discrepâncias entre estas.

A análise dos dados ainda despertaram a curiosidade para aprofundar outras pesquisas sob novos prismas dentro do tema práticas de gestão da qualidade em compras que constam no subtópico 5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para temas futuros.

Assim, este trabalho alcançou os objetivos propostos na medida em que, através do estudo do casos, identificou, explorou, comparou, e propôs continuidade dos estudos para as práticas existentes na relação entre qualidade e compras.

A pesquisa qualitativa de cunho exploratória pode esclarecer como três montadoras estudadas se beneficiam das práticas de gestão da qualidade em compras buscando garantir a qualidade dos itens adquiridos para manter a qualidade dos produtos finais (HEMSWORTH et al, 2008; LALIC, 2019).

Diante do exposto, as práticas de gestão da qualidade em compras seguiram as práticas propostas no modelo do PGQC, a saber: gestão da qualidade do fornecedor e informações da qualidade, gestão de pessoas, coordenação interfuncional, compromisso da gerência na gestão

da qualidade e *benchmarking*, sendo que para efeito do estudo cada uma das práticas foram divididas em elementos operacionais que se tornaram a base para a elaboração do questionário aplicado nas empresa A, B e C.

Os autores Lima e Marx (2004) atribuem a importância da área de compras ao próprio desenvolvimento das montadoras, sendo que a área assume um papel fundamental no setor automobilístico.

Outro fator importante está associado ao crescimento em importância estratégica de compras acentuada pela diminuição da fabricação, e aumento da terceirização que muda as fontes tradicionais de vantagem competitiva, passando a considerar os fornecedores e a cadeia de suprimentos de forma mais estratégica e conseqüentemente a área de compras passa a desempenhar um papel mais estratégico na organização, além do impacto da globalização que exige uma responsabilidade maior da *Supply Chain Management* (PAESBRUGGHE, et al., 2017).

A influência das empresas “foco” em uma cadeia de suprimentos poderá aumentar os requisitos de qualidade, intensificando a gestão da qualidade na cadeia de suprimentos e em paralelo alavancar as práticas da gestão da qualidade em compras, auferindo ainda mais a importância desta área nas estratégias corporativas.

As empresas A, B e C fazem parte de um segmento de destaque na economia mundial, por movimentar grandes recursos financeiros, deter muitas vagas de empregos diretas e indiretas, além de consolidar em primeira mão as inovações nas práticas de gestão, tornando-a um foco de estudos privilegiado. O segmento de mercado das montadoras apresentam inúmeras pesquisas relevantes sobre as cadeias de suprimentos desenvolvidos a partir destas e a aplicação da gestão da qualidade na cadeia de suprimentos, porém há uma escassez de estudos sobre as implicações das práticas de gestão da qualidade em compras (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ; HEMSWORTH, 2005).

Apesar de diferentes culturas é possível perceber a influência da qualidade nos resultados destas empresas pois a indústria automobilística é bastante rigorosa em termos de qualidade, tanto que seguem normas de qualidade mais específicas (IATF) garantindo que seus produtos ofereçam aos consumidores todo conforto e segurança exigidos por estes.

Esta influência da qualidade é constatada nos resultados apresentados pela dissertação, pois nenhuma das empresas deixou de apresentar práticas de gestão da qualidade em sua área de compras, as divergências na aplicação de alguns elementos em detrimento à outros ocorre em função da estrutura organizacional, quer seja por fator cultural ou de atribuições de elementos à diferentes áreas administrativas.

Destaques deste trabalho, na visão do pesquisador, foi observar que estas empresas, mesmo com tipos de veículos que partem da linha mais popular até a chamada linha premium, adotam a qualidade como um fator decisivo na hora de fechar um pedido ou escolher um fornecedor, contrariando a ideia, da qual o preço é fator de escolha. Outro ponto a destacar refere-se as práticas: coordenação interfuncional, informações da qualidade e compromisso da gerência na gestão da qualidade, pois estas representam o grau de compromisso de toda empresa para com a qualidade e não seria coerente se estas empresas não apresentassem evidências de aplicação.

Em face do momento atual (COVID-19) presume-se ocorrer mudanças em alguns elementos estudados nesta dissertação, pois os encontros cliente-fornecedor deverão ser mais espessos, propiciando aplicação de outras ferramentas no relacionamento e exigindo maior confiança entre as partes. Considera-se também a possibilidade de aumentar o controle dos fornecedores pelo aumento de indicadores de desempenho que a distância espelharão os requisitos necessários de qualidade para o fornecimento.

Ainda observando o momento atual (agosto de 2020) e tendências futuras para a indústria automobilística em relação à gestão da qualidade em compras, o pesquisador acredita no maior uso de sistemas de informações mais rigorosos em precisão, crescente uso de vídeo conferência no fechamento dos contratos de fornecimento, maior rigor nas exigências dos fornecedores em relação a saúde e condições de higiene e organização do trabalho de seus colaboradores, além da possibilidade de adoção cada vez maior da Supply Chain Management 4.0.

Este trabalho contribui com a literatura existente, pois a transformação de compras em área estratégica ainda está sendo consolidada pelas empresas em geral e a aplicação de uma gestão da qualidade estruturada são recentes na maioria delas. Desta forma a junção das práticas de gestão da qualidade em compras é um estudo que acrescenta novos elementos a serem explorados em futuras pesquisas aumentando a escassa literatura em relação ao foco do estudo. Pode-se estender a contribuição à empresas de diferentes segmentos econômicos na medida que os resultados apresentados forem entendidos como *benchmarking*.

5.2 Dificuldades da pesquisa

Para a evolução de cada etapa deste trabalho vários obstáculos necessitaram ser superados, a saber:

- 1) Elaborar a questão principal da pesquisa, ou seja, um tema que pudesse contribuir com a literatura existente, pois os estudos encontrados por meio de pesquisa exploratória em artigos, livros, revistas, jornais e outros, abordavam a gestão da qualidade ou gestão de compras individualmente. O “achado” que motivou o objetivo do trabalho foi o artigo de Lalić et al (2019), no qual os autores afirmavam que modelos de pesquisas mais abrangentes de práticas de gestão da qualidade em compras até o momento foram expressos nos trabalhos de Sánchez-Rodríguez e Hemsworth (2005) e Hemsworth et al (2008);
- 2) Delinear o método adotado dentre os vários métodos aplicados as pesquisas na área de Engenharia de produção, impeliu a análise individual da características de cada método de forma a escolher e justificar o adotado;
- 3) Compor o referencial teórico com temas que fossem relevantes para a geração das questões elaboradas na coleta de dados, pois várias pesquisas analisaram o impacto da gestão da qualidade no desempenho operacional e nos negócios, porém há uma escassez de estudos sobre a gestão da qualidade em áreas funcionais de uma empresa podendo-se citar a área de compras (SÁNCHEZ-RODRIGUEZ, HEMSWORTH, 2005; HEMSWORTH et al., 2008).
- 4) Conseguir as entrevistas – o projeto inicial contemplava cinco montadoras de nacionalidades diferentes, porém com o passar do tempo, ficou restrita a quatro e foi conseguido em três, após muita insistência. Com exceção da primeira entrevista na empresa A, as entrevistas nas empresas B e C foram remarcadas mais de uma vez. Sendo que na empresa B foi realizada somente por contato via watsapp, email e celular, pois já havia mudado três vezes de data.

5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para temas futuros

Os resultados observados devem ser analisados considerando as restrições do método utilizado e do número de casos, não sendo possível generalizá-los, somente compará-los entre os casos e a literatura estudada buscando identificar possíveis contribuições.

O principal meio para a coleta de dados foi o uso de um questionário semiestruturado utilizado para a entrevista, sendo que esta depende da percepção e análise do pesquisador e do

entrevistado. O *benchmarking* gerado por este trabalho fica restrito ao setor automotivo em primeiro plano, pois neste segmento as montadoras podem ser consideradas como as precursoras de inovações em gestão, sendo que as novas práticas de gestão ocorrem primeiro nessa cadeia e posteriormente existe a disseminação para outros nichos de negócios.

Para novas pesquisas envolvendo as práticas da gestão da qualidade em compras, sugere-se a aplicação de uma *survey* no Brasil para verificar se as práticas levantadas no modelo de Sanchez-Rodriguez e Hemsworth são as mesmas aplicadas em empresas nativas.

Também sugere-se a possibilidade de aplicar os elementos encontrados nesta dissertação a seguimentos diferentes de mercado, por exemplo, linha branca, componentes eletrônicos, entre outros, comparando os resultados obtidos com os resultados deste trabalho e por fim repetir o trabalho de Sanchez-Rodriguez e Hemsworth para empresas em território nacional visando compreender o resultado do desempenho de compras baseado na literatura original do QMPP.

Estudos relacionados as práticas de Gestão da Qualidade na Cadeia de Suprimentos integrados as práticas de Gestão da Qualidade em Compras podem trazer resultados interessantes para temas relacionados a novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ABIDAZIZ, A.; The impact of total quality management on organizational performance, **European Journal of Business and Management**, vol.7, no.36, 2015.
- AL-QUAHTANI, N.D.; ALSHEHRI. S.S; ABD.AZIZ, A., The impact of total quality management on organizational performance. **European Journal of Business and Management**, v.7, n. 36, 2015.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- ANDERSSON, R.; ERIKSSON, H.; TORTENSSON, H. Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 3, p. 282-296, 2006.
- ANDRADE, G. C. **Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2012.
- ANFAVEA – **Associação dos fabricantes de Veículos Automotores**. Disponível em: <[http/ / www. Anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br)>. Acesso em 23/04/2019.
- ANISIMOVA, O., **Quality management in purchasing**, Saimaa University of Applied Science, Faculty of Business Administration, Lappeenranta Degree Programme in International Business, Tese de doutorado, 2014
- ARNOLD J. R. **Administração de Materiais**. 11ª reimpressão da 1 ed. de 1999. São Paulo:Atlas, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015**, Rio de Janeiro, 2015.
- BAILY, P.; FARMER, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração** . 8. ed. Tradução: Ailton Bonfim Brandão, São Paulo: Atlas, 2000.
- BASSETO,A.L.C; SANTOS FILHO, V.H; GONÇALVES, M.A.A; KOVALESKI, J. L.; Gestão da qualidade total: uma estratégia para as pequenas e médias empresas, VI Congresso Brasileiro de Engenharia d Produção, Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 dezembro 2017.
- BERGES, G.; PAYÉS, M. A. M. A parceria fornecedor-indústria. **ECO\$, Sorocaba**, SP, v. 4, p. 1-76, dez. 2015.
- BOLSON, S.B., BRITES, R. D. S., A gestão da qualidade no contexto da gestão de recursos humanos. **Carpem Diem: Revista Cultural e Científica da UNIFACEX**, v.11, n.1, 2013.
- BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on Market orientation in e-business. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 883-890, 2009.
- BRAGA, A., **Gerenciamento e desenvolvimento de fornecedores** – parte 2. Disponível em: < [http:/ / www. Coppead.ufrj/pt-br/upload/publicacoes/artlog_MAI_2009.pdf](http://www.Coppead.ufrj/pt-br/upload/publicacoes/artlog_MAI_2009.pdf). acessado em 11 de Novembro de 2019.
- BRAGA, A. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Disponível em: < [http:/ / www. Coppead.ufrj/pt-br/upload/publicacoes/artlog_AGO_2006.pdf](http://www.Coppead.ufrj/pt-br/upload/publicacoes/artlog_AGO_2006.pdf). acessado em 22 de dezembro de 2018
- BRAGA, A., **O comprador do futuro**. Disponível em: < [http:/ / www. Coppead.ufrj/pt-br/upload/publicacoes/artlog_AGO_2015.pdf](http://www.Coppead.ufrj/pt-br/upload/publicacoes/artlog_AGO_2015.pdf). acessado em 22de dezembro 2018.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOOTH, H.C.; **Strategic procurement: organizing suppliers and supply chains for competitive advantage**. 2ª ed. Ed. S.I: Kogan Page, 2014.

CALAZANS, A. T. S., Qualidade da informação: conceitos e aplicações. **TransInformação, Campinas**, v. 20, n. 1, p. 29-45, jan./abr., 2008

CAMPOS, L. F., **Integração dos Fornecedores no Desenvolvimento de Novos Produtos na Indústria Automobilística: Fatores Influenciadores e Critérios para Seleção de Parceiros**. Tese (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2012.

CAMP, R. C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARTER, J.R., SMELTZER, L. & NARASIMHAN, R.; The role of buyer and supplier relationships in integrating TQM through the supply chain, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 4, (4), pp. 223-234, 1998.

CARTER, J.R., SMELTZER, L. & NARASIMHAN, R.; Human resource management within purchasing management: its relationship to Total Quality Management success, **The Journal of Supply Chain Management**, 36, (2), pp. 52-62, 2000.

CARVALHAL, E., **Negociação e administração de conflitos**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASTRO, A.; TEIXEIRA, A.; FERNANDES, L.; PARENTE, V.; RIBEIRO, M. **ISO: uma ferramenta para a garantia da qualidade no processo produtivo**, I Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, 17 a 20 de outubro, 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P. A., Estudo de caso na Engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216 – 229, Jan/Abril 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. **O método do estudo de caso na engenharia de produção**. In: _____. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 132-148, 2012.

CEBI, F., BAYRAKTAR, D., An integrated approach for supplier selectio. **Logistics Information Management**, v. 16, p. 395-400, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN P. A., **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHENG, L. C.; MELO FILHO, L. **QFD Desdobramento da Função da Qualidade na Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. Editora Blucher, 2007.

CHETTY, S, K.; WILSON, H. I. M., Collaborating with competitors to acquire resource. **International Business Review**, Vol. 12, N. 1, p. 61-81, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A., **Planejamento estratégico**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO JUNIOR, C. P., **Técnicas de negociação**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

COLETTI, J. A. R. et al. **A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da Rede Super**. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, Anais, Curitiba, p. 1-7, 2002.

CORREIA, E. M. F., **The relationships between quality management practices and purchasing**, Conference: XVI Congreso AECA "Nuevo modelo económico: Empresa, Mercados y Culturas", Espanha 2011.

COUSINEAU, M. , LAUER, T. W., PEACOCK, E., Supplier source integration in a large manufacturing company, **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n.1, p. 110-117, 2004.

COUSINS, P. D., LAWSON, B. SQUIRE, B., Performance measurement in strategic buyersupplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 3, p. 238 – 258, 2008.

CROOM, S. **Topic issues and methodological concerns for operations management research**. Eden Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management. Bruxelas, 2005.

CROSBRY, P. B. **Integração qualidade e RH para o ano de 2000**. São Paulo: DUTTON, 2000.

COUSINS, P. D., LAWSON, B., & SQUIRE, B. An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 775-794, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, C., “**Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial**”, Grupo Editorial Vida Económica, 2009.

DALE, B.G, BOADEN, R. J. AND LASCELLES, D. M., **Total quality management: an overview**, In Dale (Ed) *Managing Quality*, 2nd Ed, Manchester, Prentice-Hall, 1994.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: Uma abordagem logística**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, M.A.P. **Administração de materiais – princípios, conceitos e gestão**. São Paulo:Atlas, 2010

DE TONI, A.; NASSIMBENI, G. Just-in time Purchasing: am Empirical Study of Operational Practices, Supplier Development and Performance. **Omega**, v. 28, n. 6, p. 631-651, 2000.

DI TRANI, A. S., **Implantação de um sistema de gestão da qualidade para pequenas empresas: estudo de caso**. Dissertação – Universidade Estadual de Campinas – Engenharia Mecânica, Campinas, SP, 2004.

DOOLEY, L.M., **Case study and theory bulding advances in development human resources**, v. 4, n.3, aug, 2002.

DOS SANTOS, R.;MENDES F.C.; BENAC, M.A., **A implantação de sistemas integrados de gestão: um estudo de caso na Embratel**. Disponível em: http://www.valdick.com/files/ERP_artigo2.pdf. Acessado em: 18 de Setembro 2019.

FARIAS, J., GHOBRI, A. N., MOORI, R. G., Uma análise do fator qualidade na cadeia de suprimentos de empresas do setor de bens da capital mecânico. **Revista Jovens Pesquisadores**, ano VI, n. 10, jan/jun. 2009.

FERREIRA, D. C.; RODRIGUES, A. M.; REBELATO, M. G.; CLETO, M. G.; A auditoria de processo como suporte à melhoria contínua: estudo de caso em uma montadora de automóveis. **Produto&Produção**, vol. 9, n. 1, p. 76-92, fev. 2008.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B., **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2º Ed. revisada e ampliada – Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005;

FURTADO, G. A., **Crítérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte**. Programa de pós-graduação - Universidade de São Paulo, 2005.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J.C., Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n.2, p. 7 – 22, 2011.

GANGA, G.M.D. **Trabalho de conclusão de Curso na Engenharia de Produção**. Um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T., **Métodos de pesquisa**. coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODINHO FILHO, M.; NETO, A.S. **Evolução da gestão de compras: aspectos teóricos e estudo de caso**. XIII SIMPEP, Bauru, SP, novembro 2006.

GONÇALVES, P.S., **Administração de Materiais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GONZÁLEZ-BENITO, J., MARTÍNEZ-LORENTE, A. R., & DALE, B. G., A study of the purchasing management system with respect to total quality management. **Industrial Marketing Management**, 32(6), 443-454, 2003.

Gil, A. C., **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação, **Cadernos BAD**, Vol. 2, pp. 6-18, 2004.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C., Uma teoria de acesso ao conhecimento de alianças estratégicas. **Journal of Management Studies**, v. 41, n.1, p. 61-84, 2004.

GUERREIRO, R., SOUTE, D., O.,- **Práticas de gestão baseada no tempo: um estudo em empresas no Brasil**. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 24, n. 63, p. 181-194, 2013.

GUERHARDT, F.; VANALLE, R. M., Seleção de fornecedores em uma empresa do setor automotivo. **Anais do VI SINGEP**, São Paulo, Brasil, 2017.

HAHN, C. K., WATTS, C A. & KIM, K. Y. The Supplier Development Program: a Conceptual Model. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol.26, n.2, p.2–7, 1990.

HANDFIELD, R.B.; KRAUSE, D.R.; SCANELL, T.V.; MONZKA, R.M. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 37-49, 2000.

HARARI, O., - Ten reasons why TQM doesn't work. **Management Review**, v. 82, n.1, p. 33-38, 1993.

HEMSWORTH, D.; SÁCHEZ-RODRIGUEZ, C.; BIDGOOD, B., A structural model of the impact of quality management practices and purchasing related information systems on purchasing performance: A tqm perspective, **Total Quality Management**, v. 19, p. 149-162, jan-fev, 2008.

HUANG, K.T.; LEE, Y.W.; WANG, R.Y. **Quality information and Knowledge**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

JAGTAP, M. M., TELI, S. N., RAIKAR, V.A., DESHMUKH, P. M., Effect of Supplier Quality Management (SQM) on performance measures of manufacturing organization. **11th ISDSI International Conference, 28-30th**, IIM, Trichy, India, 2017.

JAVED, S. Impact of top management commitment on quality management, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Volume 5, Issue 8, August 2015.

JATO DYNAMICS, visualizado em: <https://www.autoindustria.com.br/2018/08/15/mercado-mundial-de-veiculos-cresceu-36-no-primeiro-semester/>. Acessado: 21 de abril 2018.

KAHN, K. B. Interdepartmental Integration: A definition with implications for product Development performance. **Journal of Production and Innovation Management**, v. 13, n. 1, p. 137-151, 1996.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, v. 42, n. 1, p. 53-62, 1998.

KAYNAK, H. & HARTLEY, J. L. Using replication research for just-in-time purchasing construct development. **Journal of Operations Management**, 24(6), 868-892, 2006.

KRAUSE, D. & ELLRAM, L. M., Critical elements of Supplier Development. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.3, n.1, p.21–31, 1997.

KUMAR, V.; KUMAR, D.; ANTIL, M.; Total quality management, **National Journal of Advanced Research** v. 2; issue 3, p. 05-08, 2016.

LACOMBE, F. HEILBORN, G., **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LALIĆ, M.D., SIMEUNOVIĆ, N., TASIĆ, N., CVETKOVIĆ, S., The impact of quality management purchasing practices on purchasing performance in transitional economies, **Technical Gazette**, v. 26, p. 815-822, mar 2019.

LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 3, p. 337-352, 2012.

LIMA, J. C. S.; MARX, R. A reconfiguração da função compras: um estudo na indústria automobilística. ENEGEP - **XXIV Encontro Nacional de Eng. De Produção** – Florianópolis, SC, 2004.

LIMA, L.F.R.; MAÇADA, A.C.G.; VARGAS, L.M. Research into information Quality: a study of the state of the art in IQ and its consolidation. In: **International Conference on Information! Quality**. Proceedings. Cambridge: MIT, 2006.

LUKOSEVICIUS, A. P., GUIMARÃES, J.C., Uso do método de estudo de caso em pesquisa de gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 2, 2018.

MAINARDES, E. W., LOURENÇO, L., TONTINI, G., Percepções dos conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total: estudo de caso na universidade. **Revista Gestão. Org.**, v. 8, p. 279 – 297, 2010.

MARTINS, M. F. M., Estudos de revisão de literatura. Coordenação de Informação e Comunicação Vice-Presidência de Educação, **Informação e Comunicação/VPEIC/Fiocruz**, 2018.

MARTINS, M.M.C; PROTIL, R. M.; DOLIVEIRAS, S.R, Utilização do Benchmarking na gestão estartégica das cooperativas agroindustriais paranaenses, RCO – **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEA?RP-USP, v.4, n. 10, p. 127-151, set-dez 2010.

MARTINS, R. A., **Abordagens Quantitativa e Qualitativa**. In: **Paulo Augusto Cauchick Miguel. (Org.)**. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 1ed.Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, v. , p. 45-61, 2010.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C.. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3 Ed. Ver. e Atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, P.G.; CAMPOS, P.R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**, ed.2., São Paulo:Saraiva, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, K. A., MELO, A. F. F., Abordagens metodológicas no campo da pesquisa científica. **Simpósio de Metodologias Ativas**, Blucher Education Proceedings, v. 2, n1, 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing uma orientação Aplicada**: pesquisa de Marketing. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENEGUELLI, M.F.; CARDOSO, S. S.; SILVA, S.M.; CASTRO, U.; DUTRA, K. E., Benchmarking: ferramenta a serviço da inovação. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista de Granbery**, Curso de Administração, n. 3, jul/dez 2007.

MCGINNIS, M. AND VALLOPRA, M.R., Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage, **The Journal of Supply Chain Management**, v. 35, n. 4, p.. 42-50, 1999.

MIGUEL, P.A.C.; SOUSA, R. **O método do estudo de caso na engenharia de produção**. In: MIGUEL, P. A.C. et al. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 2. Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, p. 131-148, 2012.

MILLS, A.C., A Auditoria da Qualidade: **Uma Ferramenta para avaliação constante e sistêmica da Manutenção da Qualidade**. 5.ed. São Paulo: Makron Books.1994.

MOREIRA, I. M.; **As auditorias de processo como ferramenta de suporte ao asseguramento da qualidade em fornecimentos: estudo de caso na mercedes-benz**. Monografia submetida ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade de Juiz de For a, 2008.

MOURA, L.R. **Gestão do relacionamento com fornecedores**. Tese Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Engenharia de Produção, 2009.

MUNIZ, G. F.;MUNIZ, J.; LEÃO. E. C.; Auditoria como Ferramenta de Gestão de Fornecedores Durante o Desenvolvimento de Produtos . **XIII SIMPEP – Bauru**, São Paulo, 06 a 08 de novembro 2006.

MUSTAFA, E. M. A; BOM, A. T.; Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: A review and conceptual framework, **Elixir Human Res. Mgmt. 51 2012**.

NACK, B. C. G. S., BONFADINI, G.J., Gestão de compras na cadeia de suprimentos: analisando os fornecedores de itens classe c (curva ABC), **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 20, n 2, p. 147 – 158, 2013.

NOLLET, J.,PONCE,S.,CAMPBELL,M., About “strategy” and “strategies” in supply management. **J.Purch.SupplyManag**, v. 11, 129–140, 2005.

OICA- International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. **Vehicles in use**. Disponível em: <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use/>. Acessado em: 12 de dezembro de 2019.

ORIAKU N,ORIAKU E. **Effect of Total Quality management on Leadership:Case of Nigeria**,Vo 17,p 35-46, 2008.

OLIVEIRA, M.F., **Metodologia científica: um manual para realização de pesquisa em administração**. Universidade Federal de Goiás, 2011.

OLIVEIRA, N; SANTOS, F. A. Análise de uma cadeia de suprimentos de uma indústria de bens de capital. In **VIII Workshop de Pós Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza**. Anais. P. 1-3, São Paulo, 2013.

PAULRAJ, A.; CHEN, I. J.; FLYNN, J.; Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance, **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 12, p. 107-122, (2006).

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. Hoboken: Wiley, 2007.

PAESBRUGGHE, B., RANGARAJAM, D., SHARMA, A., SYAM, N., JHA, S., Purchasing-driven-salesM matching sales strategies to the evolution of purchasing function. **Industrial Marketing Management**, 62, p. 171-184, 2017.

PAIVA, R. P., **Melhoria no processo de seleção de fornecedores visando o co-desenvolvimento na indústria automobilista**. Dissertação de mestrado. São Paulo, 2008.

PARÉ, G., **Investigating information system with positive case research**. *Communications of the association for information system*, v. 13, issl. 18, 2004.

PELÁ, V.R.; **Estudo sobre o processo de seleção de fornecedores da cadeia automotiva**, Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Engenharia Mecânica da UFSCar, 2010.

PEREIRA, F.; **A pré-história da indústria automobilística no Brasil**; visualizado em: <https://quatorodas.abril.com.br/noticias/a-pre-historia-da-industria-automobilistica-no-brasil/>2018.

PIMENTA, M.L.; SILVA, A. L.; **Integração Interfuncional: considerações a respeito de Marketing e Logística**, **EnANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 setembro 2010.

PINTO, L. F. S. **O homem, o arco e a flecha: Em direção a teoria geral da estratégia**. Brasília: Editora Senac- DF, 2007.

POZO, H., **Administração de Recursos Materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

POUBEL, C. A gestão da qualidade e sua importância em projetos, **Revista Techoje**, Belo Horizonte, fevereiro, 2007.

PRAÇA, F. S. G., **Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir os trabalhos de conclusão**. *Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”*, v. 8, n.1, p. 72 – 87, 2015.

RIBEIRO, M.C.; SILVA, J. M.; ROCHA, J. P.; SAMPAIO, L.T., **Comarkership: uma parceria entre fornecedor-cliente**. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC28955683839.pdf>. Acessado em : Março 2019. 2009.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

ROXENHALL, T.; GHOURI, P. Use of the written contract in longlasting business relationships. *Industrial Marketing Management*. v. 33, p. 261-268, 2004.

SAKO, M. , *Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: Comparative case studies of organization capability enhancement*. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 2, p. 281-308, 2004.

SAMSON, K., JONATHAN, M., MULI, W., RUTH, N., TABBY, G., **The effect of supplier quality management on organizational performance: a survey of supermarkets in Kakamega Town**. **International Journal of Business and Commerce**, vol. 3, n.1, p. 71-82, 2013.

SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, C., MARTÍNEZ-LORENTE, Á. R., & CLAVEL, J. G.. **Benchmarking in the purchasing function and its impact on purchasing and business performance**. *Benchmarking: An International Journal*, 10(5), 457-471, 2003.

SÁNCHEZ-RODRIGUEZ, C.; HEMSWORTH, D.; MARTÍNEZ-LORENTE, A. R.; **Quality management practices in purchasing and its effect on purchasing's operational performance and internal customer satisfaction**. **Researchgate**, 2004.

SÁNCHEZ-RODRIGUEZ, C.; HEMSWORTH, D, **A structural analysis of the impact of quality management practices in purchasing on purchasing and business performance**, **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 16, p. 215-230, mar 2005.

SHOENHERR, T., MODI, S.B., BENTON, W. C., CARTER, C.R., CHOI, T. Y., LARSON, P. D., WAGNER, S.M., **Research opportunities in purchasing and supply management**. **International Journal of Production Research** 50(16), p. 4556-4579, 2012.

- SHAHANAGHI, K. ve YAZDIAN, S. A., Vendor Selection Using a New Fuzzy Group TOPSIS Approach . **Journal of Uncertain Systems**, Vol: 3, No: 3, p. 221-231, 2009.
- SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D.D. Supply measures orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management** n. 18, p. 317-333, 2000.
- SENHORAS, E.M.; TAKEUCHI, K.P. Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. **Researchgate**, 2006.
- SIEBENEICHLER, L.D. **Tomada de decisão na escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos frigoríficos**. Curso de Administração – UNIVATES, 2017.
- SILVA, L.K.M., **Auditoria de processo como ferramenta de apoio para fortalecer a qualidade assegurada em fornecedores de uma indústria de condicionadores de ar**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos, Belém, 2016.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S. JOHNSTON R. **Administração da produção**. 3. ed., Editora: Atlas. 2009.
- SOUZA, M.F.S.; MOORI, R.G.; MARCONDES, R.C. Sincronismo entre clientes e fornecedores. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4., p. 14, 2005.
- SU, A.F.G.; HILSDORF, W. C.; SAMPAIO, M. A evolução dos modelos de strategic sourcing. **XXX ENEGEP**, São Carlos, SP, outubro 2010.
- SUNIL, C.; PETER, M. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson, 2003.
- TALIB F., AND RAHMAN Z.(2010a). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. **Services Marketing Quarterly**, 2010.
- TALIB, H. H. A.; ALI, K. A. M.; IDRIS, F. Quality management framework for the SME's food processing industry in Malaysia. **International Food Research Journal**, v. 20, n. 1, p. 147–164, 2013.
- TALLURI, S.; NARASIMHAN, R. A methodology for strategic sourcing. **European journal of operational research**, v.154, n.1, p.236-250, 2004.
- TEIXEIRA, L. G., - **Gestão de compras**. Trabalho de conclusão de curso de administração.FEMA, Assis, 2011.
- TOLEDO, J. C. et al. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- TURATO, E. R., **A questão da complementaridade e das diferenças entre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa: uma discussão epistemológica necessária**. In: GRUBITS, Sônia; VERA, José A. Noriega. (Org.) Método qualitativo: epistemologia, complementaridade e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.
- ULAGA, W., EGGERT, A., Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**. 70 (1), p. 119-136, 2006.
- VANALLE, R.M., GANGA, G.M.D.,GODINHO FILHO, M., LUCATO, W.C., Green supply chain management: Na investigation of pressures, prectices, and performance within the Brazilian automative supply chain. **Journal of Cleaner Production**, v. 151, p. 250-259, 2017.
- VERGARA, S. C., **Métodos de pesquisa em administração**. 5a ed. São Paulo: Atlas,2012.
- VIANA, J.C.; ALENCAR, L.H. Metodologia para seleção de fornecedores:uma revisão da literatura. **Revista Produção**, v.22, n 4, p. 625-636, set/dez 2012.
- VIANNA, M.A.F. **O Líder Cidadão**. Qualitymark - Rio de Janeiro, 2003.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIEIRA, R. M. **Teorias da firma e inovação: um enfoque neo-schumpeteriano**, Campo Grande: Universidade de Mato Grosso do SUL - UMS, p.49, 2006.

VIM (2007) - **Vocabulário Internacional de Metrologia**.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

ZORZENON, R.; **Práticas de gestão da qualidade na relação cliente-fornecedor em produtos eletrônicos**, Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Engenharia de produção da UFSCar, 2019

YACUZZI, E., **El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación**. Universidad Del CEMA, CEMA Working Papers: Série documentos de trabajo, 1, 2005.

YIN, R.K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER, S.M.; JOHNSON, J.L., Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios, **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 8, p. 717-730, 2004.

WERNECK, A.M.F. **Relacionamentos e contratos na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria automobilística**. Dissertação Programa de Engenharia de Produção – UNIMEP, 2007.

WOOD, T. Jr.; URDAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 46-59, 1994.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA – MONTADORA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

PESQUISA PARA ELABORAÇÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Adilson Jose Gomes de Oliveira

Mestrando – PPGE/UFSCar/São Carlos

Manoel Fernando Martins

Orientador da Dissertação no PPGE/UFSCar/São Carlos

2020

Grupo 1 – Apresentação da empresa	
Empresa:	
País de origem:	
Tempo no Brasil:	
Ano de fundação:	
Produtos:	
Número de plantas no Brasil:	
Quantidade de funcionários:	
Sistema de produção:	
Autoriza divulgar o nome da empresa () Sim Não ()	
Outros:	

Grupo 2 – Apresentação do entrevistado	
Entrevistado:	
Cargo:	
Tempo de empresa:	
Telefone:	
e-mail:	

Grupo 3 – Questões sobre as Práticas de Gestão da Qualidade em Compras

3.1 Prática 1 - Gestão da qualidade do fornecedor (GQF) e Informações da Qualidade (IQ)

Elemento A

Elemento: Medição e Monitoramento do Fornecedor

3.1.1 Quais são os indicadores adotados pela empresa para medir o desempenho do fornecedor?

	Número de reclamações do produto
	Número de defeitos por unidade
	Falhas na qualidade
	Frequencia nas entregas
	Tempo de entrega do pedido
	Entregas com atraso
	Cumprimento da programação de entregas
	Rapidez de reprogramar a manufatura
	Variação do orçamento
	Custo por produto

Outros: _____

3.1.2 Quais dos indicadores são acompanhados pelo setor de compras?

3.1.3 Caso o fornecedor esteja fora dos parâmetros de desempenho e qualidade requeridos pela empresa, quais as ações aplicadas pela área de compras na recuperação on não do fornecedor?

Elemento B

Elemento: Auditoria de Fornecedor

3.1.4 Identifique os elementos utilizados pela empresa aplicados na auditoria do fornecedor:

	Identificar e avaliar riscos de fornecimento
	Acompanhar ações para eliminação dos riscos
	Avaliação de testes para desenvolvimento de novos produtos
	Aprovação do processo produtivo do fornecedor
	Acompanhar etapa final de produção e embarque de itens considerados críticos
	Melhoria contínua do fornecedor
	Parcerias de longo-prazo
	Prover desenvolvimento do fornecedor em relação a qualidade total
	Garantir a confiabilidade dos produtos adquiridos
	Melhorar o custo dos itens fornecidos

Outros: _____

3.1.5 Como é verificada a eficiência do fornecedor no emprego de ferramentas que garantam a repetição de um resultado-padrão?

3.1.6 Como é verificada a rastreabilidade dos componentes e materia-primas que compõe o produto?

3.1.7 Os dados das auditorias são utilizados para programas de melhorias?

Elemento C

Elemento: Desenvolvimento do Fornecedor

3.1.8 Identifique os elementos utilizados pela empresa no desenvolvimento de fornecedores:

	Treinamento do pessoal do fornecedor
	Investimentos na operação do fornecedor
	Concorrência na base de fornecimento
	Reconhecimento e prêmios
	Troca de pessoal entre empresas
	Avaliação do fornecedor
	Redução da base de fornecimento
	Criação de Programas de Desenvolvimento do fornecedor

Outros: _____

3.1.9 Quais critérios a empresa utiliza ao escolher um fornecedor para desenvolvê-lo?

3.1.10 Existe algum programa voltado para o desenvolvimento do fornecedor?

Elemento D

Elemento: Integração com Fornecedores

Estágios de integração com fornecedores

3.1.11 Identifique os elementos aplicados pela empresa para uma integração com o fornecedor:

	Relacionamento com o fornecedor
	Importância do item comprado
	Complexidade do mercado fornecedor
	Investimentos necessários
	Integração de áreas internas e externas
	Tecnologia do fornecedor
	Estabelecer relações de longo prazo
	Estabelecer relações de confiança
	Garantia do cumprimento do acordado
	Estabelecer contrato
	Atender interesses comuns/acordo satisfatório
	Comunicação entre as partes

Outros: _____

3.1.12 Como acontece o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos?

3.1.13 Quais critérios são adotados pela empresa para que um fornecedor esteja apto a participar da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos?

3.1.14 A empresa desenvolve contratos formais com seus fornecedores? Existem contratos considerados básicos? Quais são?

3.1.15 Nas relações de integração com os fornecedores a empresa dispensa o uso de contratos sob certas condições? Quais seriam? Ou nível de fornecedor?

3.1.16 Pela sua percepção qual a concentração percentual de fornecedores nos estágios de integração abaixo:

% Fornecedores	Estágios de Integração
	Abordagem convencional
	Melhoria da qualidade
	Integração operacional
	Integrações estratégicas

3.1.17 Além dos estágios apresentados existe (m) alguma (s) outra (s) forma (s) de integração (ões) comercial(is)?

3.1.18 Existem critérios para a manutenção do fornecedor em cada um dos estágios apresentados?

Elemento E

Elemento: Seleção/Homologação de fornecedores

3.1.19 Identifique os critérios importantes para a seleção e homologação de fornecedores:

	Qualidade no produto/serviços e garantia da qualidade
	Atender normas de desempenho
	Atender prazos de entrega
	Flexibilidade nos contratos e prazos
	Preços compatíveis com o mercado
	Apresentem bons antecedentes
	Tenham rastreabilidade para acompanhamento dos produtos
	Sejam responsáveis
	Apresentem capacidade técnica
	Possuam bom relacionamento e comunicação
	Apresentem pós-vendas
	Tenham cultura organizacional

Outros: _____

3.1.20 A empresa adota algum método para a seleção/homologação de fornecedores? Como é desenvolvido?

3.1.21 Existem diferenças na seleção de fornecedores em função dos itens que este fornece para a empresa? Ex: itens que participam do produto final, itens que não participam do produtos final, itens cujo fornecedor possui a tecnologia, itens de aparência etc.

Elemento F

Elemento: Informações da Qualidade

3.1.22 Dos elementos apresentados quais são aplicados pela empresa?

	Compartilhamento de informações internas
	Acesso a informações de fornecedores internos e externos
	Relacionamento de longo-prazo com fornecedores
	Compartilhamento de cronogramas de planos de produção com o fornecedor

Outros: _____

3.1.23 Quais informações são compartilhadas por compras com os demais setores da empresa?

3.1.24 A área de compras acessa as informações dos clientes internos e externos nas tomadas de decisões?

3.1.25 Existe o compartilhamento de cronogramas, informações da demanda, outros planilhas necessárias entre compras e seus fornecedores?

3.2 Prática 2 – Gestão de Pessoas

Elemento: Gestão de pessoas

3.2.1 Quais os elementos adotados pela empresa?

	Autonomia/Empoderamento do funcionário/Participação nas decisões
	Prêmios e reconhecimento
	Treinamentos/Desenvolvimento de habilidades
	Evolução pessoal de compras/Incentivo a correr riscos
	Avaliação do desempenho
	Seleção de funcionários
	Compartilhamento de informações

Outros: _____

3.2.2 A empresa incentiva os colaboradores nas tomadas de decisões?

3.2.3 A empresa reconhece e premia os funcionários em função de resultados positivos da qualidade?

3.2.4 A empresa aplica treinamentos visando melhorar o nível das habilidades do colaborador?

3.2.5 A empresa prepara o colaborador para assumir riscos?

3.2.6 A empresa adota a avaliação de desempenho como uma melhoria continua dos colaboradores?

3.2.7 A empresa tem procedimentos para contratação de funcionários que atendam os requisitos da área de compras?Quais são?

3.2.8 A empresa compartilha informações estratégicas com com colaborador para melhoria nas negociações?

3.3 Prática 3 – Coordenação interfuncional

Elemento: Coordenação Interfuncional

3.3.1 Compras compatilha sua equipe com outros setores, aprimorando o trabalho em equipe? Como isto acontece?

3.3.2 Compras contribui com a resolução de problemas envolvendo outros setores da empresa? Como isto acontece?

3.3.3 Existe alguma forma de recompensar os envolvidos pelos resultados que foram alcançados na coordenação?

3.4 Prática 4 – Compromisso da gerência na gestão da qualidade

Elemento: Compromisso da gerência na gestão da qualidade

3.4.1 Dos elementos apresentados quais são adotados pela alta-gerência em relação a compras?

<input type="checkbox"/>	Ênfase na qualidade do produto adquirido
<input type="checkbox"/>	O desempenho de compras é determinado com base na qualidade dos produtos adquiridos
<input type="checkbox"/>	Capacitação da equipe de compras
<input type="checkbox"/>	Predominância da qualidade sobre outros objetivos de compras
<input type="checkbox"/>	Avaliação da gerência de compras com base na qualidade
<input type="checkbox"/>	Preferência pela qualidade na seleção e desenvolvimento de fornecedores
<input type="checkbox"/>	Relacionamentos de longo-prazo com fornecedores

Outros: _____

3.4.2 Quais os objetivos da alta administração para a área de compras?

3.4.3 Quais indicadores medem o resultado do desempenho de compras?

3.4.4 Como a Alta-administração se posiciona em relação a qualidade dos produtos adquiridos?

3.4.5 Compras participa das ações estratégicas da empresa em relação aos requisitos da qualidade?

3.4.6 Quais ações da alta gerência demonstram o comprometimento da mesma com a qualidade em compras?

3.5 Prática 5 – Benchmarking

Elemento: Benchmarking

3.5.1 Os elementos apresentados são uma sequência para aplicação do Benchmarking. A área de compras da empresa teria algum outro método?

3.5.2 Quais os dados relevantes usados pela área de compras na análise das práticas dos concorrentes?

3.5.3 Como são implementadas as melhorias em compras provenientes dos resultados do benchmarking?

3.5.4 Compras utiliza um processo de melhoria continua com os resultados provenientes do benchmarking?

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**PROTOCOLO PARA APLICAÇÃO DO ROTEIRO DE PESQUISA PARA
ELABORAÇÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Adilson Jose Gomes de Oliveira
Mestrando – PPGE//UFSCar/São Carlos

Prof. Dr. Manoel Fernando Martins
Orientador da Dissertação no PPGE//UFSCar/São Carlos

SÃO CARLOS 2020

Este protocolo descreve os procedimentos que devem ser seguidos para cada um dos estudos de caso da pesquisa.

1. Preparação da Pré-visita

A empresa selecionada para a visita será contatada via e-mail explicando sobre o contato, a descrição da pesquisa e os objetivos, e solicitando a permissão para utilizar contato pelo celular. Ao receber a permissão pelo contato por celular o pesquisador entrará em contato com a pessoa confirmando se esta poderá responder pela empresa na entrevista ou indicará outra pessoa e a possibilidade de agendamento de visita à fábrica. Antes da entrevista o pesquisador deverá se preparar buscando informações sobre a empresa a ser visitada através da internet, visitas ao site, revistas e outros meios.

2. Coleta de dados no local

Na data e horário o pesquisador deverá comparecer a entrevista munido do questionário elaborado constante no APÊNDICE A. O pesquisador deverá explicar as questões para o entrevistado antes do início da entrevista. Como forma de preparar o entrevistado a pesquisa poderá ser enviada por e-mail antes da visita ser efetuada, visando familiarizar o entrevistado com o contexto da pesquisa.

Após a aplicação do questionário deve ser aberto um espaço para que o entrevistado possa esclarecer qualquer dúvida que ainda persista em relação as questões. Também deve ficar esclarecido sobre o sigilo em relação as informações prestadas.

Caso a entrevista seja complementada com documentos físicos, o entrevistado deverá ser consultado sobre a confidencialidade dos mesmos. Quaisquer outras considerações necessárias devem ser questionadas antes de encerrar a entrevista. Outro fator importante é deixar aberto canais para novos contatos seja por novas visitas, Whatsapp, e-mails ou celulares.

3. Estágio Pós-Visita

Após a visita deve ser elaborado o relatório o mais breve possível evitando a perda de observações importantes do pesquisador em relação a subjetividade de gestos, entonação de voz, e outras do entrevistado no momento de responder as questões, visando uma melhor interpretação das mesmas e a qualidade da pesquisa.

4. Cuidados

Antes do início da pesquisa questionar o entrevistado sobre a possibilidade de gravar a mesma e informá-lo que após a transcrição o áudio será apagado. Na impossibilidade de gravação o pesquisador deverá anotar o maior número de dados possíveis, porém evitar que fiquem de forma desconexa e avisar o entrevistado que a entrevista poderá estender por um tempo maior que o previsto. Também esclarecer que todas as informações obtidas têm como único fim os meios acadêmicos.