Homologando Fornecedores: uma Estratégia Competitiva nas Organizações

Felipe Franco de Oliveira
fellipeoliveiraf@hotmail.com
FATEC

Mariana Gazetti
mariana.gazetti@hotmail.com
FATEC

Enio Fernandes Rodrigues
eniofr@uol.com.br
FATEC/ IFSP/ FMU

Alexandre Formigoni
a_formigoni@yahoo.com.br
IFSP / FATEC / FMU

Marise de Barros Miranda Gomes
marise.gomes@fmu.br
FMU

Resumo: Esse estudo visa explorar o sistema de qualificação das fontes de fornecimento, associado ao processo de homologação de fornecedores como visão estratégica para obtenção de vantagens competitivas e de prevenção à fraude na área de compras. São encontrados diversos problemas no tocante a gestão de fornecedores, porém, a homologação das fontes de fornecimento permite que as empresas, em sinergia com seus parceiros, potencializem soluções e ofereçam melhor desempenho nas negociações. A organização apontada buscou subsídios em pesquisas bibliográficas e em profissionais da área, de forma que, foram analisadas as diretrizes da organização, a qual adotou políticas internas para a homologação de fornecedores como facilitador da qualidade e busca da ampliação na lucratividade nos negócios. Ao final do processo, a empresa pode desfrutar de diversos ganhos, podendo citar a qualidade do fornecimento, formação de parcerias, definição de procedimentos, entre outros apresentados.

Palavras Chave: Compras - Homologação - Fornecedores - Qualidade - Processos

1. INTRODUÇÃO

Por muito tempo o setor de compras foi visto como uma área lenta, burocrática, inflexível e completamente operacional. A atividade tinha como ênfase a realização de tarefas rotineiras e processos operacionais, sendo função básica a aquisição de materiais e serviços externos para atender as necessidades da empresa.

Ao longo dos anos a função de compras passou a ser fundamental para a gestão de recursos de uma empresa. Pequenas economias podem refletir positivamente nos resultados da organização, de forma que saber comprar torna-se determinante para a competitividade e permanência de uma empresa no mercado.

Atualmente a área de compras é vista como setor estratégico, os empresários passaram a reconhecer sua importância para a lucratividade da empresa e os profissionais cada vez mais valorizados por sua dedicação e capacidade analítica. Hoje o comprador não é simplesmente um gastador, tem papel essencial no controle da qualidade, evitando desperdícios e garantindo a vantagem competitiva sustentável.

A administração de compras nesse cenário contemporâneo envolve, além disso, um conjunto de fatores fundamentais para o sucesso das organizações, tais como a determinação dos prazos de venda, previsão de preços, mudanças na demanda e a seleção e qualificação de fornecedores. Este trabalho busca realizar um estudo do conceito de compras e sua relação com as estratégias empresariais visando a homologação de fornecedores como processo facilitador da qualidade e lucratividade nas organizações, bem como prevenção à fraudes.

2. PROBLEMA

Manter uma relação de transparência e confiança com fornecedores é fundamental para as organizações e deve ser tratada e administrada como um recurso valioso. Quais são os riscos que uma empresa enfrenta ao não manter a perenidade dessa relação por meio de um processo de seleção e homologação das fontes de fornecimento?

3. JUSTIFICATIVA

O processo de qualificação de fornecedores é essencial para as organizações que estão atentas à integridade de seus negócios, buscando estabelecer parcerias com empresas idôneas, que atuem com ética e de acordo com os princípios legais, observando a qualidade e compromisso no fornecimento de produtos ou serviços.

Para que esse processo seja efetivo é necessário que a área de compras esteja envolvida de forma estratégica com os objetivos da organização, visando a redução de custos, a qualidade das aquisições e das prestações de serviços, de forma a evitar parcerias que venham a comprometer a imagem da empresa.

Pesquisas apontam que aproximadamente um terço (27%) das empresas no Brasil já sofreu com algum tipo de crime econômico, tendo a sua maioria (44%) ocorrido na área de compras. No cenário global essas fraudes representaram um custo que variou de cem mil a um milhão de dólares. Dessa forma, este trabalho é uma oportunidade de desenvolver os conhecimentos sobre o referido assunto e demonstrar as vantagens do processo de homologação de fornecedores para as organizações.

4. OBJETIVO

Propor uma análise a respeito do processo de seleção e homologação de fornecedores, com o objetivo de identificar possíveis riscos enfrentados ao não adotar esta política e realizar estudo das vantagens obtidas.

5. FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

A qualificação das fontes de fornecimento agrega valor às organizações, podendo gerar economias que contribuam para sua continuidade e competitividade no mercado.

6. CONCEITUAÇÃO DE COMPRAS E CENÁRIO ATUAL

A conceituação de compras envolve uma série de fatores como a seleção e análise de fornecedores, aquisição de materiais, qualificação dos serviços, negociações de preço, condições de pagamento, prazo de entrega e o recebimento do material, para garantir e controlar o fornecimento dentro das condições especificadas.

A área de compras atua como elemento de ligação entre a empresa e o ambiente externo, sendo responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários para o funcionamento de todo o sistema empresarial. Sua função principal é suprir as necessidades da empresa e apoiar o sistema de produção, observando o controle da qualidade e os níveis de estoque.

> A função de compra é um segmento essencial do Departamento de Materiais os Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. (DIAS: 2010, p. 271)

Além disso, a área de compras quando bem administrada pode trazer benefícios adicionais às organizações, pois dependendo de como a aquisição dos produtos e serviços é conduzida, gera redução nos custos e melhoria considerável nos lucros. Seu papel assume caráter extremamente estratégico estando relacionado à competitividade e ao sucesso da empresa. Chiavenato (1994) evidencia essa tendência há alguns anos, em seu livro Iniciação à Administração de Materiais ao dizer que:

> O órgão de compras é importante, não apenas porque assegura o abastecimento normal das necessidades de insumos e materiais da empresa, garantindo o seu funcionamento regular, mas principalmente pelo fato de trazer benefícios adicionais, como economias e lucratividade. (CHIAVENATO: 1994, p. 101).

Queiroz (2008), pesquisador e consultor da área logística, corrobora com este pensamento e diz que a área de compras nos dias atuais, é vista como um setor estratégico, visão diferente de tempos atrás, onde a ênfase maior estava na realização de tarefas rotineiras e processos operacionais, não na estratégia.

Compras vem ganhando maior destaque e despertando o interesse dos gestores. Não basta apenas comprar, é preciso comprar bem, buscando o maior número de vantagens possíveis, pois pequenas economias podem refletir positivamente nos resultados da organização.

Para Dias (2010) existem mandamentos que definem como comprar bem, os quais incluem a análise de prazos, preços, qualidade e volume, além de manter um bom relacionamento com o mercado de fornecimento. A homologação de fornecedor é considerada igualmente importante para o autor, a potencialidade da fonte de fornecimento deve ser verificada, evitando assim muitos problemas.

As organizações passaram a reconhecer a importância da área de compras para a lucratividade e continuidade dos negócios e os profissionais são cada vez mais valorizados por sua dedicação e capacidade analítica.

De acordo com estudiosos do tema a função de compras continuará a intensificar-se com foco maior em atividades que promovam a eficiência operacional e contribuam com a criação de valor para as organizações. Por este motivo cada vez mais as empresas investem em transparência e profissionalismo na relação com seus *stakeholders* e no desenvolvimento de parcerias com fornecedores.

7. ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS

A qualidade pode ser definida de diversas formas e está relacionada às percepções, necessidades e expectativas de cada indivíduo, seu conceito em administração é subjetivo e pode significar superioridade, alto grau de excelência, ou ainda estar em conformidade com as exigências dos clientes. Sua definição pode ser muito simples ou muito complexa, mas deve ser criteriosamente estabelecida.

O conceito de que a qualidade é importante nasce em 1970, quando a indústria japonesa faz da qualidade uma arma para a vantagem competitiva.

Os fabricantes de veículos japoneses, antes vistos com pouco caso pelos americanos, se tornam competitivos no mercado e começaram a criar dificuldades nas vendas dos veículos dos demais fabricantes mundiais.

Por meio de um excelente projeto e um alto nível de qualidade, aliados a preços competitivos e um bom atendimento pós venda, permitiram que os japoneses conquistassem fatias expressivas em diferentes mercados de produtos.

Atualmente a qualidade está arraigada no conceito de administração de empresas, pois não há como sobreviver no mercado, sem qualidade. Martins (2005), afirma que: "A qualidade é uma finalidade da empresa: deve ser consenso que é preciso existir qualidade em todos os aspectos da empresa".

A primeira responsabilidade do departamento de compras com o controle da qualidade é adquirir materiais e produtos que satisfaçam as especificações e sejam aprovados em testes de aceitabilidade. Marco Aurélio Dias afirma que:

> A definição da qualidade do material a ser comprado é determinada considerando-se o veredito final do departamento utilizador. Assim sendo, as definições de qualidades relativas a artigos e equipamentos de escritório podem ser determinadas pelo usuário dos mesmo; esse mesmo procedimento serve para os demais tipos de materiais sem grande importância ao produto final. (DIAS: 2010, p. 297-298)

Após feito o pedido dos materiais e produtos, a área de compras precisa se assegurar que a entrega será realizada dentro dos prazos estabelecidos e nas quantidades negociadas. É neste momento também que se verifica a qualidade do material entregue. Para a efetividade desse processo faz-se necessário um acompanhamento das aquisições, desde o primeiro contato com o fornecedor até o aceite do órgão requisitante ou usuário final. Hoje existem softwares que auxiliam o profissional de compras neste procedimento, o programa compara preços de fornecedores diferentes, solicita cotações online, agrupa informações, requisita autorizações e aprovações e encaminha também as faturas de pagamento para a área contábil e financeira.

O departamento de compras mantém contato continuo com as demais áreas da empresa, enquanto sustenta um intenso contato também com os fornecedores, de forma a intermediar as necessidades internas da organização e as disponibilidades externas de seus parceiros. Todo esse controle e acompanhamento da área de compras permite identificar

antecipadamente possíveis problemas e evitar surpresas desagradáveis garantindo dessa forma a qualidade na prestação dos serviços.

O cliente interno da organização, os seus colaboradores, também devem manter um padrão pré-estabelecido de qualidade, pois estes também são importantes para a gestão da qualidade pretendida. Martins (2005) diz que para que toda empresa esteja envolvida nesse processo são necessárias ações consistentes e coordenadas na área de recursos humanos, direcionadas à cultura da empresa e voltadas ao desenvolvimento e treinamento de pessoal.

Um fator de extrema importância para gestão da qualidade e de grande contribuição para o profissional de compras é a seleção e homologação de fornecedores. André Allan Rzatki (2008), coaching pessoal, em sua pesquisa a respeito da gestão da qualidade em compras diz que o profissional de compras deve ser uma pessoa dinâmica e prudente em contratar serviços ou adquirir produtos de fornecedores, pois embora os vendedores tenham boa 'lábia' ou preço indiscutível, deve-se considerar estar comprando 'gato por lebre'.

8. HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

Homologar é o ato de aprovar ou confirmar que uma empresa atende aos critérios pré-estabelecidos de fornecimento, visando gerar maior segurança e confiança no processo de compras. A primeira etapa da homologação é a pesquisa de fontes de fornecimento, onde o profissional de compras estuda e analisa os possíveis fornecedores. A próxima etapa consiste em realizar a seleção dos fornecedores e o devido cadastro no banco de dados da empresa, onde devem constar informações como produtos e serviços oferecidos, capacidade de produção, custos com transporte, prazo de entrega e fontes de referência junto aos clientes.

Alguns critérios devem ser observados na escolha da fonte de fornecimento como o preço, a qualidade do material fornecido ou serviço a ser prestado, as condições de pagamento e possíveis descontos, prazos de entrega, confiabilidade, entre outros. Quando existe uma igualdade entre esses fatores, o preço costuma ser o critério determinante para escolha. Dessa forma a pesquisa permite uma comparação entre os possíveis fornecedores e a seleção decide qual deles é o mais apropriado para o fornecimento. Para facilitar futuros processos de compras todo o histórico dessas negociações deve ser armazenado em sistema. A figura I abaixo apresenta os aspectos chave na homologação de fornecedor.

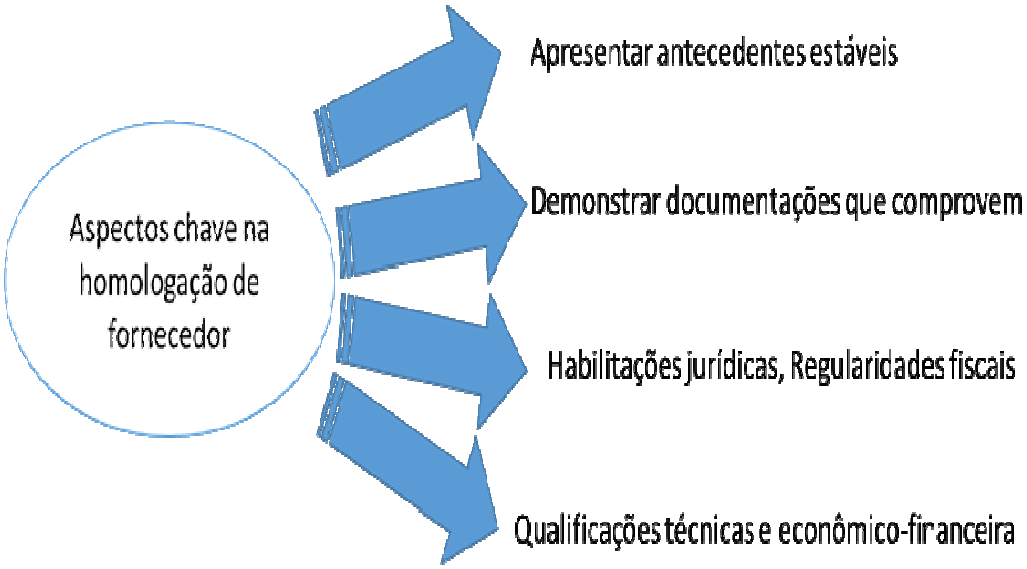

Figura 1 - Aspectos chave na homologação de fornecedor
Fonte: elaborada pelos autores (2014)

O fornecedor selecionado deve ser aquele mais adequado e preparado para suprir as necessidades e expectativas da empresa. Além disso, a área de compras deve procurar estabelecer parcerias com empresas idôneas que atuem de forma ética e de acordo com os princípios legais. A figura I demonstra que é importante que seja apresentado pelo fornecedor documentação que comprove sua situação de regularidade fiscal e jurídica e capacidade técnica e econômico-financeira. A homologação de fornecedores objetiva a seleção de reais parceiros que em sinergia com a organização potencializem as soluções e ofereçam vantagens competitivas para ambos.

Estudiosos e pesquisadores do tema afirmam que a qualificação e homologação de fornecedores é um processo facilitador da qualidade e produtividade nas organizações, que permite a redução de custos, maior segurança e confiabilidade no fornecimento e melhor desempenho nas negociações. Para evidenciar a importância do processo de homologação de fornecedores são apresentados abaixo dados da Pesquisa Global de Crimes Econômicos de 2014 realizada pela PriceWaterHouseCoopers e divulgados pelo Jornal de São Paulo, Estadão no caderno de economia.

A pesquisa ouviu executivos de 130 companhias nacionais e constatou que um terço das empresas (27%) foi vítima de algum tipo de crime econômico no Brasil nos últimos dois anos. Essas fraudes representaram um custo que variou de US$ 100 mil a US$ 1 milhão. O fato de maior relevância para este estudo é que a maioria dos crimes econômicos (44%) ocorreu na área de compras. Leonardo Lopes (2014), diretor da PwC Brasil e especialista em compliance (cumprimento de leis e regulamentos) afirma que: "Esse tipo de crime está muito ligado à seleção de fornecedores e ocorre quando se dá preferência a determinada empresa de forma fraudulenta".

A pesquisa também aponta que a na maioria dos casos (64%) a origem da fraude é interna e acontece com a participação de funcionários. Estes funcionários em sua maioria são homens com média de idade entre 31 e 40 anos, possuem cargo de média gerência (39%) ou são juniores (39%), além disso, 18% das ocorrências tem participação de regentes seniores. Os entrevistados dessas companhias (74%) acreditam que os crimes ocorreram porque houve falhas ou brechas que permitiram a fraude. Dessa forma constata-se a grande relevância de um plano da área de recursos humanos, investindo na formação e auditoria evitando riscos à companhia e alinhando os procedimentos internos relativos a segurança em compras.

9. ESTUDO DE CASO - PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

Para estudo de caso será analisada política interna de homologação de fornecedores, desenvolvida pela empresa que nesse caso será chamada de "Alfa S.A", que atua no mercado financeiro a mais de vinte anos, oferecendo serviços de registro, negociação e liquidação de ativos e títulos privados do país.

9.1 Objetivo da política

Definir as diretrizes para avaliação, homologação e autorização para firmar parceria com prestadores e/ou fornecedores de produtos, bens e serviços, de forma a proteger a imagem da empresa. Manter uma relação de transparência e confiança com o mercado está entre as principais preocupações da empresa para manter um bom relacionamento com seus parceiros.

9.2 Público-alvo

Todos os colaboradores no relacionamento com terceiros em nome e/ou por conta da empresa.

9.3 Premissas gerais

Essa política foi estabelecida com o intuito de conscientizar os trabalhadores sobre a necessidade da homologação de qualquer fornecedor. A empresa se preocupa em estar associada a parceiros que atuem de acordo com a lei e com rigorosa observância aos preceitos éticos, bem como dentro dos padrões de qualidade definidos pelas partes. Além disso, toda compra deve ser realizada objetivando os interesses da empresa.

9.4 Ciclo de homologação do fornecedor

A homologação de fornecedor é o processo de aprovação ou confirmação de que uma empresa atende aos critérios pré-estabelecidos de fornecimento, que visam gerar maior segurança e confiança no relacionamento.
A figura II abaixo representa o fluxo das fases que estruturam o processo de seleção e homologação de fornecedores da empresa Alfa S.A.

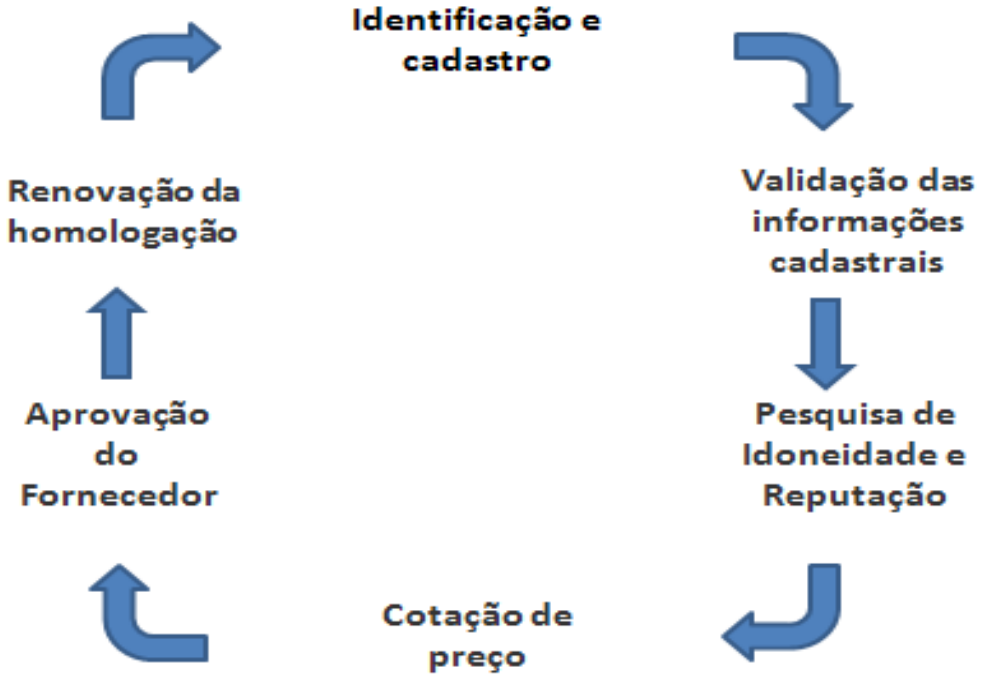

Figura 2 - Ciclo de homologação de fornecedor
Fonte: elaborada pelos autores (2014)

9.4.1 Identificação e cadastro

De acordo com os critérios da requisição de compra, é realizada uma busca no banco de dados de fornecedores da empresa bem como pesquisa pela internet. Logo após, é feito um pré-cadastro das principais informações dos contatos selecionados, tais como CNPJ, razão social, endereço, telefone e email. A ficha cadastral deve ser entregue junto com os demais documentos para validação da gerência.

9.4.2 Validação das informações cadastrais

Com base nos documentos fornecidos pela empresa o gestor da área de compras deve adotar procedimentos de confirmação das informações cadastradas. Qualquer informação

negativa, mesmo que não comprovada, deve ser submetida ao conhecimento e avaliação da diretoria requisitante.

9.4.3 Pesquisa de Idoneidade e Reputação

Nem todos os fornecedores exigem a mesma averiguação para atestar a reputação. Essa pesquisa é definida de acordo com a críticidade e complexidade do produto ou serviço a ser contratado. Deve ser avaliada a saúde financeira do fornecedor, sua idoneidade, bem como questões trabalhistas que possam gerar ônus financeiros ou prejudicar a imagem da empresa.

9.4.4 Cotação de preço

Toda aquisição ou contratação de serviço deve vir acompanhada de pelo menos três cotações visando sempre os interesses da organização. No caso onde não existe concorrência é dispensada a exigência de três cotações. Deve prevalecer sempre o melhor preço, caso contrário deve ser feita a justificativa detalhada do motivo da escolha.

9.4.5 Aprovação do Fornecedor

Após o processo de cadastro e cotação, as áreas administrativa e jurídica são responsáveis pela aprovação do fornecedor. É feita uma avaliação técnica da capacidade de execução e entrega, bem como da qualidade do produto ou serviço. Se aprovado nesse processo o fornecedor é considerado homologado e poderá prestar serviços ou fornecer produtos à empresa.

9.4.6 Renovação da homologação

A renovação será coordenada pela gerência administrativa e deve ocorrer no ato da renovação do contrato que é válido por dois anos. O ciclo deve ser o mesmo, iniciando a partir da atualização do cadastro.

10. RESPONSABILIDADES DOS ENVOLVIDOS

Dentro do processo de homologação, foram atribuídas responsabilidades a cada membro da equipe, procurando fortalecer o compromisso e definir procedimentos padronizados para a condução do processo.

QUADRO 1 – Responsabilidade dos envolvidos

Membro	Responsabilidades
Comitê Gestor	Aprovar políticas, definir critérios e assegurar a manutenção do relacionamento com fornecedores.
Presidência	Coordenar a implantação das políticas, divulgar procedimentos, definir regras de monitoramento de contratos.
Gerência Administrativa	Executar o processo de homologação, validar informações, manter banco de dados e histórico das negociações.

Gerência de RH	Realizar o processo de homologação para fornecedores pessoa física.
Gestores de Contrato	Executar contratações visando o interesse da companhia, aprovação técnica de capacidade do fornecedor, justificar a escolha e demais procedimentos operacionais, tais como o preenchimento de ficha cadastral e envio de documentação solicitada.
Gerência Jurídica	Observar normas e políticas aplicáveis ao relacionamento com fornecedor homologado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

11. REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO PROCESSO DE COMPRAS

O processo de compras inicia-se quando o requisitante efetua a solicitação de aquisição de produto ou serviço ao departamento de compras. A figura III abaixo representa o fluxo esquemático do processo de compras adotado pela empresa Alfa S.A.

A primeira etapa é a prospecção e seleção de fontes de fornecimento que podem já estar cadastradas ou não. Em seguida é feita a qualificação do fornecedor e efetivação da compra, onde o profissional de compras deve acompanhar o pedido desde a sua realização até a entrega, onde será feita a conferência e validação do que foi recebido. Neste momento é feita uma avaliação do fornecimento quanto ao prazo de entrega, quantidade de itens e qualidade do produto ou serviço prestado, que fortalece a qualificação do prestador. No ato do recebimento também ocorre a entrega da nota fiscal à área responsável para fins de registro contábil.

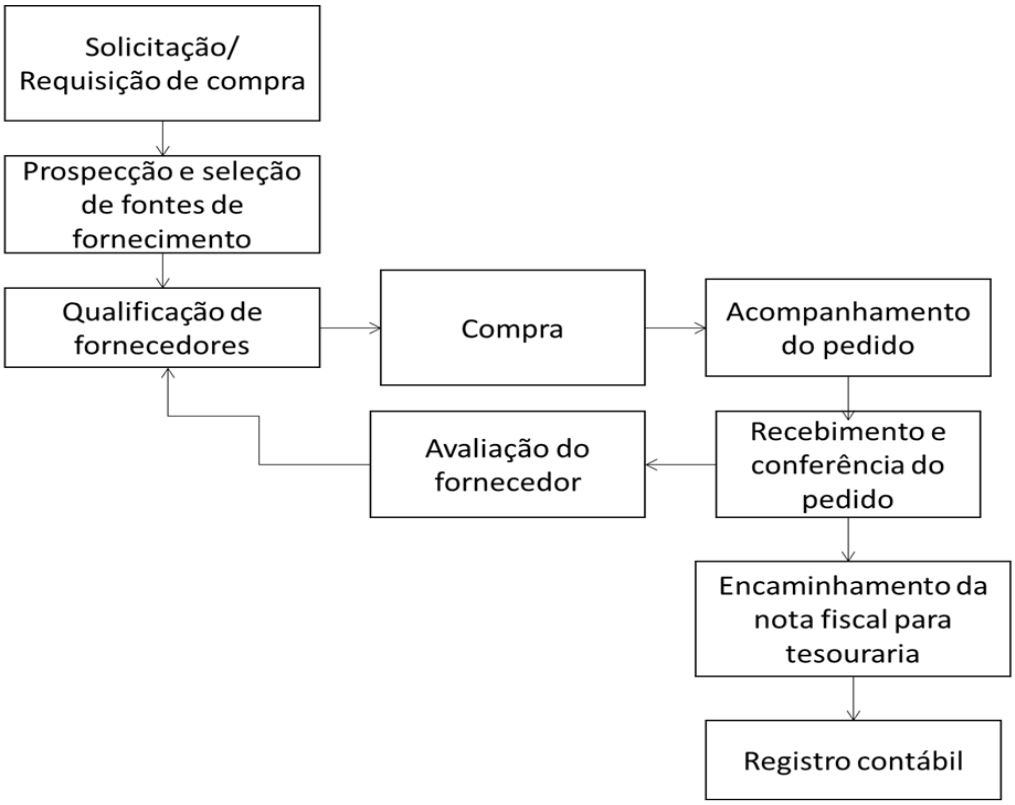

Figura 3 - Representação esquemática de um processo de compras
Fonte: elaborada pelos autores (2014)

12. RISCOS AO NÃO HOMOLOGAR O FORNECEDOR

O sistema de fornecimento impacta de forma direta nas atividades de uma empresa, alguns fornecedores exercem impactos maiores do que os outros, mas todos devem ser tratados com recurso fundamental para a organização. A falha no fornecimento pode acarretar a parada de uma linha de produção, por exemplo, ou causar a impossibilidade da empresa honrar os seus compromissos com clientes e dessa forma reduzir a sua lucratividade.

Todos os relacionamentos críticos devem ser objeto de monitoramento, no intuito de evitar o envolvimento, mesmo que involuntário, da empresa com atividades ilícitas.

O fornecedor quando não é homologado pode trazer passivos à empresa e prejudicar sua imagem perante os *stakeholders*. É grande o risco da Alfa S.A em contratar fornecedores envolvidos em práticas ilegais, tais como trabalho infantil, falsificações de registros, crimes ambientais, corrupção e propina, tendo em vista que a empresa pode de certa forma ser correlacionada a envolvimentos com fraudes fiscais e produtos contrabandeados.

13. VANTAGENS DO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDOR

O processo de homologação de fornecedores minimiza os riscos do fornecimento e garante maior poder de negociação, segurança e confiabilidade em compra. Desde empresas que fornecem pequenas cotações de produtos, como material de escritório, até aquelas que fornecem produtos ou serviços que são imprescindíveis para a atividade fim da companhia, igualmente os seus respectivos fornecedores, diretos e indiretos, estão correlacionados nessa operação e podem por meio de soluções criativas gerarem benefícios e maior rentabilidade para ambas as partes.

Por esta razão, homologar fornecedor é uma vantagem competitiva, além de proteger a empresa de participar de atos ilícitos e fraudes que comprometam sua imagem no mundo corporativo. A homologação de fornecedores também contribui com diversos fatores, entre eles, a redução de custos, o melhor desempenho das atividades, a saúde financeira, as preocupações ambientais e sociais, a avaliação técnica, o alcance da qualidade pretendida, etc.

A área de compras tem responsabilidade perante seus fornecedores e parceiros comerciais, portanto a Alfa S.A procura se relacionar e buscar fornecedores que atuem com ética e idoneidade no mercado, sendo transparente em suas relações comerciais e assegurando o melhor relacionamento em todo sistema de fornecimento.

O quadro abaixo representa os problemas operacionais enfrentados pela empresa Alfa S.A, as suas causas, efeitos e consequente melhoria após a implantação de uma política para seleção e homologação de fornecedores. É possível perceber que em todos os casos relacionados, a política de homologação de fornecedor funcionou como atenuante dos problemas existentes na área e importante facilitador do processo de compras.

QUADRO 2 – Diagnóstico Antes e Depois do Processo de Homologação de Fornecedores

CAUSAS	EFEITOS	MELHORIAS
Inexistência de manuais de procedimentos de compras e gestão de materiais	Indefinição de responsabilidades e improviso de procedimentos	Adequação dos procedimentos às políticas internas de compras e homologação de fornecedor
Setor de compras sobrecarregado de serviços	Mau atendimento e stress no ambiente de trabalho	Definição de responsabilidades e fluxo de compras