LUCIANO RAIZER MOURA

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

**Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de
fornecedores para grandes empresas**

SÃO PAULO

2009

LUCIANO RAIZER MOURA

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

**Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e
qualificação de fornecedores para grandes empresas**

Tese apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Doutor em Engenharia

SÃO PAULO

2009

LUCIANO RAIZER MOURA

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

**Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e
qualificação de fornecedores para grandes empresas**

Tese apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Doutor em Engenharia

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. José Joaquim do Amaral Ferreira

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Moura, Luciano Raizer

Gestão do relacionamento com fornecedores : análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas / Luciano Raizer Moura. -- São Paulo, 2009.

334 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1. Cadeia de suprimentos 2. Gestão do fornecimento
3. Qualidade em fornecedores I. Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

DEDICATÓRIA

À Marcela e Matheus,
meus “fornecedores” de amor, carinho, compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

Muitos são aqueles a quem devo agradecer, que muito me apoiaram na elaboração desta tese. Agradeço ao meu orientador, Prof. José Joaquim do Amaral Ferreira, com sua competência e experiência pode definir os rumos e fazer a análise crítica.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da USP, com os quais muito aprendi. Aos meus colegas do Curso de Tecnologia Mecânica da UFES meus agradecimentos por me apoiarem no afastamento, em especial ao Prof. Antônio Paula Nascimento.

A Findes e IEL-ES pelo apoio na condução das pesquisas e por me proporcionarem a grata satisfação de coordenar o Prodfor, tido como a mais importante experiência nacional no desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Quero também agradecer a todas as mantenedoras do Prodfor, em especial à Petrobras que apoiou financeiramente a realização da pesquisa de campo com fornecedores, e à Aracruz Celulose pela aquisição de normas internacionais usadas na tese.

Agradeço aos nossos colaboradores da Raizer Moura Consultoria, que puderam compreender e bem atuar nos meus afastamentos para a USP.

Agradeço à minha família, minha mãe Regina, meus irmãos Eliomar Júnior, Cláudia e Andréa e, muito especialmente, a minha querida esposa, Marcela, e ao meu adorado filho Matheus, que souberam me apoiar durante o doutorado e entender meus afastamentos e a tantos finais de semana sem diversão, dedicados aos estudos.

Por fim, agradeço a Deus por permitir a realização desta tese, pelo conforto nos momentos difíceis me dando sempre mais força a cada desafio.

Produzir esta tese não foi tarefa fácil, mas seria impossível sem a ajuda dessas pessoas, a quem muito quero agradecer.

RESUMO

Grandes empresas têm adotado a estratégia da desintegração vertical, passando a se concentrar em seu negócio principal e envolvendo um número cada vez maior de fornecedores. Precisam, para isso, estabelecer uma cadeia de fornecimento composta por empresas competentes e confiáveis. O desenvolvimento e a qualificação de fornecedores são necessários, o que requer tempo e recursos. A tese apresenta uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados, como desintegração vertical de empresas, desenvolvimento e qualificação de fornecedores, modelos de gestão aplicados a seu desenvolvimento de fornecedores, e apresenta o Prodfor, Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores, mantido por doze grandes empresas, sendo um caso de grande sucesso na preparação de fornecedores. Analisa a eficácia de ações para desenvolvimento e qualificação de fornecedores sob o ponto de vista das empresas compradoras e também dos fornecedores, apresentando os resultados de pesquisa de campo com fornecedores desenvolvidos e qualificados, pesquisa com as empresas mantenedoras e, também, estudo de casos com as empresas-destaque. Essas pesquisas permitiram avaliar os resultados proporcionados aos fornecedores, fazendo uma análise comparativa antes e depois da qualificação, sendo possível identificar as características dos fornecedores de destaque e o que fizeram para apresentar os melhores resultados. Constata que os fornecedores de sucesso foram além dos requisitos estabelecidos na norma ISO 9001 e propõe ações para que toda a cadeia de fornecimento seja desenvolvida para os níveis alcançados pelas empresas-destaque em busca da excelência.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Gestão do fornecimento. Desenvolvimento e Qualificação de fornecedores. Fornecedores. Qualidade em fornecedores

ABSTRACT

Large companies have adopted the strategy of vertical disintegration to focus on its core business and involving an increasing number of suppliers. Therefore, they need to establish a supply chain composed by competent and reliable companies. The development and qualification of suppliers is a must, and requires time and resources. This thesis presents a literature review on topics related, as vertical disintegration, development and qualification of suppliers, models of management applied to their development, and presents the Prodfor - Integrated Program for Development and Qualification of Suppliers, sponsored by twelve large companies, . as a case of great success in the preparation of suppliers. It makes an analysis of effectiveness of development and qualification of suppliers regarding purchasing companies and suppliers, presenting the results of a survey with suppliers developed and qualified by Prodfor, a survey with the Prodfor companies' sponsors, and also a case-study with outstanding suppliers. These studies allowed the analysis of the results provided to suppliers, and a comparative analysis before and after the qualification, identifying the characteristics of outstanding suppliers and what they did to achieve better results. This work shows that the successful suppliers went beyond the requirements of the standard ISO 9001, and proposes actions for the whole supply chain development to achieve the same levels as the outstanding companies, seeking excellence.

Key words: Supply Chain. Supply Chain Management. Supplier development. Supplier qualification. Supplier.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1: Modelo contemplando os oito processos da Gestão da Cadeia de Suprimentos	26
Figura 2.1: Direção e amplitude do processo de integração vertical de uma operação de montagem	50
Figura 2.2: Decisão de comprar ou fazer baseado na Análise estratégica.....	56
Figura 2.3: Tipos de relacionamentos entre empresas	62
Figura 2.4: Modelo para estabelecimento de parcerias	63
Figura 2.5: Modelo para estabelecimento de parceria	65
Figura 3.1: Atividades relacionadas com suprimentos.....	72
Figura 3.2: Atividades do processo de avaliação e seleção de fornecedores.....	75
Figura 3.3: Etapas de evolução da empresa em relação ao seu crescimento.....	79
Figura 3.4: Comparação de enfoques distintos de programa de desenvolvimento de fornecedores.....	83
Figura 4.1: Modelo de Sistema da Qualidade definido pela norma ISO 9001.....	99
Figura 4.2: Modelo de Gestão do PNQ.....	102
Figura 4.3: Modelo de gestão da norma TR Q 005.....	103
Figura 4.4: Níveis de maturidade da norma TR Q 005 e relação com ISO 9001 e PNQ.....	111
Figura 5.1: Esquema para apresentação da organização do Prodfor.....	121
Figura 5.2: Esquema geral apresentando os tipos de auditorias do Prodfor no período de certificação.....	124
Figura 5.3: Macro fluxo de atividades do Prodfor.....	127
Figura 6.1: Esquema geral com as etapas da metodologia de pesquisa.....	135
Figura 8.1: Modelo de tabela de contingência.....	173
Figura 11.1: Relação entre ISO 9001, TR Q 001 e resultados da pesquisa.....	231
Figura 11.2: Esquema envolvendo tipos de relações comerciais, níveis de maturidade de gestão e tipos de negócios.....	236

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1:	Número total de auditorias por ano – fonte secretaria do Prodfor.	126
Gráfico 5.2:	Número acumulado de auditorias de 1998 a 2007.....	126
Gráfico 5.3:	Número total de auditorias por ano e por tipo de auditorias	126
Gráfico 5.4:	Total de fornecedores certificados, por ano e acumulado.....	128
Gráfico 7.1:	Perfil das empresas participantes da pesquisa.....	157
Gráfico 7.2:	Escolaridade dos dirigentes.....	158
Gráfico 7.3:	Valor médio anual de vendas - todas as empresas.....	160
Gráfico 7.4:	Valor médio das vendas.....	160
Gráfico 7.5:	Crescimento Vendas.....	160
Gráfico 7.6:	Número de empregados.....	100
Gráfico 7.7:	Resultado - receita por empregado.....	161
Gráfico 7.8:	Vendas por empregado.....	161
Gráfico 7.9:	Lucro líquido médio - total de empresas.....	161
Gráfico 7.10	Variação do Lucro líquido.....	161
Gráfico 7.11:	Liquidez média anual.....	162
Gráfico 7.12:	Variação da Liquidez.....	162
Gráfico 7.13:	Rentabilidade média anua.....	162
Gráfico 7.14:	Variação da Rentabilidade.....	162
Gráfico 10.1:	Características principais do fornecedor ideal.....	216
Gráfico 10.2:	Pontos fortes do Prodfor.....	219
Gráfico 10.3:	Pontos passíveis de melhorias do Prodfor.....	220

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1:	Comparação de vantagens e desvantagens da integração vertical em relação aos objetivos de desempenho (baseado em Slack, 1997).....	50
Tabela 2.2:	Comparação das vantagens da Integração Vertical e da Desintegração Vertical (Bianchi, 1995).....	53
Tabela 2.3:	Fatores estimuladores da terceirização - (Cabral, 2002).....	59
Tabela 2.4:	Definição e tipologia de relacionamentos entre empresas – Baseado em Pires (2004) e Lambert (2008).....	62
Tabela 2.5:	Elementos do modelo para estabelecimento de parceria baseado em Mohr e Spekman (1994) e Bastos (2006).....	66
Tabela 3.1:	Fatores de sucesso do relacionamento na cadeia de suprimentos (Kanter, 1994).....	69
Tabela 3.2:	Relação de fatores usados para avaliação de fornecedores - Weber et al. (1991).....	76
Tabela 3.3:	Níveis de relacionamento da empresa com fornecedores – Merli (1994).....	80
Tabela 3.4:	Modelo de Merli relacionando fatores e níveis técnicos de avaliação de fornecedores – Merli (1994).....	83
Tabela 3.5:	Principais mecanismos de avaliação da conformidade praticados no Brasil – Adaptado de Inmetro (2007).....	90
Tabela 4.1:	Conteúdo básico da norma ISO 9001 – Ferreira (2005).....	98
Tabela 4.2:	Apresentação dos critérios do PNQ (FNQ, 2008).....	102
Tabela 4.3:	Quadro geral de pontuação dos critérios do PNQ (FNQ, 2008)....	103
Tabela 4.4:	Análise comparativa ISO 9001, PNQ e TR Q 005 - Fonte: o autor.....	110
Tabela 5.1:	Quadro geral de auditorias realizadas pelo Prodfor – fonte: Relatório Anual do Prodfor 2007	125
Tabela 5.2:	Número de empresas participantes do Prodfor– fonte: Secretaria do Prodfor.....	127

Tabela 5.3:	Quadros comparativos das pesquisas com fornecedores realizadas em 2002 e 2006 (PRODFOR, 2002 e PRODFOR, 2006).....	129
Tabela 6.1:	Definição dos indicadores usados como métricas pesquisa.....	141
Tabela 6.2:	Valores ponderados dos indicadores usados na classificação das empresas.....	142
Tabela 6.3:	Critérios adotados e questões abordadas na análise do modo de gestão dos fornecedores.....	143
Tabela 7.1:	Características gerais do modo de gestão praticada pelos fornecedores pesquisados.....	155
Tabela 7.2:	Fornecedores participantes do Prodfor até 2004 e suas respostas a pesquisa.....	156
Tabela 7.3:	Quadro de fornecedores do Prodfor até 2004 e suas respostas à pesquisa.....	156
Tabela 7.4:	Valores médios – todas as empresas – ano 2005.....	157
Tabela 7.5:	Escolaridade dos dirigentes.....	157
Tabela 7.6:	Condições do teste estatístico de comparação de duas médias com dados emparelhados.....	164
Tabela 7.7:	Resultados do teste estatístico para comparação de médias de duas populações, aplicado às métricas financeiras pesquisadas.	165
Tabela 7.8:	Análise de resultados das pesquisas de satisfação de fornecedores realizadas em 2002 e 2006.....	167
Tabela 8.1:	Resultados do teste estatístico para Liderança, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.....	175
Tabela 8.2:	Resultados do teste estatístico para Estratégias e Planos, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.....	176

Tabela 8.3:	Resultados do teste estatístico para Cliente, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.....	177
Tabela 8.4:	Resultados do teste estatístico para Sociedade, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.....	178
Tabela 8.5:	Resultados do teste estatístico para Informações e Conhecimento, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.....	179
Tabela 8.6:	Resultados do teste estatístico para Pessoas, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.....	180
Tabela 8.7:	Resultados do teste estatístico para Processos, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.....	182
Tabela 8.8:	Características diferenciadoras das empresas destaques, classificadas em fortes e relevantes.....	183
Tabela 9.1:	Informações sobre as empresas envolvidas no estudo de casos.	189
Tabela 9.2:	Características destaques das empresas do estudo de casos, por critério do PNQ.....	204
Tabela 9.3:	Característica das empresas analisadas aplicadas a uma empresa hipotética.....	205
Tabela 10.1:	Descrição do perfil de compras e volume anual de compras das empresas pesquisadas.....	210
Tabela 10.2:	Percentual das compras regionais e com empresas do Prodfor.	211
Tabela 10.3:	Perfil da organização da função suprimentos – decisão de compras.....	212
Tabela 10.4:	Orientações estratégicas básicas para aquisição.....	212
Tabela 10.5	Tendência de terceirização e segmentos focados.....	213

Tabela 10.6:	Modos usados para avaliação de fornecedores.....	215
Tabela 10.7:	Instrumentos usados para contratação de fornecedores.....	215
Tabela 10.8:	Necessidade de alteração na forma de envolvimento de fornecedores no Prodfor.....	221
Tabela 10.9:	Forma de envolvimento de fornecedores no Prodfor.....	222
Tabela 10.10:	Análise dos recursos financeiros disponíveis.....	222
Tabela 10.11:	Forma de participação das empresas mantenedoras no Prodfor.....	223
Tabela 10.12:	: Análise do foco de atuação do Prodfor.....	223
Tabela 11.1:	Resultados da pesquisa de campo e estudo de casos em relação aos critérios do PNQ	227
Tabela 11.2:	Análise de resultados da comprovação das hipóteses complementares	228

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normalização
ANFIA	Associazione Nazionale Fra Industrie Automobilistiche
AVSQ	Valutazione Sistemi Qualità
BSC	Balanced Scorecard
Cesan	Companhia Espírito Santense de Saneamento -
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CST	Companhia Siderúrgica de Tubarão
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
EAQF	Evaluation Aptitude Qualite Fournissier
EOQ	Economic Order Quantity
ERP	Enterprise Resource Planning
Escelsa	Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP
Fifecafi	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras.
Findes	Federação das Indústrias do Espírito Santo
FNQ	Fundação Nacional para a Qualidade
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
IEC	International Electrotechnical Commission
IEL-ES	Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo regional do Espírito Santo
Inmetro	Instituto Brasileiro de Metrologia e Normalização Industrial
ISO	International Organization for Standardization
ITS	Instituto de Tecnologia de Software
PDCA	Plan, Do, Check, Action
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
Prodfor	Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores
PSA	Product and Service Agreements
SGQF	Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento
TS	Technical Specification
Ufes	Universidade Federal do Espírito Santo
USP	Universidade de São Paulo
VDA	Verband der Automobilindustrie

SUMÁRIO

PARTE I: Apresentação

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 APRESENTAÇÃO	20
1.2 O PROBLEMA ESTUDADO	28
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PRODFOR	29
1.4 HIPÓTESES	31
1.5 OBJETIVOS	32
1.6 RELEVÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVAS	33
1.7 LIMITAÇÕES	36
1.8 ESTRUTURA DO TEXTO	38
1.9 CONSEQUÊNCIAS DO TRABALHO	40

PARTE II: Revisão bibliográfica

2 A DESINTEGRAÇÃO VERTICAL DE GRANDES EMPRESAS E A RELAÇÃO COM FORNECEDORES	41
2.1 O CONTEXTO DAS GRANDES EMPRESAS	41
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A INTEGRAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA	43
2.2.1 A Integração Vertical	44
2.2.2 Efeitos da Integração Vertical	47
2.2.3 A Desintegração Vertical	51
2.3 A DECISÃO DE PRODUZIR OU COMPRAR	54
2.4 O ENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES – TERCEIRIZAÇÃO	56
2.5 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	60
2.5.1 Modelos para estabelecimento de parcerias	63
3 DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES	69
3.1 A NECESSIDADE DE FORNECEDORES QUALIFICADOS	69
3.2 A FUNÇÃO SUPRIMENTOS	71

3.3 SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	73
3.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE FORNECEDORES.....	78
3.5 EVOLUÇÃO NAS RELAÇÕES EMPRESA FORNECEDOR.....	80
3.6 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	84
3.7 CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.....	88

4 MODELOS DE GESTÃO APLICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	95
4.1 MODELOS DE GESTÃO APLICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	95
4.2 A NORMA ISO 9001.....	95
4.2.1 Princípios e fundamentos da ISO 9001.....	97
4.2.2 Requisitos da ISO 9001.....	97
4.2.3 Modelo da ISO 9001.....	98
4.2.4 Avaliação ISO 9001.....	99
4.3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ.....	100
4.3.1 Princípios e fundamentos do PNQ.....	101
4.3.2 Critérios do PNQ.....	102
4.3.3 Modelo do PNQ.....	103
4.3.4 Avaliação do PNQ.....	105
4.4 NORMA TR Q 005 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – GUIA PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL.....	105
4.4.1 Princípios e fundamentos da TR Q 005.....	106
4.4.2 Critérios da TR Q 005.....	107
4.4.3 Modelo adotado pela TR Q 005.....	108
4.4.4 Avaliação – TR Q 006.....	108
4.5 COMPARAÇÃO DOS MODELOS APRESENTADOS.....	110
4.6 USO INTEGRADO DOS MODELOS.....	111

5 PRODFOR – AÇÃO INTEGRADA PARA DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.....	113
5.1 APRESENTAÇÃO DO PRODFOR.....	113
5.2 UM BREVE HISTÓRICO	114
5.3 OBJETIVOS DO PRODFOR.....	117

5.4 IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DO PRODFOR.....	118
5.5 ORGANIZAÇÃO DO PRODFOR.....	119
5.5.1 Estrutura Organizacional.....	120
5.6 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	121
5.7 QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.....	123
5.7.1 Auditorias realizadas.....	125
5.8 MACRO FLUXO DO PRODFOR.....	127
5.9 RESULTADOS OBTIDOS.....	127
5.10 PESQUISA DE RESULTADOS COM FORNECEDORES.....	128
5.11 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO PRODFOR.....	131

<i>PARTE III: Pesquisa de dados</i>
--

6 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	133
6.1 MÉTODOS E TÉCNICAS USADOS NA PESQUISA.....	133
6.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	136
6.3 PESQUISA DE DADOS COM FORNECEDORES.....	137
6.3.1 A realização da pesquisa com fornecedores.....	139
6.3.2 Indicadores usados como métricas da avaliação das empresas.....	140
6.3.3 Forma de cálculo dos indicadores.....	141
6.3.4 Classificação das empresas.....	142
6.3.5 Identificação das características dos fornecedores destaques.....	143
6.4 ESTUDO DE CASOS DE FORNECEDORES.....	145
6.5 PESQUISA COM EMPRESAS MANTENEDORAS.....	145
7 A REALIDADE DAS EMPRESAS FORNECEDORAS – A GESTÃO PRATICADA.....	146
7.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM FORNECEDORES.....	146
7.2 ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO PRATICADA.....	147
7.3 ANÁLISE GERAL DO MODO DE GESTÃO DOS FORNECEDORES.....	155
7.4 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	156
7.4.1 O universo da pesquisa.....	156

7.4.2 Respostas obtidas.....	156
7.4.3 Perfil médio das empresas pesquisadas.....	157
7.5 RESULTADOS FINANCEIROS PROPORCIONADOS PELA QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.....	159
7.6 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS FINANCEIROS.....	163
7.6.1 Técnica estatística utilizada.....	164
7.6.2 Resultados obtidos.....	165
7.7 OPINIÃO DOS FORNECEDORES SOBRE O PRODFOR.....	166
7.8 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS PELOS FORNECEDORES SOBRE O PRODFOR.....	168
 8 CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES QUE APRESENTARAM MELHORES RESULTADOS.....	 171
8.1 MÉTODO DE ANÁLISE APLICADO.....	171
8.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES.....	173
8.3 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DAS EMPRESAS COM MELHORES RESULTADOS.....	182
8.4 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE FORNECEDORES DESTAQUES.....	185
 9 ESTUDO DE CASO DE FORNECEDORES.....	 187
9.1 METODOLOGIA USADA NO ESTUDO DE CASOS.....	187
9.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS.....	189
9.3 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	195
9.3.1 Caso 1: Empresa de limpeza e conservação de ambientes	195
9.3.2 Caso 2: Empresa de Manutenção Elétrica	197
9.3.3 Caso 3: Empresa de Tecnologia da informação	198
9.3.4 Caso 4: Varejo - Distribuição e vendas de rolamentos	200
9.3.5 Caso 5: Indústria - Reciclagem de Resíduos Siderúrgicos	202
9.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	203
9.5 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASOS.....	205
 10 A VISÃO DAS GRANDES EMPRESAS MANTENEDORAS DO PRODFOR	 208
10.1 METODOLOGIA ADOTADA.....	208

10.2 PARTE I: A FUNÇÃO SUPRIMENTOS	210
10.3 PARTE II: FORNECEDORES.....	214
10.4 PARTE III: PRODFOR – ANÁLISE ATUAL.....	216
10.5 PARTE IV: PRODFOR – EXPECTATIVAS.....	220
10.6 ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS DAS MANTENEDORAS.....	224

<i>PARTE IV: Melhoria do relacionamento com fornecedores</i>

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS - PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA MELHORIA DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES....	226
11.1 COMPROVAÇÃO DAS HIPÓTESES	227
11.2 REFERÊNCIA PARA MELHORIA DA GESTÃO DOS FORNECEDORES	229
11.3 FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE GRANDES EMPRESAS E SEUS FORNECEDORES.....	233
11.4 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA MELHORIA NA CADEIA DE FORNECIMENTO	
11.5 CONCLUSÕES.....	247
11.6 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS.....	242
REFERÊNCIAS.....	243
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com fornecedores.....	253
APÊNDICE B – Gráficos de resultados da pesquisa com Fornecedores.....	267
APÊNDICE C – Gráficos comparativos de fornecedores com melhores resultados.....	295
APÊNDICE D – Roteiro usado nos estudo de casos.....	321
APÊNDICE E – Gráficos da pesquisa de satisfação dos fornecedores do Prodfor.....	327
APÊNDICE F – Gráficos com resultados financeiros da pesquisa.....	331
APÊNDICE G – Empresas mantenedoras do Prodfor.....	334
ANEXO A – Metodologia de Melhores e Maiores empresas da Revista Exame.....	335

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

As empresas de grande porte, normalmente, estão inseridas em um contexto de transação com outras empresas, seja para vender ou também para comprar, dependendo da sua atividade e estratégias. Uma empresa adquire produtos e serviços de outras, que fazem parte da mesma cadeia de transações (ROCHA e BORINELLI, 2006). De uma posição altamente verticalizada, em que praticamente faziam tudo, essas empresas passam, cada vez mais, a envolver outras na realização de suas atividades. A concentração no negócio principal implica a redução do tamanho da cadeia interna de suas atividades, o que se denomina desintegração vertical ou terceirização de atividades internas (AMATO, 1995).

Muitas empresas têm adotado, como estratégia, a concentração em seu negócio principal, passando a relacionar-se com um grande número de fornecedores, em consequência do processo de terceirização de suas atividades. Deixam de atuar isoladamente e passam a atuar conjuntamente, visando ser mais competitivas. Segundo Amato (1993) o objetivo maior dessa nova forma de organização, que tem como destaque a importância das relações interempresariais, pode ser resumido pela idéia de fazer com que a grande empresa se concentre (“focalize”) em apenas um conjunto limitado de tarefas operacionais e gerenciais e, para isso, constitua uma “rede de fornecedores” competentes. Para Ballou (2001); Bowersox e Closs (1996); Mchug, Humphreys e McIvor (2003), a impossibilidade de uma única empresa controlar plenamente seu fluxo produtivo, da matéria-prima até o produto final, tem levado a outras formas de relacionamentos mais estáveis entre empresas e seus fornecedores.

Para serem cada vez mais competitivas, é importante que as empresas possam contar com fornecedores competentes que atuem em sintonia com as estratégias estabelecidas, visando alcançar os resultados esperados. Fornecedores bem preparados e confiáveis podem representar um importante fator de sucesso, em especial para grandes empresas. Para isso, elas precisam estabelecer uma cadeia

de fornecedores constituída por empresas competentes e capazes em atender as condições e níveis de qualidade de bens e serviços definidos (HAHN, et al, 1990; WATTS e HAHN,1993; SILVA, 1997).

As empresas passam a atuar de forma mais próxima...

A importância da atuação das empresas em cadeia é destacada por Krugman (1991):

“... parece que o sucesso de uma indústria é em grande parte uma construção social – que empresas individuais não permanecem ou desaparecem como resultado de seus próprios esforços, mas depende dos efeitos mutuamente fortalecedores do sucesso de cada uma”.

Havendo essa interdependência das empresas, surge a importância de se estabelecerem relações adequadas entre elas. Vários autores concordam que a atuação entre empresas compradoras e seus fornecedores deve ocorrer de forma próxima, estabelecendo uma atuação parceira (BAILY et al, 2000, CHING, 2001; MARTINS, 2001; HUMPHREYS et al., 2001). Para Bowersox e Closs (1996), as empresas devem deixar a forma tradicional de relacionamento, de conotação apenas comercial, sem qualquer visão colaborativa, passando a adotar relacionamentos mais estáveis e cooperativos com seus fornecedores. Segundo Ching (2001), as parcerias com fornecedores são estabelecidas com relações estreitas e duradouras, em que se privilegia a integração entre a empresa e seus fornecedores.

... e precisam desenvolver fornecedores competentes e confiáveis

A relação com fornecedores deve ser organizada, estabelecida de modo criterioso, pois trata-se de relação entre empresas diferentes e, muitas vezes, desconhecidas. Devem ser implementadas ações para desenvolver, nos fornecedores, condições essenciais para que se organizem de modo que as transações ocorram adequadamente. Para Watts e Hahn (1993), empresas de grande porte, para competir com eficácia em um mercado global, têm implementado seus programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Esses programas visam prepará-

los para alcançar um nível mínimo de organização que assegure a qualidade de bens e serviços fornecidos.

Organização da cadeia ou rede de fornecimento

A organização da relação interempresarial recebe diferentes denominações: cadeia de suprimentos, cadeia de valor, cadeia de fornecedores, rede de fornecimento e cadeia produtiva têm sido referências comuns adotadas na literatura sobre o assunto. Para Pires (2004), o termo cadeia produtiva é geralmente usado para referir-se ao conjunto de atividades que representam genericamente determinado setor industrial.

A expressão cadeia de valor tem sido bastante usada como referência à cadeia de empresas. Sua origem é atribuída a Porter (1985), que destaca: “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores ...”. O termo valor é também definido por Porter como aquele que os clientes estão dispostos a pagar pelo que uma empresa lhe oferece. Tal conceito restringe-se aos limites internos de atuação da empresa e, por esse motivo, essa expressão não será adotada.

Para representar a relação interempresarial com interesses comuns, a expressão mais utilizada na literatura tem sido Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*). Muitos autores definem Cadeia de Suprimentos de forma semelhante, como sendo atividades associadas com as transações entre empresas, passando por diversos estágios (ou elos da cadeia), desde a obtenção da matéria prima e sua transformação em produtos intermediários e acabados, ofertando produtos e serviços ao mercado final, abrangendo todo o fluxo de materiais e informações (LEE e BILLINGTON, 1993; COX et al., 1995; LUMMUS e ALBER, 1997; QUINN, 1997; BEAMON e WARE, 1998; LUMMUS e VOKURKA, 1999; PIRES, 2001).

Lamming et al. (2000), sugerem que o termo rede é mais apropriado que cadeia, e Lambert et al. (1998) complementam que as relações não ocorrem de forma linear, como uma cadeia, e sim de forma múltipla, como uma rede. Uma rede de suprimentos é composta por várias cadeias de suprimentos. Apesar de o termo rede

ser mais apropriado, a denominação de cadeia passou a ser mais comumente usado, tornando-se mais popular.

Gestão da cadeia de fornecimento

A identificação da cadeia de suprimentos em si e seu posicionamento não são suficientes para que haja benefícios para uma determinada empresa que dela participe, ou que a estratégia de desintegração vertical seja bem sucedida. Segundo Hojung (2000), as empresas compradoras devem organizar a gestão de sua cadeia de fornecedores.

Na literatura, muitas são as denominações referentes ao gerenciamento das relações de negócio (transações) entre empresas. Um termo comum tem sido Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), tradução do termo *Supply Chain Management*. As definições aplicadas a GCS são variadas, algumas relacionadas apenas ao fluxo de materiais entre empresas e outras ampliando para o fluxo de informações (JONES, 1990). Para outros autores, como Cooper et al. (1997), Lummus e Vokurka (1999), e Tan (2002), a GCS envolve a integração dos processos de negócios por meio da cadeia de suprimentos, abrangendo a coordenação de atividades, não apenas dentro de uma organização isolada, mas entre todas as que compõem a cadeia de suprimentos. Para Kanji e Wong (1999), ela inclui ainda a gestão de atividades que agregam valor em cada elemento da cadeia, de forma a proporcionar o maior valor ao cliente final. Lambert et al., (1998) e Mentzer et al. (2001) ressaltam essa visão de coordenação integrada da GCS, dizendo que o objetivo é, no longo prazo, melhorar o desempenho de cada empresa individualmente e de toda a cadeia, uma vez que não há como ser competitivo de forma isolada.

Um objetivo básico na GCS é maximizar e tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o cliente final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais (VOLLMANN e CORDON, 1996; WOOD Jr. e ZUFFO, 1998). A redução de custos pode ser obtida pela simplificação das relações comerciais entre empresas, redução dos estoques, redução de não conformidades e das inspeções de recebimento. A adição de mais valor é obtida pelo atendimento às

necessidades dos clientes, com produtos mais adequados, desenvolvimento conjunto de competências distintas, para que tanto fornecedores como clientes aumentem a lucratividade (HOJUNG, 2000).

Segundo Lambert e Cooper (2000), a definição de Gestão da Cadeia de Suprimentos, desenvolvida e utilizada pelos membros do *The Global Supply Chain Fórum*¹, é:

“A integração dos principais processos de negócios que produzem produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimento que agrega valor para clientes e as demais partes interessadas e envolvidas (*stakeholders*)”.

Hojung (2000) destaca as quatro características que mais contribuem para melhorar o desempenho da cadeia de fornecimento, que são: relacionamento de longo prazo com fornecedores, envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento de produto, número reduzido de fornecedores e foco na qualidade.

Alves et al (2004), baseado no levantamento de variadas fontes bibliográficas, identificaram os pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos, que resume a idéia principal desse tema, sendo eles:

- A competição deve ocorrer entre cadeias e não mais entre empresas isoladas;
- As estratégias das empresas participantes da cadeia devem estar alinhadas;
- Os fornecedores devem ser organizados hierarquicamente, com número relativamente pequeno de fornecedores em cada nível da cadeia;
- As atividades e os processos, mesmo aqueles distribuídos por várias empresas, devem estar integrados na cadeia de suprimentos;
- Os fluxos de materiais, serviços e informações devem ser bidirecionais, ocorrendo entre todas as empresas pertencentes à cadeia;
- Cada empresa, em cada elo da cadeia, deve buscar eficiência operacional, tendo em vista a otimização das atividades da cadeia em sua totalidade;

¹ Organização norte-americana constituída por um grupo de empresas não concorrentes e uma equipe de pesquisadores acadêmicos, criado em 1992 com o objetivo de melhorar a teoria e a prática da GCS.

- As relações entre empresas devem ser cooperativas e de longo prazo;

A intenção desta tese é estudar a relação entre grandes empresas e seus fornecedores, sendo esse tema uma parte da GCS. Por esse motivo, o conceito de GCS foi apresentado para contextualização e posicionamento do tema, sem a intenção de ser aprofundado.

O que envolve a gestão de fornecedores

Segundo Lambert (2008), cada vez mais a gestão da cadeia de suprimentos está sendo reconhecida como a gestão das relações em toda a cadeia de suprimentos. Destaca o autor que “a cadeia de suprimentos não é uma cadeia de empresas, mas uma rede de negócios e relacionamentos”. A GCS representa a oportunidade de obter todo o potencial de integração e gestão intra e interempresarial. Nesse sentido, GCS trata com excelência processos de gestão e representa uma nova forma de gerir os negócios e as relações com outros membros da cadeia de suprimentos.

Croxtton et al. (2001) apresentam um modelo de GCS, conforme definido pelo *The Global Supply Chain Fórum*, que identificou os oito processos-chaves que representam o ponto central da GCS:

1. Gestão do relacionamento com clientes;
2. Gestão do relacionamento com fornecedores;
3. Gestão do serviço a clientes;
4. Gestão da demanda;
5. Atendimento a pedidos;
6. Gestão do fluxo de fabricação;
7. Desenvolvimento de produtos e comercialização;
8. Gestão de retornos.

Como visto, a **Gestão do Relacionamento com Fornecedores** representa um dos processos-chaves da GCS, sendo, portanto, parte desse tema. A Figura 1.1, de

autoria de Lambert (2008), apresenta uma estrutura simplificada da cadeia de suprimentos de uma empresa com duas camadas de clientes e duas camadas de fornecedores, os fluxos de informação e do produto, bem como os processos de gestão da cadeia de suprimentos, que devem ser implementados dentro das organizações em toda a cadeia. Os processos perpassam as funções e as empresas, e todos os membros da cadeia devem ser envolvidos na execução de todos os oito processos.

Figura 1.1 Modelo apresentando os oito processos da Gestão da Cadeia de Suprimentos – Lambert (2008)

Segundo Lambert (2008), o processo **Gestão do Relacionamento com Fornecedores** (*Supplier Relationship Management*) é aquele que define como uma empresa interage com seus fornecedores. Como o nome sugere, é uma imagem da gestão das relações com clientes, na outra ponta da cadeia. Da mesma forma que uma empresa necessita desenvolver relações com seus clientes, também necessita fomentar relações com seus fornecedores. Tal como no caso da gestão das relações com clientes, a empresa deve manter relações estreitas, de longo prazo, com um pequeno grupo de fornecedores e relações apenas de compras com outros, de

acordo com o tipo de relação definida e importância dos produtos ou serviços adquiridos.

Lambert (2008) propõe o estabelecimento de Acordos de Produtos e Serviços (*Product and Service Agreements - PSA*) para alcançar os resultados pretendidos na relação de fornecimento. Esses acordos são negociados com cada fornecedor-chave e define os termos da relação. A gestão de relacionamento com fornecedores é estabelecida e gerida pelos PSAs. O resultado pretendido é uma relação ganha-ganha, em que ambas as partes se beneficiam. A clareza nas condições estabelecidas e nos critérios definidos é de fundamental importância para o sucesso da relação.

O contexto da tese

Como mostrado, existe ainda uma forte tendência para que grandes empresas passem a se concentrar em seu negócio principal, visando ser ainda mais competitivas e, como decorrência dessa estratégia, precisam organizar sua cadeia de fornecimento. Existiriam duas possibilidades para o estabelecimento da cadeia de fornecedores:

- Deixar o próprio mercado organizar a cadeia – criando oportunidades de negócios e induzir a competição; ou
- Organizar a cadeia de fornecimento – pelo desenvolvimento e qualificação de fornecedores.

A primeira alternativa, de deixar a incumbência de organização da cadeia ao mercado sem qualquer atitude de indução não está sob controle de uma grande empresa e, portanto, pode afetar significativamente sua estratégia. Em quanto tempo o mercado se organizaria? Seriam os fornecedores devidamente competentes? Seriam confiáveis? Essas são algumas questões importantes que afetariam a estratégia de focalização no negócio principal, sem o devido controle. Além disso, uma relação meramente comercial pode não trazer o nível de confiança desejável, sendo relações frágeis, o que dificultaria uma atuação mais sinérgica, em que um fornecedor, como especialista, pode levar melhorias e inovações,

beneficiando diretamente a grande empresa, gerando mais oportunidades de negócio.

A organização da cadeia, apresentada como a segunda alternativa, parece ser mais interessante porque é uma ação complementar à estratégia de uma grande empresa e estaria sob seu controle para fazer uso de seu poder de compra e estabelecer condições a serem atendidas pelos fornecedores. Uma das possibilidades seria a adoção de normas internacionais, como a ISO 9001, para estabelecer condições mínimas de organização dos fornecedores. No entanto, apenas exigir a certificação das empresas pelo atendimento à essa norma, pode não ser suficiente, porque as relações ainda seriam limitadas à transação comercial e haveria o risco de não obter os benefícios mútuos em um processo mais aprofundado de parceria. Resta à grande empresa, interessada na organização da cadeia de fornecimento, promover um conjunto de ações que levem a ter fornecedores competentes e confiáveis, buscando melhorias de produtos e processos repassados a terceiros. Como desenvolver essas ações e como estabelecer uma rede de fornecedores capaz de atender aos interesses e estratégias de grandes empresas representa um grande desafio e será o tema principal desta tese.

A intenção maior está em estabelecer uma cadeia de fornecedores competentes,. Para isso, é importante definir o que caracteriza um fornecedor competente e desenvolver ações para que toda a cadeia, e não apenas alguns de seus elos, também o seja. Assim, a grande empresa, confiante em sua cadeia, pode atuar de forma mais competitiva em seu negócio principal, obtendo cada vez mais e melhores resultados.

Esta tese fez uma ampla análise de fornecedores que participaram de programa de desenvolvimento e qualificação adotado por grandes empresas e, por meio de uma criteriosa pesquisa, identificou aqueles com resultados mais expressivos e os fatores que caracterizam sua forma de gestão. Faz um estudo das relações entre grandes empresas e seus fornecedores, com enfoque na gestão praticada pelos fornecedores inseridos na cadeia produtiva dessas grandes empresas. Com base nisso, são apresentadas proposições para indução do desenvolvimento de toda a

cadeia de fornecimento, para que todos seus componentes possam alcançar a excelência.

1.2 O PROBLEMA ESTUDADO

Grandes empresas passaram a envolver um número cada vez maior de fornecedores, de diversos ramos de atividades, como consequência de suas intenções de repassar a terceiros atividades não relacionadas a seu negócio principal. Verifica-se a existência de variadas formas de relacionamentos entre grandes empresas e seus fornecedores, e que também existem fornecedores com variadas formas de organização. Tal nível de organização afeta diretamente a competitividade das grandes empresas, porque pode afetar seu negócio, no caso de problemas de mau fornecimento (produtos defeituosos, serviços de baixa qualidade, etc.), o que exigiria um grande esforço de inspeção ou de correção.

O Prodfor, Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores vem, desde 1998, desenvolvendo e qualificando fornecedores para as doze maiores empresas atuantes no Espírito Santo. São centenas de empresas, de variados portes, segmentos empresariais e culturas organizacionais diversas, que recebem treinamento e consultoria para organização de sua forma de gestão baseado nos requisitos da norma ISO 9001. Observou-se que muitos deles apresentaram um significativo crescimento, enquanto outros, não. Como receberam a mesma orientação, por que alguns se desenvolveram significativamente e outros não?

O problema estudado está relacionado com a análise de resultados de programa de desenvolvimento e qualificação de fornecedores, se realmente trata-se de uma ação que traz benefícios. Envolve também a análise de resultados obtidos pelos fornecedores participantes do programa, procurando conhecer aqueles com melhores resultados e, assim, definir os devidos meios para que toda a cadeia possa atingir níveis de excelência, criando uma relação de confiança entre fornecedores e grandes empresas.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PRODFOR

O Prodfor será mais bem apresentado no capítulo 5. Será feita, a seguir, uma breve apresentação do Programa para sua contextualização em relação à metodologia adotada na tese. O Prodfor é mantido por doze grandes empresas atuantes no Estado do Espírito Santo: **Aracruz Celulose**, **Canexus**, Companhia Espírito Santense de Saneamento - **Cesan**, Chocolates **Garoto**, **Arcelor Mittal Cariacica** (antiga Companhia Siderúrgica Belgo), **Arcelor Mittal Tubarão** (antiga Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST), **Vale** (antiga Companhia Vale do Rio Doce – CVRD), **Energias do Brasil** (antiga Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. – Escelsa), **Technip** (antiga Flexibrás -Tubos Flexíveis), **Petrobrás**, **Samarco Mineração** e **Oi** (antiga Telemar). Conta com o apoio da Federação das Indústrias do Espírito Santo – Findes e coordenação técnica do Instituto Euvaldo Lodi, IEL-ES.

O Prodfor atua no *desenvolvimento* e *qualificação* de fornecedores. Na fase de *desenvolvimento*, os fornecedores recebem consultoria e treinamento realizados pelo IEL-ES, durante doze meses, seguindo uma metodologia muito bem elaborada, com cerca de duzentas horas de atividades. O enfoque dessa fase é a organização do Sistema de Gestão da Qualidade, envolvendo a identificação dos processos, definição dos métodos de trabalho pela elaboração de procedimentos, estabelecimento dos meios de controle, conforme requisitos da norma ISO 9001. São ainda incluídos dois temas: Meio Ambiente e Segurança no Trabalho, aos quais a empresa deve demonstrar atenção às condições essenciais.

Na etapa de *qualificação*, os fornecedores passam por auditorias de certificação, realizadas por auditores das empresas mantenedoras. Essas auditorias verificam o atendimento aos requisitos estabelecidos sendo elaborado relatórios detalhados pelos auditores, que são analisados por especialistas, denominado de Grupo Técnico de Auditoria, também das empresas mantenedoras, para permitir transparência e rigor na avaliação. O Grupo Técnico faz a recomendação ao Comitê Executivo, foro de decisão e análise do Prodfor, que aprova a certificação ou não do fornecedor. O certificado é emitido com o reconhecimento das doze empresas mantenedoras e tem validade de dois anos. São realizadas auditorias anuais para verificação da manutenção.

Os fornecedores estudados passaram pelo processo de organização do Sistema de Gestão da Qualidade e foram qualificados por meio de auditorias, que verificaram o atendimento aos requisitos do sistema de gestão da qualidade, conforme definido pela norma ISO 9001. Todos os fornecedores receberam a mesma orientação básica e adotaram os mesmos princípios de gestão. Verifica-se que, mesmo submetidos às mesmas referências de organização, alguns fornecedores passaram a ter grande sucesso, fortalecendo sua posição competitiva na cadeia de fornecimento, enquanto que outros não observaram o mesmo crescimento.

1.4 HIPÓTESES

A questão básica a ser respondida pela tese é: quais são as principais características e o que fizeram alguns fornecedores, inseridos em cadeia de suprimentos de grandes empresas, desenvolvidos e qualificados sob as mesmas condições (pelo Prodfor), para obter um expressivo sucesso empresarial? Para essa questão, é apresentada a seguinte hipótese básica:

Os fornecedores de grandes empresas que apresentam significativo sucesso não se limitaram a atender apenas aos requisitos mínimos do Sistema de Gestão da Qualidade, definidos pela certificação pelo Prodfor (equivalente a ISO 9001), e dotaram sua gestão de outros fatores que proporcionaram um expressivo crescimento.

O objetivo da pesquisa é identificar o que fizeram, isto é, o que caracteriza os fornecedores de sucesso. Como hipóteses complementares à inicialmente formulada, são apresentadas:

- O perfil da liderança é determinante para o sucesso de empresas fornecedoras;
- É necessário ter uma estratégia claramente definida e implementada;
- É necessário ter um adequado processo de tomada de decisões – planejamento;

- As empresas mantêm uma relação estreita com seus clientes;
- As empresas têm uma política agressiva de relacionamento com o mercado;
- São empresas que têm uma postura ética e que respeitam a sociedade;
- Fazem uso adequado de informações e conhecimento;
- Promovem o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores;
- Têm um adequado nível de organização, com métodos e critérios definidos.
- Têm um bom controle interno de suas operações;
- Têm uma adequada gestão financeira.

Os tópicos apresentados acima demonstram uma estreita relação com os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, que definem a excelência empresarial. Se os fornecedores de sucesso apresentaram resultados significativos e muito superiores aos demais, pela hipótese formulada, adotaram técnicas além das condições mínimas de fornecedor qualificado, aproximando-se do nível de excelência. Assim, um dos propósitos da pesquisa será verificar se as características dos fornecedores-destaque guardam relação com os critérios de excelência.

1.5 OBJETIVOS

A tese tem como objetivo principal analisar a eficácia dos resultados do desenvolvimento e qualificação de fornecedores, promovido por grandes empresas, procurando identificar as características dos fornecedores-destaque, visando definir os meios e as condições para promover a melhoria de toda a cadeia de fornecimento, estabelecendo uma adequada gestão do relacionamento entre grandes empresas e seus fornecedores.

A questão principal a ser analisada é: se os fornecedores foram qualificados segundo a mesma referência de desenvolvimento e forma de organização, por que alguns obtiveram grandes resultados e outros não? O que eles fizeram de diferente ou a mais para se destacar? Os benefícios proporcionados pelo programa de desenvolvimento e qualificação de fornecedores são satisfatórios? Tanto grandes empresas como fornecedores estão satisfeitos com a participação em programa de

desenvolvimento de fornecedores? O que as grandes empresas devem fazer para que toda a cadeia de fornecedores seja constituída por empresas competentes e confiáveis?

1.6 RELEVÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVAS

O interesse no tema gestão da cadeia de fornecimentos, em especial da relação com fornecedores, tem crescido bastante nos últimos tempos, segundo Lummus e Vokurka (1999), que apresentam três razões básicas para esse interesse:

Poucas empresas continuam verticalmente integradas - As empresas tornaram-se mais especializadas e buscam por fornecedores que possam oferecer baixo custo, produtos de qualidade, em vez de sua própria fonte de abastecimento. Para elas, torna-se crucial gerir toda a rede de suprimento para otimizar o desempenho global. Essas organizações perceberam que, sempre que uma empresa lida com outra na realização da próxima fase da cadeia de fornecimento, os benefícios devem ser para ambas as partes.

Aumento da concorrência nacional e internacional - Os clientes têm várias opções de fornecimento que escolher para atender suas necessidades. Localizar produtos ao longo do canal de distribuição para o máximo de acessibilidade ao cliente a um mínimo custo torna-se crucial. Anteriormente, as empresas procuravam resolver esse problema com a manutenção de níveis elevados de estoque, em vários locais da cadeia. Contudo, a natureza dinâmica do mercado faz com que a exploração de estoques seja potencialmente arriscada e pouco rentável. Os hábitos de compra dos clientes estão em constante mutação, e os concorrentes estão continuamente adicionando ou excluindo produtos. As mudanças na demanda tornam quase uma certeza que a empresa estará com o estoque errado.

A busca da otimização da performance para a empresa em sua totalidade – as empresas buscam a maximização dos resultados de seus departamentos e funções para que ela também possa obter os resultados esperados. A negociação de um preço de aquisição baixo não assegura um produto final competitivo se as demais

funções não estiverem envolvidas. A gestão da cadeia de suprimentos deve seguir essa linha, sendo tratada em sua totalidade para se alcançarem os resultados esperados.

Um estudo complementar realizado pela *Advanced Manufacturing Research*, citado por Davis (1995), apresenta, como razões para a importância do tema gestão da cadeia de fornecimento, as mudanças de como as empresas vêm fazendo negócios, sendo:

- Maior compartilhamento de informações entre os fornecedores e clientes;
- Enfoque da gestão de processos (horizontal), com maior interação das atividades, em vez de gestão departamentalizada (vertical);
- Mudança de produção em massa para produção customizada;
- Aumento na confiança em materiais adquiridos e processados por terceiros e a redução do número de fornecedores;
- Grande ênfase em flexibilidade organizacional e de processos;
- Necessidade de coordenar processos em vários sites.
- Sistemas de apoio à decisão em tempo real para apoiar as equipes;
- A pressão para introduzir novos produtos mais rapidamente.

As vantagens da gestão da cadeia de fornecimento, segundo Jones e Clark (1990), estão no melhor atendimento às necessidades dos clientes finais e a possibilidade de considerar a cadeia em sua totalidade e não suas partes isoladas. Isso permite uma melhor visão de todo o contexto do mercado e a melhor definição de como atuar nele, em sinergia com as demais empresas que compõem a cadeia.

Pires (2001) destaca que práticas eficazes na gestão da cadeia de fornecimento têm sido implementadas em todo o mundo, e têm visado a simplificação e obtenção de uma cadeia produtiva mais eficiente. Resultados positivos têm sido obtidos principalmente por meio de procedimentos como os listados a seguir.

- Reestruturar e consolidar o número de fornecedores e clientes, para reduzir o número e aprofundar relações;

- Compartilhar informações e integrar a infra-estrutura com clientes e fornecedores;
- Desenvolver conjunto de produtos;
- Conceber produtos que facilitem o desempenho logístico da cadeia;
- Melhorar práticas da gestão conjunta de estoques na cadeia produtiva
- Postergar a confirmação final de produtos para mais próximo possível da última etapa da cadeia produtiva – produtos customizados a preço competitivo;
- Repassar os processos logísticos a parceiros externos;
- Integrar as estratégias competitivas na cadeia produtiva e de medidas de desempenho.

Além da constatação de que o fenômeno da desintegração vertical ou terceirização de atividades internas tem se tornado cada vez mais relevante, é importante destacar que as empresas têm envolvido fornecedores em atividades de maior relevância para seu negócio e não apenas serviços secundários, como segurança patrimonial e alimentação. São atividades mais críticas que exigem maiores níveis de competência e preparo dos fornecedores.

A grande parte das empresas fornecedoras é de pequeno porte, sendo muitas vezes iniciadas pelo fenômeno de transbordamento (“spill off”) em que profissionais provenientes de grandes empresas iniciam e conduzem um negócio próprio. Essas empresas passam a concorrer em um mercado disputado e muitas vezes não estão devidamente organizadas para alcançar sucesso em sua atividade. O mercado de fornecimento para grandes empresas é também alvo de empresas internacionais, já estabelecidas, com competência e porte. Torna-se importante criar condições para que os pequenos fornecedores sejam desenvolvidos e passem a ter um nível mínimo de qualificação para bem atender aos requisitos das empresas compradoras.

Muitas empresas de grande porte têm implementado seus programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Esses programas, como é o caso do Prodfor, visam prepará-los para alcançar um nível mínimo de organização que assegure a qualidade de bens e serviços fornecidos. Analisar a eficácia de ações como essa torna-se relevante para avaliar os benefícios proporcionados e ainda

poder orientar como conduzi-las da melhor forma. É importante analisar se os fornecedores participantes desses programas apresentam crescimento e identificar o que fizeram os de melhor desempenho. Essa análise representa um estudo interessante porque permite identificar as melhores práticas, que servem de referência para que todos os demais fornecedores possam evoluir para a mesma situação e, assim, toda a cadeia passa a ser mais competente e competitiva.

Estabelecer uma cadeia de fornecimento para grandes empresas, composta por fornecedores bem organizados e competentes, representa uma ação importante, pois:

- Permite promover, de forma mais confiável, a desintegração vertical de grandes empresas, para que se concentrem em seu negócio principal, tornando-as mais ágeis e competitivas;
- O desenvolvimento de fornecedores representa uma ação social de grandes empresas, contribuindo para a melhoria da sociedade;
- A terceirização proporciona o aumento do número de empresas e, conseqüentemente, do nível de emprego e renda;
- A criação de empresas, em forma de uma cadeia relacionada a grandes empresas, proporciona distribuição de renda, com a criação de uma classe empresarial mais diluída, em vez de concentrada em poucas empresas;
- Proporciona o crescimento e desenvolvimento de localidades onde essas empresas se instalam;
- Permite o transbordamento do conhecimento, que passa a ser da cadeia da empresa e não apenas de grandes empresas.

Os benefícios de uma cadeia de fornecimento organizada e bem estabelecida são relevantes e inegáveis. Porém, estabelecer essa cadeia não é tarefa fácil e tampouco imediata. Representa um fenômeno que vem ocorrendo cada vez em maior grau, merecendo ser estudado.

1.7 LIMITAÇÕES

Os assuntos abordados nesta tese são bastante amplos, e dificilmente um único estudo conseguiria tratar com profundidade de todos os seus aspectos. Existem, portanto, limitações a serem consideradas em seu contexto ou enfoques muito específicos desta tese, apresentados a seguir.

Os temas tratados na revisão bibliográfica, como Desintegração Vertical, Desenvolvimento e Qualificação de fornecedores, Sistema de Gestão da Qualidade, Excelência, são de fundamentação e conceituação do trabalho, não havendo o interesse de aprofundamento além do necessário para a contextualização da tese.

A pesquisa realizada com fornecedores qualificados do Prodfor envolveu essencialmente empresas de pequenos e médios portes, de vários segmentos relacionados à indústria, serviços e comércio, atuantes como fornecedores para as doze empresas mantenedoras do Prodfor. Os resultados obtidos, apesar de coerentes, retratam essa realidade.

Na análise de resultados de fornecedores não foram consideradas as influências dos fatores externos, como aumento ou retração da demanda, por exemplo. Isso não afetou a identificação dos fornecedores-destaque, porque todos estavam sujeitos às mesmas condições e, também, o que interessava não era o valor absoluto e, sim, a comparação entre as empresas pesquisadas.

Os fornecedores do Prodfor são certificados com base nos mesmos requisitos da norma ISO 9001, sendo realizados por interesse dos clientes, que são as empresas mantenedoras do Prodfor. Trata-se de uma certificação de “segunda parte”, realizada pelo cliente. O Prodfor não é um organismo de certificação credenciado pelo Inmetro – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, apesar de seguir todas as regras e orientações para realização de auditorias e certificações de sistemas de gestão.

A intenção principal foi estudar as relações entre grandes empresas e seus fornecedores de modo geral, sem o interesse de mapear ou analisar a constituição de cadeia ou rede de fornecedores. A tese também não teve o propósito de explorar e se aprofundar no tema *Supply Chain Management*, ou Gestão da Cadeia de

Suprimentos, expressão muito usada para definir as relações entre empresas ao longo de todas as etapas produtivas até o mercado final.

A análise de relacionamentos entre empresas ocorre da empresa focal, dita de referência, para seus fornecedores de materiais e serviços, tratando-se, portanto, do lado montante da cadeia produtiva. Especificamente, diz respeito à Gestão de Relacionamentos com Fornecedores (*Supplier Relationship Management*), identificado como um dos processos básicos da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) conforme definido pelo *The Global Supply Chain Forum* (LAMBERT, 2008).

Apesar de o estudo sugerir a possibilidade de elaboração de um modelo para definição de níveis de maturidade de gestão para desenvolvimento de fornecedores, a construção do modelo em si não foi objeto desta tese, sendo sua proposição uma de suas conclusões.

1.8 ESTRUTURA DO TEXTO

O texto do trabalho está organizado em quatro partes. A parte I, denominada ***Introdução***, é dedicada à apresentação do trabalho e também do tema abordado, sendo constituída pelo capítulo 1. A parte II, denominada ***Revisão bibliográfica***, é composta pelos capítulos 2 a 5, que apresentam os aspectos conceituais e revisão bibliográfica dos assuntos relacionados com a tese. A parte III, denominada ***Pesquisa de dados***, é composta pelos capítulos 6 a 10 e apresenta os resultados das pesquisas de campo com fornecedores, empresas mantenedoras e estudo de casos. Por fim, a parte IV, denominada ***Melhoria do relacionamento com fornecedores***, é composta pelo capítulo 11 e apresenta as conclusões do trabalho.

O **capítulo 1** apresenta a introdução ao tema e também os objetivos e contexto geral da tese.

O **capítulo 2** faz uma análise das estratégias de grandes empresas para redução da abrangência de sua atuação, enfocando a desintegração vertical e a relação com

fornecedores. Analisa a decisão de produzir ou comprar e o envolvimento de fornecedores para terceirização de atividades.

No **capítulo 3** é tratado o tema Desenvolvimento de Fornecedores, em que grandes empresas realizam ações para que seus fornecedores apresentem maior competência e possam estabelecer níveis mais aprofundados de parcerias e também as formas de relacionamentos com eles.

O **capítulo 4** apresenta os modelos de referência para a gestão de empresas, sendo analisados o Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na norma ISO 9001, o modelo de Excelência definido pelo Prêmio Nacional da Qualidade e um modelo japonês recente, definido pela norma TR Q 005, que enfoca requisitos adicionais à ISO 9001, visando o crescimento sustentável.

O **capítulo 5** apresenta o Prodfor – Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores, mantido por doze grandes empresas atuantes no Espírito Santo, que promoveu o desenvolvimento de centenas de fornecedores de vários segmentos, sendo um caso de grande sucesso. São apresentados os meios empregados, os resultados e os benefícios proporcionados pelo Programa.

A metodologia é apresentada no **capítulo 6**, com especificação dos métodos aplicados para realização de pesquisa com fornecedores, empresas mantenedoras do Prodfor e estudo de casos de fornecedores-destaque.

No **capítulo 7**, são apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada com fornecedores desenvolvidos pelo Prodfor, para conhecer os resultados financeiros obtidos com a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e também as características do modo de gestão dessas empresas, com questões relacionadas aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade.

O **capítulo 8** faz uma análise comparativa das empresas que obtiveram os melhores resultados financeiros com as demais empresas pesquisadas, procurando identificar os fatores de diferenciação, sendo apontadas as principais características dos fornecedores-destaque.

O estudo de casos com fornecedores-destaque é apresentado no **capítulo 9**, contendo uma análise do que diferencia os fornecedores que apresentaram os melhores resultados.

No **capítulo 10**, são apresentados os resultados da pesquisa com as empresas mantenedoras do Prodfor, com a visão das grandes empresas a respeito dos resultados do programa de desenvolvimento de fornecedores e das características ideais dos fornecedores.

O **capítulo 11** apresenta as considerações finais, envolvendo as conclusões obtidas e a proposição de trabalhos futuros.

Nos **apêndices**, são apresentados documentos complementares, produzidos pelo autor, como o formulário usado na pesquisa de campo com fornecedores, gráficos com os resultados das pesquisas, roteiro do estudo de casos, entre outros. Nos **anexos**, são apresentados documentos outros usados na tese, como a metodologia Exame Maiores e Melhores empresas.

1.9 CONSEQUÊNCIAS DO TRABALHO

Esta tese tem como objeto final apresentar as seguintes contribuições:

- Orientar a estruturação de programas comuns de grandes empresas interessadas no desenvolvimento de sua cadeia de fornecedores;
- Definir as linhas básicas para se buscar a excelência em cadeias de fornecedores e não apenas as condições essenciais;
- Contribuir diretamente com o Prodfor, propondo melhorias e avanços em sua atuação como o mais representativo programa do gênero;
- Definir as bases para indução da melhoria na gestão de fornecedores, propondo o desenvolvimento de fornecedores em níveis de maturidade de gestão.

2 A DESINTEGRAÇÃO VERTICAL DE GRANDES EMPRESAS E A RELAÇÃO COM FORNECEDORES

2.6 O CONTEXTO DAS GRANDES EMPRESAS

O forte contexto de competição em que as empresas se encontram atualmente, especialmente as de grande porte, exige formas mais adequadas de gestão para que sejam ágeis em relação às mudanças do mercado, inovadoras para atender suas crescentes necessidades e, ao mesmo tempo, que sejam eficientes e eficazes em suas operações. Uma grande empresa pressupõe também um grande número de processos e atividades que, se forem geridos por uma única organização, dificilmente seria ágil, inovadora e competente para alcançar o desejado nível de competitividade para sua sobrevivência e crescimento (MARINHO e AMATO NETO, 2001).

Segundo Amato (1995), na primeira metade do século passado, a grande empresa industrial era regida pelo paradigma da produção em massa, em que a estratégia predominante era a da integração vertical. Prevalencia a existência de grandes unidades produtivas, excessivamente verticalizadas, com estruturas administrativas altamente hierarquizadas e complexas. As empresas concentravam o máximo de atividades produtivas ou de apoio na mesma unidade, para ganhar escala e reduzir custos. Eram regidas pela estratégia da verticalização, sendo definida, conforme Martins e Alt (2000), que a empresa produzirá internamente tudo o que puder.

Uma nova configuração, na forma de organização industrial, passa a ser adotada no pós-guerra e nos anos 70, em especial por influência da indústria japonesa. Essas significativas mudanças podem ser compreendidas por meio de três elementos básicos: 1) Novas formas de organização do trabalho; 2) Revolução na base técnica, novas tecnologias de base microeletrônica; e 3) Novo padrão de interrelacionamento de firmas e / ou empresas (AMATO, 1995). O questionamento da adequação desse modelo antigo é destacado por Castells:

“Dessa forma, o que surge da observação das transformações nas maiores empresas ao longo das últimas décadas deste século não é um novo e ‘melhor modo’ de produção, mas a crise de um modelo antigo e poderoso, porém excessivamente rígido associado à grande empresa vertical e ao controle oligopolista dos mercados. Dessa crise surgiram vários modelos e sistemas organizacionais que prosperaram ou fracassaram de acordo com sua adaptabilidade a vários contextos institucionais e estruturas competitivas” (Castells, 1999).

Nesse novo momento, as empresas passam a se concentrar em seu negócio principal, tendo a necessidade de subcontratar uma série de outras empresas. Essa estratégia foi definida como “desverticalização” que, segundo Martins e Alt (2000), consiste em comprar de terceiros o máximo possível dos itens que compõem o produto final ou os serviços de que necessita.

Esse movimento foi também denominado de Desintegração Vertical, em que se verifica a redução da cadeia de atividades de uma empresa relacionada à administração e também à produção. Surge um outro movimento decorrente, a Terceirização, no qual ocorre a transferência da execução de um serviço ou operação de uma empresa para outra. Grande parte das empresas de grande porte passou por situação semelhante em que, à medida que se concentravam em seus negócios principais, passaram a terceirizar uma variada gama de serviços e processos para empresas fornecedoras. (AMATO, 1995).

McIvor e Humphreys (2004) destacam que ultimamente a terceirização tem sido uma forte tendência. Em especial, as empresas de grande porte têm contratado um grande número de atividades que antes eram realizadas internamente, passando a concentrar suas forças em atividades principais (“core”) e terceirizando outras funções com fornecedores externos. A partir dos anos 80, muitas empresas adotaram o modelo em que a terceirização de atividades não essenciais é fundamental para aumentar a competitividade, basicamente porque reduz custos operacionais e, ao mesmo tempo, concentra esforços nas atividades mais importantes para a empresa (Carvalho e Laurindo, 2002)

A estratégia de horizontalização, segundo Amato (1995), representa instrumento na busca de maior descentralização gerencial, consistindo em certa pulverização das grandes estruturas produtivas, em unidades de negócios ou minifábricas com maior autonomia operacional. O que se busca com a terceirização é a obtenção de vantagens advindas da diferenciação estrutural que surgem no interior da empresa (unidades) e no mercado. O objetivo da nova estrutura organizacional é que a grande empresa possa se concentrar em um conjunto limitado de tarefas operacionais e gerenciais, constituindo uma rede de fornecedores competentes – *outsourcing* interno e *global sourcing*.

Grandes empresas, inseridas em um forte contexto de competição global, buscam definir meios para serem competitivas, passando a adotar novas formas de organização e interação com outras organizações. Como estratégia básica, muitas adotam a concentração em seu negócio principal, fazendo uso de suas competências essenciais. É necessário estruturar e organizar uma cadeia de fornecedores que possam assegurar o fornecimento de materiais, bens e serviços de modo confiável para não afetar negativamente sua competitividade. Segundo Pires (1998), práticas eficazes na gestão de cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) têm sido implementadas largamente visando à simplificação e maior eficiência da cadeia produtiva, com resultados interessantes, principalmente em atividades ligadas ao relacionamento clientes/fornecedores.

A empresa deve adaptar o desenho de sua organização a essa nova realidade e, nesse sentido, Gutwald (1996) apresenta como questões básicas a definição de em quais atividades a empresa precisa se especializar e, dessas, quais serão realizadas internamente e, ainda, quais serão realizadas externamente por provedores especializados.

Pode-se identificar uma linha direta no raciocínio que liga a adoção de uma estratégia de desintegração vertical e a organização de uma cadeia produtiva organizada em torno de grandes empresas, que é a seguinte: para serem competitivas, as grandes empresas adotam estratégia de desintegração, concentrando-se em seu negócio principal. Envolve um número cada vez maior de fornecedores, organizados em uma cadeia produtiva. Para ser competitiva nesse novo modelo, induz o desenvolvimento de seus fornecedores, que passam a ter competência em suas atividades e, assim, é estabelecida uma relação de confiança.

2.7 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A INTEGRAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

Uma empresa, visando ampliar sua competitividade, deve estabelecer uma estratégia definindo seu posicionamento frente ao ambiente em que está inserida (Porter, 1996). A definição de estratégias envolve a tomada de decisões sobre: quais clientes são alvo de sua atuação, e quais não são; que produtos serão ofertados e

quais não serão; e que atividades serão realizadas para alcançar os resultados esperados e ainda quais não serão realizadas (Markides, 2004). Porter (1991) complementa que a definição de estratégia competitiva envolve a definição de ações ofensivas e defensivas para criar uma posição sustentável em uma indústria, visando enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Esse conceito, denominado pelo autor de concorrência ampliada, envolve a análise de forças do ambiente sobre a empresa, que são: Concorrentes na Indústria, Entrantes potenciais, Compradores, Substituições e também a relação com Fornecedores, sendo este último o tema de interesse desta tese.

Nenhuma operação produtiva existe isoladamente, destaca Slack (1997). Todas as operações fazem parte de uma rede maior interconectada com outras operações, que inclui a relação entre clientes e fornecedores, indo da extração de matérias-primas até o consumidor final, envolvendo toda a cadeia produtiva. As decisões para posicionamento estratégico são variadas, dependendo de cada empresa e também da indústria em que ela está inserida. Uma das decisões estratégicas importantes está relacionada ao grau de amplitude da atuação da empresa na rede ou cadeia produtiva em que está inserida, o que é denominado de Integração Vertical.

2.2.1 A Integração Vertical.

Porter (1996) define Integração Vertical como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Complementa o autor que isso representa uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização das transações de mercado. Muitas das decisões de integração vertical são alicerçadas em termos da decisão de “fazer ou comprar”, enfocando a análise financeira que tal decisão envolve. Essa decisão representa definir em que parte da rede produtiva a empresa deve atuar, envolvendo operações de fornecimento ou demanda.

Os fatores que influenciam a decisão de integração da empresa estão relacionados à expectativa de redução dos custos de transação, definido por Fiani (2002) como os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de contratos. Esse conceito, formulado por Williamson (Amato, 1993), estabelece que as empresas que atuavam sob a concepção da produção em massa deveriam, sempre que possível, buscar o maior grau de integração vertical de suas atividades, em função dos vários custos envolvidos na relação (transação) empresa-fornecedor, tais como: custos de transporte de peças/componente, riscos associados a possíveis atrasos na entrega de alguma encomenda, falta de confiança nos vários fornecedores quanto à garantia da qualidade dos itens fornecidos e demais problemas envolvidos nas relações clientes-fornecedores.

Porter (1991), no entanto, ressalta que a decisão de integração deve ir além da simples análise de custos e investimentos necessários, devendo considerar os problemas estratégicos mais amplos da integração em comparação com o uso das transações de mercado, bem como alguns desconcertantes problemas administrativos que surgem na administração de uma entidade integrada verticalmente e que podem afetar o sucesso dessa empresa.

Para Britto (2002), a decisão de integração deve envolver a análise de outros fatores:

- Condicionantes de ordem técnica, como os desequilíbrios entre os diferentes estágios de produção e a interdependência e interconexão entre as atividades, como é o caso das indústrias de rede;
- Condicionantes referentes à eficiência econômica, como a redução de custos, ganhos de eficiência e aumento dos níveis de segurança; e
- Condicionantes relativos ao processo competitivo da indústria, uma vez que a integração vertical gera uma proteção contra a concorrência de novos produtores, reforçando as barreiras à entrada.

A estratégia de Integração Vertical de uma empresa envolve a tomada de decisões relacionadas a três aspectos importantes (HAYES e WHEELWRIGHT, 1994):

Direção da expansão – que pode ser em direção ao fornecimento, assumindo o controle de seus fornecedores, denominada de integração vertical a montante ou para trás (*upstream*), ou em direção à demanda, denominada de integração vertical a jusante ou para frente (*downstream*), em que a empresa se aproxima de seus clientes. A integração a montante tem a clara intenção de redução de custos, sendo definida como defensiva, e a integração a jusante tem como propósito um maior contato com o mercado, sendo definida como ofensiva.

Amplitude necessária – significa definir até que ponto a integração ocorrerá em uma direção definida, seja a montante ou a jusante. A amplitude define o grau de verticalização da atuação da empresa.

Equilíbrio entre as etapas verticalmente integradas – representa a definição de comportamento da organização em relação à capacidade das unidades integradas. Estabelece o nível da capacidade de cada etapa para fornecer a etapa seguinte. Um relacionamento é dito balanceado quando cada etapa produz o suficiente para atender a demanda da próxima. Excedentes de produção podem fornecer para outras empresas, e necessidades podem ser adquiridas de terceiros, deixando de ser equilibrada.

Figura 2.1: Direção e amplitude do processo de integração vertical de uma operação de montagem (baseado em SLACK, 1997)

2.2.2 Efeitos da Integração Vertical

A decisão de integração vertical apresenta ganhos e perdas para as empresas, dependendo de cada situação específica. Por ser uma decisão estratégica, deve ser analisada considerando os objetivos e o posicionamento da empresa.

Segundo Porter (1991), são benefícios estratégicos da integração vertical:

- a) ***Economias possíveis com a integração*** – se o volume de produção for suficiente para obter as economias de escala, o benefício mais comumente citado da integração vertical é a realização de economias ou a contenção de custos nas áreas de conjuntas de controle, compras, vendas e produção, como:
- *Economias de operações combinadas* – ao reunir operações tecnologicamente distintas, a empresa pode muitas vezes ganhar eficiência, pela redução do número de etapas, como o transporte entre unidades.
 - *Economias derivadas do controle e da coordenação internos* – os custos de programação, coordenação de operações e de resposta às emergências podem ser menores se a empresa for integrada.
 - *Economias de informação* – pela redução da necessidade de coleta de informações sobre o mercado.
 - *Economias Obtidas ao se evitar o mercado* – pela redução de alguns custos de transação como vendas, compras e negociações.
 - *Economias devido a relacionamentos estáveis* – podendo desenvolver procedimentos mais eficientes para negociar uns com os outros.
 - *Características das Economias da integração vertical* – sendo a parte mais importante na análise da integração vertical, as economias variam para cada empresa, podendo representar redução de custo global em toda a cadeia.
- b) ***Aprofundamento da tecnologia*** – o que permite o uso de tecnologias de modo compartilhado e redução do custo de informação.

- c) **Assegurar a oferta e demanda** – permite que haja prioridade para empresas da rede em momentos de escassez, ou que haverá escoamento em caso de baixa demanda.
- d) **Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos** – em caso de fornecedores com poder de negociação significativo, a integração permite a redução de custos de suprimentos.
- e) **Maior habilidade em efetuar a diversificação** – pode melhorar a habilidade da empresa em diferenciar-se das demais, oferecendo uma fatia maior do valor agregado sob controle da gerência.
- f) **Barreiras de mobilidade e de entradas elevadas** – permite a vantagem competitiva sob a forma de preços mais altos, custos mais baixos e risco menor, forçando os competidores à integração, o que demanda maior investimento.
- g) **A entrada em um negócio com retornos mais altos** – a empresa pode aumentar seus retornos globais sobre os investimentos através da integração.
- h) **Defesa contra o fechamento** – pode ser necessário defender-se contra o fechamento do acesso a fornecedores e clientes, se os concorrentes forem integrados.

Ainda sob a análise de Porter (1991), a integração vertical apresenta alguns custos estratégicos:

- a) **Custo de superação de barreiras de mobilidade** – a integração pode implicar aumento de custo pela superação de barreiras como a economia de escala ou necessidade de investimento.
- b) **Maior alavancagem operacional** – a integração eleva a proporção de custo fixo de uma empresa. O que é produzido internamente representa custo fixo e seriam custos variáveis se fossem adquirido de terceiros. Além disso, as flutuações da demanda afetam toda a cadeia, o que aumenta a alavancagem, expondo a empresa a maiores oscilações cíclicas em seus ganhos.

- c) ***Flexibilidade reduzida para a mudança de sócios*** – o bom êxito de uma unidade depende do bom êxito de seus clientes e fornecedores, que são parte da mesma organização. Em situações de mal fornecimento, dificulta a mudança de fornecedores, que são parte da empresa.
- d) ***Maiores barreiras de saída gerais*** – a integração aumenta ainda mais a especialização em ativos, o que eleva as barreiras de saída.
- e) ***Exigências de investimento de capitais*** – a integração consome recursos de capital para investimento.
- f) ***O fechamento do acesso às pesquisas e/ao “know-how” de fornecedores ou consumidores*** – a integração pode excluir a empresa do acesso a novas tecnologias de fornecedores ou clientes.

De modo resumido, a análise de Porter permite entender que a Integração Vertical demanda maior esforço de coordenação da empresa e investimento e reduz a flexibilidade operacional. Por outro lado, proporciona ganhos na redução de custos e maior integração na cadeia.

Os benefícios e limitações da integração vertical são complexos, e as organizações, em diferentes circunstâncias com diferentes objetivos, tendem a tomar diferentes decisões, destaca Slack (1997). Ainda segundo o autor, a decisão de integração deve ser tomada considerando os objetivos de desempenho necessários para a empresa competir mais efetivamente em seus mercados. Para tanto, analisa os prós e contras da integração, considerando os cinco objetivos de desempenho: Qualidade, Rapidez, Confiabilidade, Flexibilidade e Custos, conforme apresentado na tabela a seguir:

Tabela 2.1: Comparação de vantagens e desvantagens da integração vertical em relação aos objetivos de desempenho (baseado em Slack, 1997).

	Vantagens da integração vertical	Desvantagens da integração vertical
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Proximidade da operação produtiva com seus clientes e fornecedores Facilidade de identificar e solucionar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> As operações de casa tendem a menor cooperação pela ausência de relação comercial
Rapidez	<ul style="list-style-type: none"> Sincronização mais próxima de programações Estar mais próximos de fornecedores e clientes contribui para as previsões Reduz risco de produzir sem demanda 	<ul style="list-style-type: none"> Risco de atraso devido a menor prioridade dos clientes “internos” em relação aos clientes “externos”
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Melhor comunicação entre as operações o que permite melhores previsões. Promessas de entregas mais realistas 	<ul style="list-style-type: none"> Risco de atraso devido a prioridade ser de clientes externos, que podem buscar alternativas.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Fornece o potencial para guiar desenvolvimentos tecnológicos Potencial para desenvolvimento de produtos e serviços mais adequados aos clientes Permite a flexibilidade de volume de entrega de fornecimento adequando a demanda da cadeia 	<ul style="list-style-type: none"> Atenção da gestão espalhada em uma longa cadeia pode levar a perdas de oportunidades Pode haver relutância para impor alterações de volume a fornecedores e clientes de “casa”.
Custos	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona potencial para compartilhamento de custos Permite o equilíbrio do uso da capacidade no longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> Se a demanda cair, aumentam os custos unitários de todas as unidades.

Aparentemente, a decisão de integração vertical parece ser a melhor, não apenas pela redução de custo, mas também pelos benefícios estratégicos como garantia de fornecimento e vendas, por representar uma barreira de entrada a competidores e uma maior integração da cadeia. No entanto, existem algumas percepções errôneas sobre essa estratégia, relacionadas por Porter (1991) como “ilusões em decisões de integração vertical”, que são:

- *Uma posição firme no mercado em um estágio pode ser automaticamente estendida a outro* – não necessariamente um forte fabricante de bens de consumo seria igualmente forte no varejo. A integração não permite que se estenda uma posição forte no mercado.

- *Sai sempre mais barato fazer as coisas internamente* – existem muitos custos e riscos escondidos na integração que poderiam ser evitados com a negociação com fornecedores. Uma negociação habilidosa permite colher os frutos da redução de custos sem os investimentos necessários.
- *Sempre faz sentido a integração para um negócio competitivo* – para indústrias altamente competitivas, o retorno é pequeno e as empresas competem vigorosamente, existindo muitas empresas a que se pode comprar ou vender, situação que seria desestimulada pela integração vertical.
- *A integração vertical pode salvar um negócio que está estrategicamente adoentado* – cada estágio da cadeia vertical deve ser estrategicamente sólido para assegurar a saúde total do empreendimento. Se um dos elos estiver adoentado, é mais provável que a doença se espalhe e contamine as outras unidades.
- *A experiência em uma das partes da cadeia qualifica, automaticamente, a administração para atuar na direção da unidade “corrente acima” ou “corrente abaixo”* – as características gerenciais dos negócios relacionados verticalmente são em geral distintas, o que dificulta a aplicação de uma mesma forma de gestão em negócios diferentes, mesmo atuando de modo integrado.

2.2.3 A Desintegração Vertical

A estratégia da Desintegração Vertical segue em linhas contrárias às da Integração Vertical, discutidas no item anterior. O foco está na redução da atuação da empresa na cadeia em que está inserida, passando a se concentrar em uma amplitude menor de atividades. A empresa passa a envolver outras empresas em seu negócio, com diferentes formas de relacionamento. Surgem denominações variadas para essa situação, como: terceirização, subcontratação, desverticalização e horizontalização. Para analisar cada denominação, é necessário entender o posicionamento das empresas de modo específico.

A característica principal da empresa regida pelo paradigma da produção em massa era a integração vertical, em que ela procurava envolver o máximo de atividades possíveis relacionadas a seu negócio, visando ganhar escala e reduzir custos.

Segundo Amato (1993), dentre as principais abordagens conceituais que oferecem alguma explicação sobre os motivos que levam as grandes empresas a adotar a estratégia de integração vertical, destacam-se: 1) conceito de **custo de transação** (WILLIAMSON, 1985), para redução dos custos de envolvidos nas relações ou transações entre empresa e fornecedores, como: transporte de peças e componentes, riscos de atrasos na entrega, falta de confiança quanto a garantia da qualidade; 2) opções entre "**fazer ou comprar**" – *make or buy* (Harrigan, 1985), visando obter um eficiente sistema de produção, criando novas unidades produtoras de bens e serviços demandados pela empresa, podendo gerar novos negócios; 3) a **abordagem da tecnologia** (WOODWARD, 1977), em que o domínio e a geração de tecnologia ocorreriam de melhor maneira; 4) a abordagem de **ciclo de vida** (LEVITT, 1965; KOTLER, 1980), envolvendo todos os ciclos de produção; e 5) o **comportamento estratégico** (PORTER, 1991), em que a empresa dominante, para manter sua posição vantajosa e agir punitivamente contra suas rivais, usaria os canais catalisadores da integração vertical.

Os conceitos de desintegração vertical, terceirização e subcontratação estão relacionados à decisão de produzir ou comprar, verificando a viabilidade de envolver terceiros na aquisição de bens ou serviços, passando a empresa a ter uma atuação mais focada em seu negócio, significando:

Desintegração vertical – movimento de redução da cadeia de atividades de uma empresa – administração e produção;

Focalização – princípios da simplicidade, repetição, experiência e a homogeneidade de tarefas geradas pela competência específica da empresa (Skinner, 1985);

Terceirização – transferência da responsabilidade por um serviço ou operação de uma empresa para outra.

A **desverticalização**, termo relacionado à desintegração vertical, representa, segundo Amato (1993), o movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma empresa, relacionada à administração (redução do número de

níveis hierárquicos), e também à produção (pela redução ou eliminação de processos, atividades, setores ou postos de trabalho).

A estratégia de **horizontalização**, segundo Amato (1995), representa instrumento na busca de maior descentralização gerencial, consistindo em certa pulverização das grandes estruturas produtivas, em unidades de negócios ou minifábricas com maior autonomia operacional. O que se busca com a terceirização é a obtenção de vantagens advindas da diferenciação estrutural que surge no interior da empresa (unidades) e no mercado. O objetivo da nova estrutura organizacional é que a grande empresa possa se concentrar em um conjunto limitado de tarefas operacionais e gerenciais, constituindo uma rede de fornecedores competentes – *outsourcing* interno e *global sourcing*.

Uma análise comparativa é apresentada por Bianchi (1995) sobre as estratégias de Integração Vertical e Desintegração Vertical, identificando as principais vantagens de ambas, conforme mostrado na tabela 2.2:

Tabela 2.2: Comparação das vantagens da Integração Vertical e da Desintegração Vertical (Bianchi, 1995)

Integração Vertical - Vantagens	Desintegração Vertical - Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Menores custos de transação</i> • <i>Garantia de fornecimento e venda</i> • <i>Facilidade de integração</i> • <i>Maior retorno financeiro</i> • <i>Maior barreira à entrada de novas empresas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor necessidade de capital • Saídas balanceadas • Aumento de flexibilidade • Aumento da especialização

A adoção da estratégia de Desintegração Vertical, em que a empresa reduz sua amplitude de atuação na cadeia, ou mesmo a adoção da desverticalização em que reduz atividades, ou simplesmente a decisão de terceirizar uma atividade, leva a empresa a estabelecer relacionamentos de transação com outras organizações. Para fins desta tese, serão consideradas apenas as relações com fornecedores, de bens ou serviços, que passam a constituir a cadeia de suprimentos.

2.8 A DECISÃO DE PRODUZIR OU COMPRAR

O posicionamento estratégico da empresa precisa definir o nível de integração na cadeia produtiva. Deve ponderar o interesse estratégico em controle da cadeia, para atuar de modo mais integrado, ou em redução de custo e aumento de flexibilidade, porém com dependência de fornecedores, passando a agir de modo mais desintegrado. Uma decisão complementar está em definir-se pelo uso ou não de fornecedores na aquisição de bens e serviços, denominada de **Produzir ou Comprar**. Essa expressão, de forte conotação tangível, sugere apenas a relação com a compra de materiais, componentes e outros bens. Uma empresa, em seu complexo contexto do sistema de operações, vem cada vez mais fazendo uso de serviços em geral, direta ou indiretamente relacionados à operação da empresa. A expressão de produzir ou comprar pode, pelo exposto, ser ampliada a uma conotação intangível, passando a ser também de **Fazer ou Contratar**.

Produzir ou Comprar (*"make or buy"*) é um processo decisório operacional, em que predomina uma forte política de integração vertical, relacionado à programação de decidir pela produção própria ou pela aquisição de terceiros. É baseado na lista de materiais e nos níveis de estoques, sendo realizado normalmente para resolver ou minimizar problemas de curto prazo de capacidade de produção, ou então relacionado a atividades de suporte, como restaurante, transporte ou segurança. Nesse contexto, a relação com fornecedores é apenas contratual, sem muito compromisso, e não é relevante a colaboração entre cliente e fornecedor. (PIRES, 2001).

A decisão de envolver ou não um fornecedor na aquisição de bens materiais (produzir ou comprar) e também na contratação ou não de um serviço (fazer ou contratar) não representa uma questão trivial e deve ser tomada considerando um conjunto de questões importantes. Gutward (1995) apresenta quatro modelos clássicos, que auxiliam na análise e tomada de decisão do envolvimento ou não de fornecedores:

Análise Econômica – Essa análise, de caráter simples e tradicional, consiste em comparar os custos de fabricação pela empresa, com os custos de aquisição no

mercado, ou então, os custos da realização do serviço pela empresa ou envolvimento de terceiros. Essa análise permite uma visão estreita do problema, pois não considera questões estratégicas.

Análise do Custo de Transação – a Teoria do Custo de Transação, desenvolvida por Coase (1937) e Aperfeiçoada por Williamson (1991), considera outros aspectos importantes, levando em conta todos os custos relacionados aos riscos de contratação como risco de não fornecimento, atrasos, transporte, garantia da qualidade e demais problemas envolvidos nas relações cliente-fornecedor.

Análise Estratégica – essa abordagem, baseada na contribuição principalmente de Porter (1996) e Hamel e Prahalad (1990), considera a análise de competências essenciais (“*core competence*”) como sendo o propósito do foco de atuação da empresa. A decisão de comprar ou fazer é definida considerando a competência relativa no mercado e a importância estratégica do que será adquirido. Em relação à importância estratégica, é feita a análise das competências da empresa, se a atividade poderá diferenciá-la em relação aos concorrentes, aumentar o valor percebido pelo cliente, consolidar a estratégia da empresa e melhorar a vantagem competitiva. A análise da competência relativa é feita por meio de comparações entre as habilidades da empresa e as habilidades dos fornecedores “classe mundial” relativas a custos, qualidade e processos. Itens de baixa competência e baixa importância devem ser terceirizados. Por outro lado, itens de alta competência relativa e alta importância estratégica devem ser produzidos pela empresa. Para situações intermediárias das duas análises, a empresa deve optar por formar alianças estratégicas, desenvolver competências ou desativar. A figura 2.2, adaptada por Sampaio e Di Serio (2001) e baseada na contribuição de Porter e Hamel e Prahalad, apresenta uma visão gráfica dessa decisão.

Análise Multidimensional – outra categoria denominada de modelo multidimensional para a decisão do envolvimento de terceiros ou não considera fatores adicionais como: alocação de despesas, inovação, quadro de pessoal, experiência da equipe, maturidade tecnológica, custos, entre outros aspectos importantes.

Figura 2.2: Decisão de comprar ou fazer baseado na Análise estratégica (Sampaio e Di Serio, 2001)

2.9 O ENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES – TERCEIRIZAÇÃO

A Terceirização representa uma decisão da organização de fazer uso de fornecedores para aquisição de bens ou serviços, em vez de fazê-lo internamente, visando com isso ser mais eficiente e alcançar os resultados esperados. Permite à empresa concentrar-se apenas nas tarefas essencialmente ligadas a seu negócio, ou seja, nas áreas mais estratégicas da empresa, podendo, dessa forma, ser mais competitiva. Envolve a transferência de atividades para fontes que são externas à organização e que possam realizar o trabalho de forma mais eficiente, eficaz e com menor custo. (FERREIRA e SOUZA, 1994; ELFING e BAVEN, 1994; DOMBERGER, 1998; KLIEM, 1999; FINLAY e KING, 1999; LANKFORD E PARSA, 1999).

A terceirização deve ser adotada de modo coerente com os propósitos e estratégias da empresa, devendo estar claro seu objetivo. Serra (2006) relaciona os objetivos da Terceirização, apresentados a seguir:

- **Redução de custos** – quando o preço praticado pelo mercado é menor que o custo interno, e também por fazer uso de profissionais especializados, aumentando a produtividade e a qualidade.

- **Focalização em atividades estratégicas ou de maior retorno** – permite à empresa ser mais enxuta, melhorando o fluxo de informação, ficando mais especializada e flexível.
- **Melhoria da Qualidade** – por fazer uso de empresas especializadas, existe a possibilidade de se obter maior garantia da qualidade.
- **Utilização e acesso a novas tecnologias** – os fornecedores tendem a ser mais bem capacitados em determinadas atividades que não representam o negócio ou o interesse da empresa.
- **Mudanças organizacionais** – com as evoluções e alterações mercadológicas, a empresa deve responder com mais rapidez às mudanças e, fazendo uso de fornecedores, essa ação tende a ser mais fácil e menos onerosa.
- **Racionalização produtiva** – a partir da definição do foco de atuação da empresa, deve-se racionalizar o sistema produtivo, delegando a terceiros o que não é estratégico.
- **Especialização flexível** – a empresa tende a atuar com maior flexibilidade pelo uso de fornecedores, podendo chegar a ser uma gestora de um conjunto de células produtivas, envolvendo fornecedores de serviços ou bens.
- **Adequação às tendências internacionais** – a competição global requer muitas vezes a adoção de práticas adequadas a realidades internacionais distintas e as estratégias definidas podem envolver o uso de fornecedores de outros países.

Para Amato (1993), a prática da terceirização pode ser vantajosa para uma organização, trazendo benefícios a ela. O autor apresenta como vantagens da terceirização:

- **Economia de custos** – a terceirização de atividades que não agregam valor à empresa permite a transformação de custos fixos em variáveis, tornando a

empresa mais imune às flutuações do mercado e permite a redução do custo de gerenciamento dessa atividade e, ainda, possibilita ganho de escala à empresa terceira, que se especializa e aumenta seu volume de produção.

- ***Economia de investimentos*** – ao se reduzir o nível de atividades, reduz-se também a necessidade de investimentos nessas atividades, como treinamento de pessoal e infraestrutura.
- ***Enxugamento administrativo*** – permite a redução de níveis hierárquicos e também a eliminação de algumas funções (exemplo contabilidade), implicando a conseqüente redução de pessoal, redução de custos administrativos e agilização das funções gerenciais e do fluxo de informações.
- ***Transferência de tecnologia*** – permite maior interação de empresas contratantes e contratadas, possibilitando a transferência tecnológica, especialmente relacionada à tecnologia de processos e de gestão das empresas.
- ***Benefício de sinergia*** – existe a possibilidade de a empresa terceirizada auferir uma série de benefícios sinérgicos devido o fato de atuar para mais de uma empresa com características semelhantes. A complementaridade de funções que ocorre dentro de um processo de terceirização pode potencializar ganhos de produtividade conjunta, como processo de aprendizado mútuo.
- ***Especialização tecnológica*** – o foco da atuação da empresa em poucos processos produtivos permite, como consequência imediata, a possibilidade de desenvolver com maior intensidade sua tecnologia central.

A terceirização não representa uma solução completa e sem conseqüências para a aquisição de bens e serviços. Amato (1995) destaca ainda que a terceirização pode apresentar algumas desvantagens, como:

- Problemas de atrasos na entrega;
- Risco de má qualidade de produto, afetando a credibilidade da empresa;
- Exigência de elevados investimentos em sistemas de comunicação.

Uma vez decidida a terceirização, podem existir circunstâncias dificultadoras nessa prática. Cabral (2002) complementa a análise de vantagens e desvantagens na terceirização, destacando os fatores que podem inibir a sua adoção:

- Dificuldade em estabelecer parcerias;
- Dependência do fornecedor;
- Redução da diferenciação;
- Aspectos sindicais.

Por outro lado, o autor destaca os fatores estimuladores da terceirização, fazendo uma análise sob três pontos de vista, conforme tabela 2.3:

Tabela 2.3: Fatores estimuladores da terceirização - (Cabral, 2002)

<i>Econômico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de custos fixos em variáveis • Disponibilização de recursos para outros investimentos
<i>Competências essenciais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Focalização nas competências essenciais
<i>Aspectos operacionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor flexibilidade da produção • Melhores tecnologias disponíveis

A terceirização leva a empresa a ampliar o número de fornecedores, fazendo com que a empresa seja mais enxuta, ágil, ganhando em flexibilidade, porém, cria uma dependência dos fornecedores, da confiabilidade e a qualidade da entrega. A decisão estratégica de desintegração vertical e a conseqüente terceirização levam a grande empresa a ter de organizar sua cadeia de fornecedores e promover ações para aumento de confiança neles.

Outsourcing

Quando se trata de contratação de fornecedores, também é comum o uso do termo *outsourcing*. Apesar de parecer sinônimo de terceirização ou subcontratação, alguns autores defendem o uso dessa expressão, considerando diferenças sutis com os demais. Para Vernalha e Pires (2005), o *outsourcing* vai além desses conceitos e

representa uma opção por uma relação de parceria resultante de uma decisão estratégica entre dois ou mais membros da cadeia produtiva, sendo tipicamente abrangente e de difícil reversão. A diferença principal em relação aos conceitos de terceirização ou subcontratação está na forma da contratação, representando relações de longo prazo e mais estáveis, em vez de uma decisão meramente operacional de compra envolvendo determinado fornecedor. Ehie (2001) afirma que a essência do *outsourcing* está na utilização de instalações produtivas de outras empresas em vez de investimento em instalações e estrutura produtiva próprias.

Significa muitas vezes quando uma função inteira passa a ser de responsabilidade de uma outra empresa, mesmo sendo executada nas instalações da contratante. Como exemplo, pode ser citado o *outsourcing* de sistemas, envolvendo a função Tecnologia da Informação, ou as atividades de suporte e também as de desenvolvimento, que são totalmente executadas por um fornecedor regido por contratos de longo prazo, representando uma relação forte entre ambas as partes. É diferente de terceirização, que pode representar, muitas vezes, apenas a seção de pessoal para executar as atividades, coordenadas pela empresa contratante. *Outsourcing* representa, de fato, a denominação de um nível mais aprofundado de relação entre empresa e fornecedor.

2.10 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

As empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos mantêm uma relação próxima, até mesmo por força dos negócios envolvidos. As transações de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócio. As recentes estratégias e tendências em relação à atuação em cadeia ou rede, como a desintegração vertical, terceirização, redução do número de fornecedores, a focalização, o “just in time” e parcerias, têm levado ao maior interesse no estabelecimento de boas relações entre as empresas (HARLAND, 1996). A gestão da cadeia de suprimentos representa também o gerenciamento de relacionamentos entre as empresas, e estabelecer uma relação parceira significa investir em relacionamentos bem sucedidos (MENTZER et al, 2000).

Para Monczka et al (1998), parcerias entre empresas são relacionamentos de colaboração, que envolvem um alto nível de cooperação entre elas, visão de longo prazo, comprometimento mútuo, relação balanceada de poder, e inclui instrumentos para gerenciar conflitos. Harland (1996) complementa que a parceria representa um tipo de relacionamento intermediário entre a integração vertical (quando a empresa assumiria completamente os processos) e as relações de mercado puro (com equilíbrio entre as empresas atuantes, limitando-se a relação aos pedidos).

Lambert (2008) destaca que implementação bem sucedida da gestão da cadeia de suprimentos depende diretamente do desenvolvimento de relações estreitas com os principais clientes e fornecedores. Ressalta que a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão de relacionamentos. Por esse motivo, existe a necessidade de uma ferramenta que possa ser usada para estruturar as relações fundamentais, identificadas quando se implementam a gestão das relações com clientes e os processos de relacionamento com fornecedores. Essa ferramenta é a parceria que, segundo o autor, tem como definição:

A parceria é uma relação comercial personalizada (*tailored business relationship*) com base na confiança mútua, no relacionamento aberto, riscos e recompensas compartilhadas, que resulta em um maior resultado de negócios do que seria alcançado pelas duas empresas se atuassem de forma individual. LAMBERT (2008)

As parcerias podem assumir várias formas, e o grau de parceria estabelecido pode refletir uma integração próxima ao longo das fronteiras das empresas, ou apenas uma integração limitada através das fronteiras. Como a parceria requer, freqüentemente, compromisso de significativo tempo gerencial e também de outros recursos, o objetivo é adequar o tipo de parceria com a situação da empresa e o ambiente organizacional. Lambert (2008), complementando a visão de Harland (1996), apresenta três tipos de parceria (Tipo I, Tipo II e Tipo III) como situações intermediárias entre relações de pedido (*arm's length*) e a integração vertical. Segundo o autor, são chamados de "tipos", não "níveis", porque não deve haver nenhuma implicação de que níveis mais elevados são melhores do que níveis mais baixos. O propósito é estabelecer a quantidade correta na relação de parceria. A figura 2.3 ilustra a gama de possíveis relações entre empresas, com destaque para os três tipos de parcerias:

Figura 2.3: Tipos de relacionamentos entre empresas – Lambert (2008)

Pires (2004) complementa a tipologia de relacionamentos apresentada, incluindo: Acordos não contratuais, Acordos via licença e Alianças. A tabela 2.4, apresentada a seguir, mostra as relações entre empresas:

Tabela 2.4: Definição e tipologia de relacionamentos entre empresas – Baseado em Pires (2004) e Lambert (2008)

Relacionamento		Características
Comercial (arm's length)		<i>Relações meramente comerciais entre empresas, limitadas ao atendimento a pedidos ou a um contrato.</i>
Acordos não contratuais		<i>Acordos informais para alguns objetivos comuns. Exemplo: cartel.</i>
Acordos via licença		<i>Cooperação multilateral via contrato. Ex.: franchising</i>
Alianças		<i>Empresas independentes, com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos. Ex. aliança de companhias aéreas.</i>
Parcerias	<i>Empresas independentes agindo na cadeia de suprimentos como se fosse a mesma unidade de negócio, com grande nível de colaboração, alinhamento de objetivos, integração de processos e de informações. Ex.: consórcios de empresas.</i>	Tipo I <i>As empresas reconhecem-se mutuamente como parceiras e, dentro de determinados limites, coordenam conjuntamente o planejamento e atividades. Geralmente são relações de curto prazo e envolvem somente uma divisão ou área funcional dentro de cada empresa.</i>
		Tipo II <i>As empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para integração de atividades. Sem pretensão, acabam tendo uma longa duração e envolvem várias divisões em cada uma das empresas envolvidas.</i>
		Tipo III <i>As empresas compartilham um significativo nível de integração operacional e cada uma vê a outra como uma extensão dela própria. Tem uma longa duração de forma pretendida.</i>
Joint Ventures		<i>Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos.</i>
Integração vertical		<i>Envolve a incorporação dos processos da cadeia de suprimentos por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso, uma empresa é proprietária de todos os ativos e recursos da cadeia de suprimentos.</i>

2.5.1 Modelos para estabelecimento de parcerias

Modelo A - The Global Supply Chain Forum – Lambert

Baseado nas pesquisas do *The Global Supply Chain Forum*, Lambert (2008) apresenta um modelo para condução de parcerias na cadeia de suprimentos, constituído por quatro elementos: os **motivadores (drivers)** de parceria, os **facilitadores (facilitators)** da parceria, os **componentes (components)** da parceria e os **resultados (outcomes)** da parceria. A figura 2.4 apresenta o modelo e a interação dos elementos do modelo.

Figura 2.4: Modelo para estabelecimento de parcerias, baseado em Lambert (2008)

Os **motivadores** indicam as razões para se estabelecer uma parceria, e deve ser examinado em primeiro lugar quando se verifica a oportunidade de uma parceria. Devem-se analisar os motivos para a parceria e os benefícios a serem obtidos. O modelo apresenta quatro razões básicas como motivadores para a parceria:

- Ganhos com a melhor eficiência de ativos ou redução de custos;
- Melhoria nos serviços aos clientes;
- Vantagens de mercado;
- Segurança de crescimento ou estabilidade na lucratividade.

Facilitadores são as características das duas empresas que irão permitir ou dificultar o desenvolvimento do processo de parceria. Há quatro grandes categorias de facilitadores: compatibilidade corporativa (não deve haver choques, apesar das realidades distintas), filosofia e técnicas de gestão (similaridade no modo de condução dos negócios), reciprocidade (ganhos para ambas as partes) e simetria (importância semelhante entre as empresas, seja no porte, imagem tecnologia, etc.).

Componentes são os elementos controláveis que representam a construção da parceria. São as atividades a serem realizadas para efetivamente se estabelecer a parceria. O modelo apresenta oito componentes da parceria: *planejamento, controle operacional conjunto, comunicação, riscos e recompensas partilhados, confiança e compromisso, forma de contratação, abrangência e os investimentos*. Os componentes são executados de maneira diferente para parcerias Tipo I, Tipo II e Tipo III.

Resultados representam a medida que cada empresa alcança com os fatores que motivaram a parceria. Uma parceria, se devidamente estabelecida e eficazmente gerida, deve melhorar o desempenho de ambas as partes. Ganhos de lucratividade, melhorias nos processos e aumento da vantagem competitiva são resultados esperados de parcerias eficazes. Resultados específicos irão variar, dependendo dos motivadores que inicialmente definiram o desenvolvimento da parceria.

Modelo B - Mohr e Spekman

Um outro modelo para estabelecimento de parcerias na cadeia de suprimentos foi definido por Mohr e Spekman (1994), baseado nos resultados de ampla pesquisa realizada na cadeia produtiva de computadores. A pesquisa apontou que as variáveis significativas relacionadas ao sucesso de parcerias entre empresas são: coordenação, comprometimento, confiança, qualidade na comunicação, compartilhamento de informações, participação, solução conjunta de problemas e evitar uso de modos agressivos na gestão de conflitos.

Esse modelo estabelece que o sucesso da parceria, definido como satisfação geral da empresas que compõem a cadeia de suprimentos, depende de fatores

classificados em três aspectos básicos: **atributos da parceria**, **comportamento na comunicação** e **técnicas de solução de conflitos**, conforme detalhado na figura 2.5:

Figura 2.5: Modelo para estabelecimento de parceria baseado em Mohr e Spekman (1994) e Bastos (2006).

A tabela 2.5 descreve com mais detalhes os elementos do modelo, apresentando os fatores de sucesso, classificados em atributos da parceria, comportamento na comunicação e técnicas de solução de conflitos.

Vernalha e Pires (2005) propõem um modelo de quatro estágios para conduzir o processo de contratação de fornecedores (*outsourcing*), que são: *Motivação*, *Decisão*, *Implementação* e *Gestão*. Apesar de serem de caráter operacional, percebe-se sua importância na condução de parceria de sucesso. Além dos elementos propostos pelos autores, podem-se incluir: *Desenvolvimento*, *Qualificação* e *Desempenho*. Por desenvolvimento entende-se criar condições de competência para fornecimento. Qualificação representa a constatação de que a empresa está em condições de fornecimento. Avaliação do desempenho significa avaliar os resultados do fornecimento. Esses elementos propostos serão detalhados em outros capítulos da tese.

Tabela 2.5: Elementos do modelo para estabelecimento de parceria baseado em Mohr e Spekman (1994) e Bastos (2006).

Fatores de sucesso		
A T R I B U T O S	Comportamento	Crença de que a palavra do parceiro é confiável e que ele agirá com o melhor interesse, cumprindo suas obrigações.
	Confiança	Desejo do comprador e do fornecedor em despendar esforços pelo relacionamento, visando uma relação estável e trabalho para garantir continuidade.
	Cooperação	Conjunto de tarefas que cada parte espera que a outra desempenhe, sendo direcionado a objetivos mútuos consistentes.
	Interdependência	Quando as empresas atuam em conjunto para alcançar metas que beneficiam ambas as partes, há o reconhecimento explícito de que uma torna-se dependente da outra.
C O M U N I C A Ç Ã O	Qualidade e participação	O sucesso da parceria depende da qualidade da informação, o que envolve aspectos como acurácia, adequação, temporalidade, relevância e credibilidade, que são essenciais para alcançar as metas estabelecidas.
	Compartilhamento de informação	Extensão com que informações críticas e proprietárias são comunicadas pelos parceiros e permite a eles agirem no sentido de manter o relacionamento ao longo do tempo.
S O L U Ç Ã O D E C O N F L I T O S	Colaboração	Solução conjunta de problemas, apresentando maior probabilidade de êxito, pois os esforços são direcionados para soluções integrativas e sinérgicas, que satisfazem melhor as necessidades de ambas as partes.
	Subestimação	Envolve o não reconhecimento do problema ou a recusa em sua solução. Essa técnica não está alinhada com a visão pró-ativa de uma parceria e pode comprometer ganhos mútuos.
	Dominação	A ação coercitiva de uma empresa em relação a outra que tende a ampliar as diferenças existentes entre ambas. Mesmo que obtenha sucesso, é solução para o curto prazo.
	Acomodação	Abordagem não construtiva, orientada ao curto prazo, com impacto negativo na parceria. Uma das partes negligencia seus interesses para satisfazer a outra.
	Compromisso	Intenção para se chegar a bom termo ou a um acordo por meio de concessão de ambas as partes.

Uma análise ampla dos modelos apresentados e procurando somar as respectivas contribuições, pode relacionar pontos essenciais para o sucesso na parceria com empresas na cadeia de suprimentos, considerando o que fazer *antes*, *durante* e *depois* o fornecimento, conforme apresentado a seguir:

Antes:

- Analisar a **motivação** – definindo a expectativa de resultados a serem alcançados.
- Verificar a ocorrência de fatores **facilitadores** – relacionados às características das empresas que irão permitir ou dificultar o desenvolvimento do processo de parceria, envolvendo Comportamento, Confiança, Cooperação, Interdependência, que permitem o fortalecimento da parceria.
- Tomar a **decisão** de estabelecer a parceria – envolvendo a negociação entre as partes e a formalização da relação, definindo suas responsabilidades.
- Proporcionar a preparação das empresas envolvidas – por seu **desenvolvimento e qualificação**.

Durante:

- **Implementação** da parceria – são os componentes identificados como os processos e atividades que constroem e sustentam a parceria. Representa a realização do que foi definido para cada parte.
- Fazer a **gestão** da parceria – representa a coordenação das atividades com atenção à comunicação entre as partes
- Solucionar **conflitos** – caso ocorram, sendo usados métodos apropriados que favoreçam a boa relação, com solução dos problemas identificados.

Depois:

- Analisar **resultados** – com a mensuração dos resultados em comparação com as expectativas estabelecidas.
- Avaliar o **desempenho** dos parceiros – fazendo uso de critérios adequados que permitam verificar se as partes exerceram satisfatoriamente suas responsabilidades.

3 DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

3.1 A NECESSIDADE DE FORNECEDORES QUALIFICADOS

A importância do bom relacionamento de empresas com seus fornecedores tem sido preocupação há bastante tempo. Na década de 50, Edward Deming definiu seus famosos 14 princípios da gestão da qualidade e, dentre eles, dedicou um, o quarto princípio, à necessidade de se estabelecer um relacionamento próximo com fornecedores, que tem como texto:

***4º princípio:** Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Em vez disso, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo, fundamentado na lealdade e na confiança (DEMING, 1990).*

Esse princípio de Deming sugere algumas preocupações interessantes relacionadas à visão moderna da gestão da cadeia de suprimentos, como a redução do número de fornecedores, a análise do custo total de fornecimento (e não apenas do preço de aquisição) e a necessidade de se estabelecer relacionamento de confiança, que significa a parceria entre empresas e seus fornecedores. O aumento no interesse em estabelecer relações parceiras entre empresas e seus fornecedores é destacada por Ballou (1999), devido à impossibilidade de uma única empresa ter pleno controle do fluxo de produtos e serviços de toda a cadeia de suprimentos, da fonte de matéria-prima ao mercado final.

Para Mchug et al. (2003), as relações de parceria apresentam alguns aspectos comuns, como: relacionamento de longo prazo baseado em confiança mútua e em cooperação mais do que em competição; forte interesse do fornecedor pela qualidade dos produtos que são entregues; e cooperação, visando o aumento de desempenho dos fornecedores. Maia e Cerra (2004) complementam, ressaltando que a confiança mútua é um dos requisitos essenciais da parceria, e está fortemente condicionada às relações de longo prazo. Desse modo, fica claro que existe a necessidade de fornecedores confiáveis, para que o fornecimento seja realizado

conforme condições previamente estabelecidas. A relação entre empresas e fornecedores deve ser construída de acordo com regras claras e de forma que prevaleçam o entendimento e os objetivos comuns, para que haja sucesso na relação.

Os fatores de sucesso em parcerias entre empresas foram relacionados por Kanter (1994), sendo apresentados pelos “8 Is”, por usarem termos que começam com essa letra, conforme mostrado no quadro 3.1. Esses fatores permitem entender que a relação de empresa e fornecedor da cadeia de suprimentos vai além da tradicional relação contratual, de compra e venda, sendo também de colaboração, troca de informações e parceria.

Tabela 3.1: Fatores de sucesso do relacionamento na cadeia de suprimentos (Kanter, 1994)

Fatores de sucesso	Descrição
<i>Individual Excellence</i>	Os parceiros são fortes e têm algo de importância para contribuir no relacionamento.
<i>Importance</i>	Os parceiros têm objetivos estratégicos de longo prazo, pelos quais desempenham papéis e o relacionamento é uma regra chave.
<i>Interdependence</i>	Eles precisam uns dos outros e complementam produtos, serviços e habilidades.
<i>Investment</i>	Os parceiros investem uns nos outros, demonstrando claro comprometimento entre eles.
<i>Information</i>	Compartilham informações necessárias para o bom relacionamento, de forma aberta.
<i>Integration</i>	Desenvolvem novas relações e compartilham operações de modo que possam atuar conjuntamente e de forma mais coordenada.
<i>Institutionalization</i>	As relações são formais, com responsabilidades e claros processos de decisão.
<i>Integrity</i>	Comportamento ético que fortalece a relação de modo a justificar a confiança mútua.

Fazer parte de uma cadeia de suprimentos, estabelecer relações de parceria entre empresas, ser uma empresa confiável são fatores que requerem uma postura apropriada de empresas que tenham esse interesse. Em relação ao relacionamento com fornecedores, situações como essa requerem condições mínimas que a empresa deve atender para estabelecer relações duradouras e mais colaborativas. Requer que o fornecedor seja qualificado, isto é, que apresente um nível de

organização que atenda a condições estabelecidas e possa comprovar esse atendimento.

A qualificação consiste em um modo de avaliação da conformidade de empresas, realizada por meio de auditorias de certificação para verificar o atendimento a requisitos estabelecidos. A intenção está em definir e avaliar as características e definir o “melhor fornecedor”. Baily et al. (2000) propõem uma relação de atributos de um bom fornecedor como sendo aquele que:

- Cumpre prazos de entrega;
- Fornece itens com qualidade;
- Oferece preços competitivos;
- Tem um bom histórico de referências (de negócios);
- Fornece um bom serviço;
- Cumpre o prometido;
- Apóia tecnicamente (seus clientes).

De acordo com Macedo (2002), a qualificação de fornecedores apresenta-se como ação vantajosa para a empresa, pois possibilita:

- Evitar devoluções que possam incorrer em atrasos do início da produção;
- Evitar não conformidades que possam ser detectadas nos processos da cadeia produtiva, ou somente no fim da linha, pelo cliente final, causando diferentes transtornos internos, o que pode afetar a imagem da empresa;
- Otimizar a rotina de fabricação de um produto;
- Poder reduzir o número de inspeções, otimizando o processo de recebimento;
- Estar em conformidade com requisitos normativos e legais.

3.2 A FUNÇÃO SUPRIMENTOS

Segundo Leenders e Fearon (1997), Suprimentos é uma função da empresa que inclui atividades de compra, recebimento e dimensionamento, guarda física e

controle de estoques. Como dito, inclui o processo de compras que, segundo os autores, compreende as atividades de identificação de necessidades, identificação e seleção de fornecedores, negociação de preço e outras condições e a garantia da entrega. Portanto, Suprimentos é a função empresarial responsável pela gestão do relacionamento com fornecedores, e inclui seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Normalmente, é também responsável pela qualificação de fornecedores, processo que objetiva assegurar que a empresa possa relacionar-se com fornecedores capacitados, que atendam as necessidades da empresa. Quando um fornecedor não apresenta essa qualificação, segundo Handfield et al (2000), a empresa tem as alternativas apresentadas a seguir, ou combinações, sendo:

- Passar a produzir o item ou realizar o serviço;
- Identificar um outro fornecedor, capaz de atender suas necessidades;
- Contribuir com a melhoria do fornecedor, promovendo o seu desenvolvimento.

Figura 3.1: Atividades relacionadas com suprimentos (fonte: o autor)

A figura 3.1 apresenta as atividades relacionadas a Suprimentos, em especial referentes à seleção ou ao desenvolvimento de fornecedores. Quando uma grande empresa decide envolver outras organizações externas para obtenção de bens e serviços relacionados a seu negócio, pode realizar atividades, como: seleção de fornecedores no mercado, desenvolvimento de um novo fornecedor, transferindo a ele a tecnologia envolvida e o desenvolvimento das suas condições de fornecimento. Hahn et al (1990) afirmam que, tradicionalmente, um dos objetivos mais importantes da função de suprimentos é desenvolver uma rede de fornecedores competentes.

3.3 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A expressão “*lixo que entra é lixo que sai*” representa a importância da seleção de fornecedores para as empresas. Um fornecimento inadequado pode afetar diretamente o negócio da empresa, podendo gerar graves problemas. Matéria-prima de baixa qualidade pode gerar produtos não conformes, que não serão aceitos no mercado. Um item de reposição defeituoso pode gerar um grave acidente e parar a produção. Crosby (1989) afirma que metade dos problemas de qualidade de uma empresa são proporcionados pela inadequada seleção e gestão de fornecedores. Além disso, o impacto das aquisições nos custos das empresas é bastante significativo, chegando a 60 % dos custos de produção das empresas americanas no final da década de 80 (BURT, 2003). Considerando a atuação da empresa em uma cadeia de suprimentos, a seleção de fornecedores passou a ter uma conotação estratégica, fazendo uso de métodos mais apropriados para esse fim, em vez de analisar apenas o preço de aquisição.

A seleção de fornecedores é feita por sua identificação no mercado e análise do atendimento a condições definidas. É muito importante que sejam estabelecidos critérios apropriados para essa seleção e também que sejam definidos os métodos de avaliação. Humphrey e Schmitz (1998) destacam que as transações econômicas entre empresas envolvem riscos. Para esses autores, existem duas formas para lidar com o risco: sanções e confiança. Em relação a sanções, são definidos incentivos e

penalidades de acordo com os resultados obtidos. Confiança significa estabelecer relações mais próximas entre as empresas em que a base é o conhecimento mútuo. Para amenizar os riscos, é necessário fazer avaliações e contratos bem definidos.

A forma de avaliação depende do produto adquirido. Para produtos sem maiores impactos no negócio da empresa, são utilizados métodos mais simples para decisão, enquanto que produtos que afetam o negócio exigem métodos mais criteriosos. O tipo de avaliação a ser aplicada depende da natureza, criticidade, complexidade, do valor e também do conhecimento acerca dos fornecedores potenciais. Para materiais simples e de baixo valor, é suficiente a análise da proposta e do histórico do fornecedor. Para itens de maior complexidade, críticos e de maior valor, a avaliação envolve também pesquisas e visitas à empresa para avaliação mais detalhada (DOBLER e BURT, 1996).

Um modelo para avaliação e seleção de fornecedores é proposto por Monczka et al. (1998), composto por atividades básicas mostrado na figura 3.2, a seguir:

Figura 3.2: Atividades do processo de avaliação e seleção de fornecedores - baseado em Monczka et al. (1998).

Definição dos critérios para seleção

Crítérios são as condições a serem verificadas na avaliação dos fornecedores. Wilson (1994) propôs como critérios a serem aplicados na seleção de fornecedores: *Preço* (critério econômico); *qualidade* (critério de desempenho); *possibilidade de fornecer o produto* (critério integrador); e *possibilidade de entregar o produto* (critério adaptativo).

Os critérios de seleção são definidos por cada empresa, considerando o produto em questão (criticidade e valor), o método de avaliação e a estratégia adotada em relação à cadeia de suprimentos. Esses critérios aplicados nos métodos de avaliação, sendo tomada a decisão se interessa ou não ter determinada empresa como fornecedor. Em sendo aprovado, o fornecedor passa a fazer parte do cadastro da empresa, podendo participar do processo de aquisição, quando ocorre outra decisão: dos fornecedores aprovados, qual deles será selecionado para determinada compra.

Weber et al. (1991) relacionaram 23 fatores usados na definição de indicadores utilizados no processo de tomada de decisão para seleção de fornecedores, apresentados na tabela 3.2.

Métodos de avaliação

Os métodos de avaliação fazem uso de modelos de análise dos critérios estabelecidos. Segundo Correia (2001), a literatura apresenta basicamente dois grupos de modelos: *modelos unidimensionais* – que utilizam um único critério para decisão; e *modelos multidimensionais* – que fazem uso de vários critérios para a tomada de decisão, possibilitando a integração dos vários fatores apresentados para avaliação.

Os métodos unidimensionais utilizam geralmente o critério de menor custo. Como exemplos, são citados: *Cost-ratio Method* (Método do índice de custo); *Decision Tree Method* (Método da árvore de decisão); *Total Cost of Ownership* (Método do custo total de propriedade); *EOQ – Economic Order Quantity* (Método do lote econômico). Como exemplos de métodos multidimensionais são apresentados: modelo da categorização; modelo da ponderação linear; modelo da programação matemática. (CORREIA, 2001)

Tabela 3.2: Relação de fatores usados para avaliação de fornecedores - Weber et al. (1991)

POSIÇÃO	FATOR	AVALIAÇÃO
1	Qualidade	Extrema importância
2	Entrega	
3	Desempenho histórico	
4	Garantias e salvaguardas	
5	Capacidade produtiva	Importância considerável
6	Preço	
7	Capacidade técnica	
8	Posição financeira	
9	Cumprir procedimentos	
10	Sistema de comunicação	
11	Reputação e posição no mercado	
12	Intenção de fazer negócios	Importância média
13	Gestão e organização	
14	Controle operacional	
15	Assistência Técnica	
16	Atitude	
17	Imagem percebida	
18	Habilidade de embalagem	
19	Histórico das relações industriais	Pouca importância
20	Localização geográfica	
21	Total de negócios realizados	
22	Apoio a treinamento	
23	Colaboração recíproca	

Não é objetivo desta tese aprofundar-se na atividade de seleção de fornecedores, demonstrando cada um dos métodos apresentados. A intenção está em referenciar os métodos, ressaltando que existem formas adequadas para seleção de

fornecedores, fazendo uso de meios apropriados, reduzindo o risco de problemas com fornecimento.

Análise do custo total

Segundo Merli (1998), não se deve avaliar um fornecedor apenas pelo preço de aquisição e sim pelo custo total envolvido. Muitas vezes, um preço menor pode representar um custo maior, devido a muitos fatores embutidos no custo de material, como:

- ***Custo da qualidade*** – composto por elementos mensuráveis, como custo de inspeção/testes de recebimento, retrabalho, materiais sucata, entre outros custos que não podem ser medidos diretamente, como, por exemplo, perda de credibilidade ou de imagem.
- ***Custo da garantia da entrega*** – devido ao não cumprimento dos prazos de entrega, pode haver custos adicionais, como estoques intermediários, paradas de produção, atrasos de entregas, vendas perdidas.
- ***Custo de tempo de resposta*** – ocorre quando o “*lead time*” de fornecimento é maior que o esperado e a empresa tem custos com estoques de segurança para evitar desabastecimento e necessidade de programação.
- ***Custo de lotes de reposição*** – problemas de abastecimento levam a empresa a dispor de estoques médios elevados para não ocorrer falta, podendo causar obsolescência de material em caso de mudanças do produto.
- ***Custo da falta de melhoria*** – no longo prazo, se a empresa não investir em melhoria, pode gerar redução de margens, e não se verifica a redução nos custos da qualidade.
- ***Custo da obsolescência tecnológica*** – perda de oportunidades devido à não adequação ao mercado e consequente perda de negócios.

3.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE FORNECEDORES

Cabe à empresa avaliar o desempenho de seus fornecedores, verificando o atendimento de critérios estabelecidos a cada transação efetuada. A avaliação do desempenho é diferente da avaliação de seleção dos fornecedores. A intenção da seleção é verificar se um fornecedor do mercado atende às condições estabelecidas para atuar como fornecedor. O enfoque está na sua capacidade de fornecimento. Uma vez sendo aprovado como fornecedor, a avaliação de desempenho é feita para verificar a conformidade do fornecimento em si.

Marinho e Amato Neto (2001) afirmam que as empresas devem acompanhar o desempenho de fornecedores, sendo preciso coletar e analisar dados que permitam o contínuo monitoramento de suas atividades de fornecimento, a fim de estabelecer tendências e identificar as áreas que requeiram ajustes. Segundo os autores, essas avaliações são realizadas nas inspeções de recebimento, devendo ser estabelecido um sistema de avaliação de fornecedores que fazem uso de critérios como:

Pontualidade na entrega – avalia a capacidade do fornecedor em atender a data de entrega solicitada, referindo-se a atrasos ou adiantamentos. Pode ser medida em número de dias de atraso ou adiantamento.

Correção na quantidade de entrega – mede a precisão na quantidade, comparando a quantidade entregue com relação à quantidade solicitada.

Qualidade – mede a conformidade com as especificações contratadas, que pode ser medida em partes por milhão (PPM) de total de falhas identificadas na inspeção de recebimento e na produção.

Conformidade da documentação – analisa documentos envolvidos na transação, como, por exemplo, certificados e notas fiscais, quantificando os problemas ocorridos com o trâmite de documentação necessária no fornecimento.

A avaliação de desempenho gera indicadores que permitem classificar o fornecedor em níveis, sendo adotada nomenclatura diferente para cada empresa, como ótimo, bom, regular e insuficiente, ou 1, 2, 3 e 4. A intenção está em monitorar os resultados da avaliação de desempenho, apresentando os resultados aos fornecedores para que, em caso de avaliação inadequada, eles possam promover a melhoria em seus produtos e processos.

A melhoria do desempenho deve sempre ser buscada pelas empresas fornecedoras para que se superem em aspectos como custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação (MUSCAT e FLEURY, 1992). Essa melhoria deve ser vista como evolução do nível de organização das empresas. Bolwijn e Kumpe (1990) ressaltam que o ambiente estabelece imposições que se traduzem na evolução dos critérios de desempenho ao longo do tempo. Os autores apresentam etapas que as empresas devem buscar, demonstrando evolução em sua forma de organização, almejando melhores níveis de desempenho. Inicialmente, a empresa tem enfoque na melhoria de sua eficiência, buscando produzir com menores custos; depois, vem a preocupação com qualidade, seguida pelo enfoque em flexibilidade; na última etapa de evolução, a ênfase está na inovação. Essas etapas são apresentadas na figura 3.3.

Figura 3.3: Etapas de evolução da empresa em relação a seu crescimento - Bolwijn e Kumpe (1990)

3.5 EVOLUÇÃO NAS RELAÇÕES EMPRESA-FORNECEDOR

O modo de lidar com fornecedores tem mudado bastante nos últimos tempos, pela percepção de sua importância na busca de uma maior competitividade das empresas, passando a atuar em cadeia, seguindo uma estratégia de integração da atuação entre elas. De uma relação meramente comercial, as empresas têm buscado atuações mais próximas, de modo mais colaborativo, em que a tônica é a parceria. Merli (1994) descreveu essa evolução como a adoção do termo *comakership*, que representa uma relação evoluída entre empresa e fornecedor, sendo um fator prioritário para a estratégia das empresas. Segundo o autor, o relacionamento entre empresas e seus fornecedores pode ser definido em quatro níveis, conforme apresentado na tabela 3.3: Abordagem convencional, Melhoria da qualidade, Integração operacional, e Integração estratégica.

Tabela 3.3: Níveis de relacionamento da empresa com fornecedores – Merli (1994)

Nível	Características	Slogan
1 Abordagem convencional	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade para preços • Relacionamento como adversários • Avaliação aplicada às saídas dos fornecedores • Inspeção de recebimento em 100% dos lotes 	<i>Os fornecedores são pontos de vendas onde compramos pelo melhor preço</i>
2 Melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade à qualidade • Início de relacionamento de longo prazo • Redução do número de fornecedores • Avaliação baseada nos custos totais • Compras de sistemas e não apenas de componentes 	<i>Fazer a Qualidade com os fornecedores</i>
3 Integração operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Controle dos processos dos fornecedores • Programas de melhoramento dos fornecedores • Sistemas de garantias da qualidade • Início de investimentos comuns 	<i>O processo produtivo começa na casa do fornecedor</i>
4 Integração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento comum dos processos de negócio • Avaliação global dos fornecedores • Projetos de produto comuns • Parcerias com fornecedores mais 	<i>Fazer negócios juntos</i>

importantes

- Sistemas de garantia da qualidade globais e integrados
-

Merli (1994) classifica os fornecedores em três tipos, dependendo do nível de relacionamento estabelecido: *fornecedor normal*, *fornecedor integrado* e *fornecedor comaker*. A intenção é estabelecer relações do tipo *comaker*, em que existe a perfeita integração entre empresa e fornecedor como parceiros. Cooperam em projetos, fazem investimentos comuns e mantêm amplo intercâmbio técnico e de informações. O fornecedor normal mantém apenas relações comerciais, e o integrado representa uma situação intermediária.

Em relação à avaliação de fornecedores, Merli (1994) apresenta um modelo interessante em forma de matriz que considera os **fatores** de avaliação em relação ao **nível técnico** da avaliação. Os fatores representam a classe de critérios, sendo: preço, especificações qualitativas, desempenho qualitativo, entregas, capacidade do processo, contribuição em produto ou organização e estratégias de negócios. Os níveis técnicos representam a forma ou método para avaliação e, no modelo, são: negociação, certificação, desempenho logístico, integração operacional, comaker de 1º. nível e comaker de 2º. nível.

Segundo o modelo de Merli e considerando os aspectos (fatores) que são objeto de avaliação, podem-se distinguir três níveis de evolução lógico-conceitual:

- **Primeiro nível:** avaliação dos fornecedores com base em suas saídas.
- **Segundo nível:** avaliação dos fornecedores com base em suas capacidades internas – capacidade e seus processos devem garantir produtos ao cliente conforme acordado.
- **Terceiro nível:** avaliação dos fornecedores com base em sua capacidade de contribuir com o negócio do cliente.

Os níveis técnicos são modos de avaliação de fornecedores classificados em seis níveis, segundo o modelo de Merli, descritos a seguir:

Negociação – a intenção está em identificar o maior número de possíveis fornecedores e promover a concorrência entre eles. A avaliação é feita nas saídas, ou seja, nos produtos e serviços, e se refere à qualidade e preço. São analisadas amostras para verificar se atendem os níveis mínimos estabelecidos para definição da aprovação ou não dos fornecedores. A escolha é feita dentre os fornecedores aprovados, baseada no menor preço.

Certificação – é feita uma avaliação mais precisa do desempenho qualitativo, sendo usadas variáveis, atribuindo-se pontos para definição de uma escala de desempenho. É feita uma certificação baseada nos pontos obtidos e são escolhidos os fornecedores que apresentarem maior pontuação.

Desempenho logístico – além dos parâmetros anteriores, é feita a avaliação do desempenho logístico do fornecedor, em especial relacionado à lógica do *just-in-time*, analisando o custo total que considera estoques, lotes de reposição, *lead time*, flexibilidade, pontualidade nas entregas.

Integração operacional – além da avaliação das saídas do fornecedor, deve considerar o modo como fornece essa saída, para conhecer os possíveis riscos relacionados a seu desempenho. São avaliadas as reais capacidades do processo do fornecedor em termos qualitativos (real capacidade de atender as especificações) e em termos de flexibilidade produtiva.

Integração dos processos e dos produtos – é feita avaliação do potencial tecnológico e humano do fornecedor, além de todo o sistema gerencial, para escolher qual fornecedor é capaz de contribuir com os processos de desenvolvimento e industrialização dos produtos do cliente.

Parceria nos negócios – *avalia se a estratégia do fornecedor é coerente e sinérgica com as do cliente.*

O modelo é apresentado a seguir, na tabela 3.2, em forma de matriz, relacionando os fatores de avaliação e os níveis de avaliação de fornecedores:

Tabela 3.4: Modelo de Merli relacionando fatores e níveis técnicos de avaliação de fornecedores – Merli (1994)

Fatores Nível Técnico									Fatores Nível Lógico
		Preço	Especificações qualitativas	Desempenho qualitativo	Entregas	Capacidade do processo	Contribuição em produto ou organização	Estratégias de negócios e Gestão da Qualidade	
1	Negociação	O	O						Avaliação das saídas
2	Certificação	O	O	O					
3	Desempenho logístico	O	O	O	O				
4	Integração operacional	O	O	O	O	O			Avaliação dos processos
5	Integração de processos e dos produtos	O	O	O	O	O	O		
6	Parceria nos negócios	O	O	O	O	O	O	O	Avaliação global

À medida que é ampliada a relação com o fornecedor, a forma de avaliação também é ampliada, de modo a assegurar o atendimento aos fatores dos níveis anteriores. Por exemplo, o nível de negociação avalia preço e atendimento a especificações. Para ampliar para o próximo nível, Certificação, além de manter os anteriormente citados, deve atender também ao desempenho qualitativo.

O modelo de Merli busca a perfeita integração da atuação da empresa com seus fornecedores. Para isso ocorrer, é importante observar certas regras básicas, materializadas por princípios. Ishikawa (1985) estabeleceu os dez princípios do controle da qualidade aplicados ao relacionamento entre empresas e seus fornecedores. Ressalta, inicialmente, que ambas as partes devem ter confiança mútua, cooperação e uma determinação comum de sobrevivência, considerando a responsabilidade com o público. Devem praticar os seguintes princípios:

1. Fornecedor e cliente são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus sistemas de controle da qualidade;
2. Devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro;

3. O cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas, de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer;
4. Fornecedor e cliente, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação a qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;
5. O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação;
6. Fornecedor e cliente devem decidir, com antecedência, sobre o método de avaliação de vários itens que seja admitido como satisfatório para ambas as partes;
7. Ambos devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer;
8. Ambos, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;
9. Ambos devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória;
10. Ambos, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

3.6 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Segundo Hahn et al (1990), uma empresa precisa de uma rede de fornecedores competentes para competir eficientemente no mercado mundial. Um programa de desenvolvimento de fornecedores é projetado para criar e manter a rede e melhorar

a capacidade de fornecedores que seja necessária para a organização compradora alcançar os desafios de competitividade.

Para Krause (1997), desenvolvimento de fornecedores significa “*qualquer esforço de uma empresa para aumentar o desempenho e a capacidade para alcançar pequenas ou grandes necessidades de suprimentos*”. Como exemplo de pequenos esforços, cita a avaliação informal, normalmente praticada pelos setores de suprimentos de grandes empresas. Como exemplo de esforço intensivo, cita treinamento e melhoria de processo. Leenders (1989) destaca que esse esforço deve ser organizado e sistemático, fazendo parte de uma ação estruturada da empresa compradora, em forma de um programa.

O programa de desenvolvimento de fornecedores pode ser desenvolvido sob dois contextos. De modo limitado, envolve a **criação de novas fontes de fornecimento**, quando não existem fornecedores adequados para os requisitos da empresa. De forma mais ampla, também envolve atividades que visam **a melhoria de fornecedores** com os quais a empresa já tem relação de fornecimento, ou seja, a melhoria das habilidades existentes no fornecedor para atender os requisitos de mudança competitiva. (HAHN et al.,1990)

Organizar e implementar um programa de desenvolvimento de fornecedores significa estabelecer uma integração com fornecedores e, segundo Ching (1999), traz alguns benefícios:

- Parceiros mais fortes;
- Foco comum na qualidade;
- Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
- Níveis de estoque mais baixos;
- Menor burocracia;
- Melhor controle de processo;
- Dependência mútua e congruência de objetivos;

- Redução no custo da cadeia logística.

Uma questão importante a ser analisada é como organizar e executar um programa de desenvolvimento de fornecedores, ou, ainda, como terceirizar atividades que afetem a competitividade de grandes empresas para fornecedores. Normalmente, há empresas de pequeno e médio portes, que não são conhecidas, e existe uma grande dúvida sobre possuírem a devida competência e saúde financeira para assumir essas atividades.

Para que as grandes empresas possam terceirizar o fornecimento de materiais e serviços considerados críticos, é necessário haver confiança nos fornecedores. A confiança de grandes empresas está diretamente relacionada à competência dos fornecedores. Para Marinho e Amato Neto (2001), não é possível estabelecer modernos modos de gestão em grandes empresas sem o envolvimento de todos os parceiros. O conceito da qualidade, imprescindível para a competitividade, passa a ser uma das bases do novo padrão de relacionamento entre empresas fornecedoras e empresas clientes.

Desenvolver fornecedores significa apoiar a melhoria de sua organização, infraestrutura e tecnologias usadas para que os fornecedores tenham a competência necessária para trazer confiança às empresas comutadoras e sejam seus parceiros na cadeia de valor de seu negócio. É muito mais amplo que uma relação contratual ou avaliação do desempenho de fornecimento.

Construir uma rede de fornecedores competentes envolve a definição de algumas atividades importantes como:

Definição de organização e metodologia – estabelecendo os processos, estrutura e dispondo recursos para organizar um programa de desenvolvimento de fornecedores.

Estabelecimento de Critérios – os requisitos a serem atendidos pelos fornecedores em relação à gestão e tecnologia, definindo o que se espera de um fornecedor.

Promover o Desenvolvimento de Fornecedores – fase de apoio ao fornecedor para que estruture sua organização conforme os critérios estabelecidos, quando são realizados treinamentos e serviços de consultoria para orientação.

Qualificação – avaliação por parte dos interessados por meio de auditorias independentes. Se os requisitos forem atendidos, é feita a certificação de que o fornecedor atende as devidas condições estabelecidas para ser um fornecedor dito qualificado.

Avaliação de desempenho – após a realização de fornecimentos, são feitas verificações do atendimento a critérios como: conformidade, prazo, entrega e condições comerciais. Essa avaliação é importante para verificar se o fornecedor mantém o bom atendimento.

Melhoria contínua – ampliação do nível de organização em busca da excelência.

Uma preocupação importante na condução de um programa de desenvolvimento de fornecedores está em induzir nas empresas fornecedoras a necessidade de melhoria. Krause e Ellran (1997) afirmam que esse é o papel das empresas líderes, ditas compradoras, e que os fornecedores precisam de cobrança para melhorar seu desempenho. As empresas compradoras merecem o que recebem dos fornecedores e precisam cobrar mais, explicitar mais suas expectativas e participar do esforço de desenvolvimento de fornecedores para contar com uma cadeia de suprimentos competente para melhorar sua competitividade. Watts e Hahn (1993) afirmam que, muitas vezes, empresas compradoras têm uma visão limitada de programas de desenvolvimento de fornecedores e que os utilizam para melhorar o produto em vez de focar na melhoria da capacidade de seus fornecedores.

Segundo Hartley e Jones (1997), um programa de desenvolvimento de fornecedores pode ser conduzido com dois propósitos básicos: solucionar problemas nas operações dos fornecedores por meio de mudanças imediatas, ou ampliar seu nível de competência para que os próprios fornecedores promovam as mudanças necessárias.

Em vez de atuar nos efeitos ou saídas, que são os problemas, atua-se nas causas, no processo das empresas. Segundo os autores, um programa com esse propósito deve realizar avaliações nos fornecedores, buscar sua confiança, orientar as mudanças e dar o apoio necessário e continuado para a implementação das mudanças.

De modo gráfico e mais conceitual, a figura 3.4 compara as duas formas de desenvolvimento de fornecedores. Na curva A, voltada para solução dos problemas, os resultados logo aparecem, mas o desempenho se estabiliza. Na outra curva, identificada como B, voltada para a melhoria do processo, o aumento do desempenho acontece de forma mais continuada, ao longo do tempo.

Figura 3.4: Comparação de enfoques distintos de programa de desenvolvimento de fornecedores - Hartley & Jones (1997)

3.7 CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Após a fase de desenvolvimento vem a fase de avaliação dos fornecedores, denominada de qualificação, em que a empresa cliente certifica que a empresa avaliada apresenta a competência requerida para atuar como seu fornecedor. Essa atividade é caracterizada pela realização de auditorias e materializada pela

concessão de certificado de fornecedor qualificado, passando a empresa a ser seu parceiro ou fornecedor preferencial.

A norma ISO 9000:2005 define qualificação como o “*processo para demonstrar a capacidade de atender a requisitos especificados*”. Esse conceito é ampliado com a definição de Avaliação da Conformidade que representa a “*demonstração de que os requisitos especificados relativos a um produto, processo, sistema, pessoa ou organismo são atendidos* (ISO/IEC 17000:2005). Portanto, deve-se definir com clareza quais são as condições a serem atendidas para uma empresa ser um fornecedor qualificado, ditos requisitos, e deve haver um processo de avaliação para verificar o atendimento, que é a qualificação.

Conforme definido pelo Inmetro (2007), os principais mecanismos de avaliação da conformidade praticados no Brasil, aplicados a produtos, processos, sistemas e organizações são: a **certificação**, a **declaração da conformidade do fornecedor**, a **inspeção**, a **etiquetagem** e o **ensaio**. A seleção do mecanismo de avaliação da conformidade mais adequada é feita de acordo com as especificidades do objeto avaliado, conforme mostrado no quadro a seguir, na tabela 3.5.

Dentre os principais mecanismos de avaliação da conformidade apresentados, a certificação é o mais comumente usado na avaliação de fornecedores. A norma ABNT ISO/IEC 17000:2005 define **Certificação** como a “*atestação relativa a produtos, processos, sistemas ou pessoas por terceira parte*”, envolvendo a emissão de um atestado ou certificado.

Ferramentas de avaliação da conformidade são instrumentos nos quais o produto, processo ou serviço em questão é submetido ao processo de avaliação para efeito da atestação final de sua conformidade. Dependendo do objeto analisado, podem ser usados os seguintes meios: Ensaio de Tipo; Ensaio de Rotina; Avaliação do Sistema da Qualidade de Fabricação; Julgamento de um serviço executado; Amostragem; e Auditoria. (INMETRO, 2007)

A certificação é normalmente realizada por meio de auditorias. A norma ABNT ISO/IEC 17000:2005 define **Auditorias** como o “processo sistemático, independente

e documentado, para obter registros, afirmações de fatos ou outras informações pertinentes, e avaliá-los de maneira objetiva para determinar a extensão na qual os requisitos especificados são atendidos.”

Tabela 3.5: Principais mecanismos de avaliação da conformidade praticados no Brasil – Adaptado de Inmetro (2007)

MECANISMO	CARACTERÍSTICAS
Certificação	<p>Avaliação da conformidade de produtos, processos, serviços, sistemas de gestão e pessoal realizada por organização independente, podendo ser:</p> <p>a) Certificação de Produtos, Processos ou Serviços - Dependendo do produto, do processo produtivo, das características da matéria-prima, de aspectos econômicos e do nível de confiança necessário, entre outros fatores, determina-se o modelo de certificação a ser utilizado, podendo ser:</p> <p><u>Modelo 1</u> – ensaio de tipo (fornece uma comprovação de conformidade de um item, em um dado momento);</p> <p><u>Modelo 2</u> – ensaio de tipo seguido de verificação através de ensaio em amostras retiradas no comércio;</p> <p><u>Modelo 3</u> – ensaio de tipo seguido de verificação através de ensaio em amostras retiradas no fabricante;</p> <p><u>Modelo 4</u> – ensaio de tipo seguido de verificação através de ensaio em amostras retiradas no comércio e no fabricante;</p> <p><u>Modelo 5</u> – ensaio de tipo, avaliação e aprovação do sistema de gestão da qualidade do fabricante, acompanhamento através de auditorias no fabricante e ensaio em amostras retiradas no comércio e no fabricante;</p> <p><u>Modelo 6</u> – avaliação e aprovação do sistema de gestão da qualidade do fabricante;</p> <p><u>Modelo 7</u> – ensaio de Lote; e</p> <p><u>Modelo 8</u> – ensaio 100%.</p> <p>b) Certificação de Sistemas de Gestão - atesta a conformidade do modelo de gestão das empresas em relação a requisitos normativos.</p> <p>c) Certificação de Pessoal - avalia as habilidades, os conhecimentos e as competências de algumas ocupações profissionais.</p>
Declaração da conformidade do fornecedor	<p>É o processo pelo qual um fornecedor, sob condições pré-estabelecidas, dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com requisitos especificados, regido pela norma ABNT NBR ISO/IEC 17050:2004 Avaliação da Conformidade - Declaração de conformidade.</p>
Inspeção	<p>Avaliação da conformidade pela observação e julgamento, acompanhada, conforme apropriado, por medições, ensaios ou uso de calibres.</p>
Etiquetagem	<p>Mecanismo de avaliação da conformidade em que, através de ensaios, é determinada e informada ao consumidor uma característica do produto, especialmente relacionada a seu desempenho. Exemplo: a etiquetagem de consumo de energia elétrica em eletrodomésticos da linha branca (refrigeradores, congeladores, condicionadores de ar doméstico, etc.) e em outros produtos como lâmpadas e chuveiros elétricos.</p>
Ensaio	<p>Consiste na determinação de uma ou mais características de uma amostra do produto, processo ou serviço, de acordo com um procedimento especificado. É a modalidade de Avaliação da Conformidade mais frequentemente utilizada porque, normalmente, está associada a outros mecanismos de avaliação da conformidade, em particular à inspeção e à certificação, realizada por laboratórios de ensaios.</p>

Dependendo de quem realiza a avaliação e, portanto, tem a responsabilidade de atestar a conformidade, a certificação pode ser classificada, segundo a norma ISO/IEC 17000:2005, como:

- **Primeira parte** – “*Atividade de avaliação da conformidade realizada pela pessoa ou organização que fornece o objeto*”, ou seja, quando é feita pelo fabricante ou pelo fornecedor. Representa a “declaração do fornecedor” definido pela norma ISO/IEC 17050:2004
- **Segunda parte** – “*Atividade de avaliação da conformidade realizada por uma pessoa ou uma organização que tem interesse de usuário do objeto*”, ou seja, quando é feita pelo comprador ou cliente.
- **Terceira parte** – “*Atividade de avaliação da conformidade realizada por uma pessoa ou uma organização que é independente da pessoa ou da organização que fornece o objeto, e de interesse do usuário nesse objeto*”, ou seja, quando é feita por uma organização com independência em relação ao fornecedor e ao cliente, não tendo, portanto, interesse na comercialização do produto.

Um programa de avaliação da conformidade, visando a certificação de fornecedores possui um momento de avaliação inicial da conformidade, materializado pelas auditorias. É continuado por um conjunto de ações de acompanhamento e controle para que empresa interessada possa se certificar de que o produto fornecido está efetivamente em conformidade com as regras para ele estabelecidas. A fase de acompanhamento e controle, também denominada de avaliação de desempenho, é certamente mais complexa do que a da avaliação inicial e, portanto, exige maior grau de sistematização. O grande desafio ao se criar um programa de avaliação de conformidade é selecionar um conjunto mínimo de técnicas de gestão da qualidade, suficientes para propiciar confiança na conformidade, mas com o melhor custo/benefício para as partes interessadas. Esse processo sistematizado de avaliação da conformidade normalmente envolve, entre outras ações, (INMETRO, 2007):

- Selecionar norma ou regulamento de referência;
- No caso de produtos, coletar amostras para realizar ensaios e inspeções;
- Realizar auditorias no sistema de gestão da qualidade do fornecedor;
- Avaliar e acompanhar o produto no mercado.

Pelos conceitos expostos, fornecedor certificado é aquele que demonstra ter uma organização que atende aos requisitos estabelecidos, sendo avaliado por auditoria, comprovando ter capacidade de atendimento à empresa cliente. Marinho e Amato (1997) ampliam esse conceito de fornecedor certificado como aquele que, após extensa investigação, é considerado apto a fornecer materiais com tal qualidade que não é necessário realizar os testes rotineiros de inspeção de recebimento em todo lote recebido.

A empresa compradora pode utilizar como referência para avaliação um determinado critério padrão já definido dentre os diferentes tipos de certificação já existentes. Pode ainda determinar seu próprio critério para certificação de fornecedores, considerando suas peculiaridades e necessidades específicas. A utilização de critérios padronizados de certificação se apresenta como a melhor opção, porque já estão disponíveis, sendo facilmente obtidos e aplicados, além de acumular experiência suficiente para se concluir que as sistemáticas existentes abarcam os mais importantes requisitos genéricos para averiguar se os fornecedores estão empregando boas práticas de gestão de qualidade (MARINHO E AMATO, 1997)

Como referências normativas para avaliação de fornecedores, segundo ABNT (1995), são citadas:

- **Normas de Sistemas de Gestão** – como a ISO Série 9000, como um conjunto de normas relacionadas a Sistema de Gestão da Qualidade; a série de normas ISO 14000 relacionadas a Sistema de Gestão Ambiental.
- **Prêmios da Qualidade** – como o *Prêmio Deming (Japão)*, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (norte-americano) e o *Prêmio Nacional da Qualidade*

(PNQ - Brasil) entre outros, que apresentam modelo de referência baseado nos critérios de excelência, sendo que uma empresa que se candidate a esse prêmio deve realizar uma profunda autoavaliação, analisando criticamente toda a organização. Como exemplo, a Motorola exige que seus fornecedores participem do prêmio *Malcolm Baldrige*, pois os critérios desse prêmio constituem uma boa ferramenta de autoavaliação para o fornecedor e para a Motorola acompanhar seus progressos.

- **Normas setoriais** – como a ISO TS² 16949:2002 Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos particulares para aplicação da ISO 9001 para organizações de produção de automotiva e peças de reposição pertinentes, destinado a uso na Indústria automotiva, sendo uma evolução de várias iniciativas dessa Indústria, como o QS 9000 (modelo definido pelas três grandes indústrias automotivas norte-americanas: Chrysler, Ford e General Motors), VDA 6 (Verband der Automobilindustrie - Alemanha), EAQF (Evaluation Aptitude Qualite Fournissier - França) e AVSQ (ANFIA³ Valutazione Sistemi Qualità - Itália).

Segundo o Inmetro (2007), a certificação dos Sistemas de Gestão atesta a conformidade do modelo de gestão das empresas em relação a requisitos normativos, sendo a referência clássica definida pelos sistemas de gestão da qualidade, certificados com base em critérios estabelecidos pela norma NBR ISO 9001:2000. Essa norma especifica requisitos para o sistema de gestão da qualidade, quando uma organização:

- a) Necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos regulamentares aplicáveis; e
- b) Pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos de melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

A qualificação segue uma tendência internacional de adoção de padrões normativos para organização dos sistemas de gestão das empresas. Ferreira (2005) apresenta

² *Technical Specification*

³ ANFIA – Associazione Nazionale Fra Industrie Automobilistiche

alguns fatores que levaram os sistemas de gestão a assumir papel importante no contexto internacional:

- O fenômeno da globalização, facilitando o comércio internacional e o tráfego de produtos pelo planeta;
- O fortalecimento da OMC, Organização Mundial do Comércio, que dificultou a utilização de barreiras tarifárias no comércio internacional;
- O surgimento do conceito do fornecedor classe mundial, no qual um fornecedor passa a fornecer para seu cliente em todos os países onde ele tem subsidiárias;
- A necessidade de coerência na gestão de múltiplas filiais de uma mesma empresa ao redor do mundo;
- O conceito de parceria de longo prazo entre cliente e fornecedor, demandando uma confiança na qualidade do fornecimento em termos de qualidade, prazo de entrega, quantidade e preço por muitos anos;
- O aumento da concorrência entre os fornecedores potenciais, tornando mais difíceis e arriscadas as decisões de compra com base apenas no preço.

O fato de existir um Sistema de Gestão da Qualidade implantado com base em uma norma internacional aceita dá aos clientes uma confiança maior de que o fornecedor atenderá os requisitos estabelecidos (FERREIRA, 2005). Muitas das grandes empresas não considerarão a hipótese de negociar com seus fornecedores que não sejam certificados conforme as normas ISO 9000. A certificação que hoje ainda é uma vantagem competitiva, em breve será apenas um simples requisito. (MARINHO e AMATO NETO, 1995).

Os modelos usados como referências para o desenvolvimento de fornecedores serão analisados no próximo capítulo.

4 MODELOS DE GESTÃO APLICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

4.1 MODELOS DE GESTÃO APLICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Para esta tese, serão considerados como referência para desenvolvimento de fornecedores três modelos aplicados à gestão de empresas:

- A norma ISO 9001:2000
- Prêmio Nacional da Qualidade; e
- Norma TR Q 005 da Japanese Standards Association

A norma ISO 9001 tem sido usada como referência internacional para organização do Sistema de Gestão da Qualidade sendo padrão básico para a certificação de empresas. O Prêmio Nacional da Qualidade apresenta o modelo de excelência, usado como critério para premiação de empresas. A norma TR Q 005 representa um modelo recente e foi definido pela *Japanese Standards Association* abordando níveis de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade e tem sido aplicada de modo experimental. Esses três modelos serão detalhados nos itens seguintes.

4.2 A NORMA ISO 9001

A ISO 9001 tornou-se uma referência internacional para requisitos de qualidade nas relações entre empresas. Trata-se de uma família de normas internacionais editadas pela *International Organization for Standardization*, ou seja, Organização Internacional de Normalização, conhecida pela sigla ISO. Tem como missão estabelecer normas técnicas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo. Foi fundada em 23 de fevereiro de 1947 e sua sede fica na cidade de Genebra, na Suíça (www.iso.org).

Entre os diversos assuntos, a ISO estabeleceu uma série de normas sobre o tema qualidade, definida como "Normas ISO série 9000", que passaram a vigorar em 1987 e revisadas em 1994, 2000 e 2008. Desde sua criação, a ISO já produziu mais de 17.000 normas internacionais, sendo as mais conhecidas as da família 9000. Dessas, a norma ISO 9001 apresenta os requisitos mínimos que uma organização deve atender para assegurar a qualidade de seus produtos, buscando a satisfação de seus clientes e melhoria contínua da organização (www.iso.org).

Segundo o relatório *The ISO Survey 2007*, até dezembro de 2007, tinham sido emitidos 951.486 certificados ISO 9001:2000 em 175 países e economias. Por ser um padrão internacional amplamente reconhecido, a norma ISO 9001 tem sido usada como referência para desenvolvimento e qualificação de fornecedores em geral, adotada por um amplo número de grandes empresas. Algumas delas estabelecem que, para ser fornecedor, é necessário ser certificado por essa norma.

Segundo Ferreira (2005), a ISO 9000 é uma série de normas sobre o tema Qualidade, composta por quatro principais e outras complementares. As normas principais da série ISO 9000 são:

- ISO 9000:2005 - Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário
- ISO 9001:2008 - Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ISO 9004:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade - Diretrizes para Melhoria do Desempenho
- ISO 9011:2000 - Diretrizes sobre auditorias em Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental

Ainda segundo o autor, a ISO 9001 representa um modelo para construir o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), voltada para aplicação interna, certificações e fins contratuais e focada na eficácia do SGQ. De um modo geral, essa família de normas estabelece o que uma empresa deve fazer para garantir a qualidade de seus produtos, isto é, que ela produz e entrega seus produtos conforme especificado. Para fins de certificação, apenas a norma ISO 9001 é usada, aplicada a qualquer tipo de empresa (serviço ou indústria, grande ou pequena).

4.2.1 Princípios e fundamentos da ISO 9001

Oito princípios de gestão da qualidade são apresentados pela norma ISO 9004 e podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria de seu desempenho. Eles formam a base para as normas de Sistema de Gestão da Qualidade na família ISO 9000:

- Foco no cliente
- Liderança
- Envolvimento de pessoas
- Abordagem de processo
- Abordagem sistêmica para gestão
- Melhoria contínua
- Abordagem factual para tomada de decisão
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

4.2.2 Requisitos da ISO 9001

A norma ISO 9001 é a norma da série que estabelece os requisitos mínimos que uma organização deve atender para garantir que seus produtos ou serviços estejam em conformidade com o pedido do cliente ou as condições contratuais estabelecidas. Esse conjunto de requisitos define o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

Baseada em Ferreira (2005), é apresentada a seguir a tabela 4.1, com a estrutura dessa norma e explicação básica de cada tópico.

Tabela 4.1: Conteúdo básico da norma ISO 9001 – Ferreira (2005)

0 - Introdução	<i>Parte introdutória da norma, contendo apresentação, conceitos e fundamentos. Apresenta a abordagem de processos. Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade e ciclo PDCA.</i>
1- Objetivo	
2- Referência Normativa	<i>Deixa claro que se trata de uma norma de requisitos e, portanto, certificável.</i>
3- Termos e Definições	
4- Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade	<i>A empresa deve estabelecer, documentar, implementar e manter seu Sistema de Gestão da Qualidade. O item 4.1 apresenta uma visão geral dos principais elementos do SGQ, principalmente no que diz respeito a identificação e organização dos processos. O item 4.2 define qual a documentação a ser usada no SGQ e como organizar e gerenciar.</i>
5- Responsabilidade da Direção	<i>Detalha os requisitos ligados ao gerenciamento do SGQ, em especial o papel da Direção e seu comprometimento. Estabelece que a empresa deve definir política e objetivos da qualidade, foco no cliente, responsabilidade, autoridade e Comunicação e análise crítica.</i>
6- Gestão de Recursos	<i>Os recursos são os meios que estão disponíveis para a realização de seus processos com a finalidade de atingir seus objetivos. Deve ser determinada a necessidade de recursos humanos, de infraestrutura e ambiente de trabalho. Destaca que devem ser realizados treinamentos para atender as necessidades de competência.</i>
7- Realização do Produto	<i>Este tópico está diretamente relacionado à conformidade com requisitos dos produtos. Envolve temas como: Planejamento da Realização do Produto; Processos Relacionados ao Cliente; Projeto e Desenvolvimento; Aquisição; Produção e Fornecimento de Serviço; e Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento.</i>
8- Medição, análise e melhoria.	<i>São os requisitos para controle do SGQ e envolve: Medição e Monitoramento de produtos, processos, satisfação de clientes e auditorias internas; Controle de Produto Não-Conforme; Análise de Dados; e Melhorias envolvendo a realização de ação corretiva e ação preventiva.</i>

4.2.3 Modelo da ISO 9001

Conforme definido pela norma ISO 9000, o SGQ é a “estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade”. Representa a organização necessária para que as atividades das empresas sejam executadas conforme planejadas, gerando os resultados esperados. Isso significa que a ISO 9001 trata da organização de empresas, dos seus processos e atividades, para que o produto ou serviço seja produzido de modo a atender os requisitos dos clientes.

Figura 4.1: Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade definido pela norma ISO 9001

4.2.4 Avaliação ISO 9001

A forma de avaliação do atendimento aos requisitos da norma ISO 9001 é feita por meio de auditorias para certificação das empresas. Essa sistemática foi descrita no capítulo 3, item “3.7 - *Certificação de Fornecedores*”. Segundo Ferreira (2005), a avaliação é feita por organização independente e competente e indica a aderência do sistema auditado em relação à norma. Quem garante a competência dessas organizações é o organismo acreditador que verifica se atendem aos requisitos do guia ISO/IEC 62:1996, atualmente substituído pela norma ISO/IEC 17.021. Em geral, cada país tem sua entidade acreditadora e, no caso do Brasil, esse papel é exercido pelo Inmetro - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

4.3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ

Os critérios de excelência têm sido usados em todo o mundo para avaliar e premiar aquelas empresas que adotam esses parâmetros em sua gestão. Atualmente, em cerca de 100 países, há mais de 75 prêmios relativos à qualidade que são entregues a empresas privadas e públicas. O precursor foi o Prêmio Deming, instituído no Japão em 1951 em homenagem ao grande guru da qualidade. No EUA, o Prêmio Malcolm Baldrige foi criado quarenta anos depois, seguindo a mesma linha do similar japonês. A União Européia também estabeleceu premiação para valorizar as empresas da que se destacam pela Gestão da Qualidade, instituindo o Prêmio Europeu da Qualidade (FNQ, 2008).

Seguindo essa tendência internacional, foi criado no Brasil, em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, um reconhecimento, na forma de troféu, à excelência da gestão de organizações sediadas no país. Segue basicamente os princípios do prêmio americano e é concedido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, a cada ano, para as empresas que atendem seus critérios. Esse modelo tem sido usado como referência por diversas empresas, e é a base para outros prêmios regionais, podendo ser aplicado também para avaliação da excelência das empresas.

Para Miguel (2005), os modelos de excelência que compõem um prêmio de qualidade visam avaliar uma organização com relação às práticas de gestão utilizadas e os resultados organizacionais, de forma direcionada para atender as necessidades de seus públicos relacionados (*stakeholders*). Esses modelos estabelecem um conjunto de critérios e itens que a organização deve atender por meio de práticas que conduzam a resultados de excelência.

O PNQ é utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações e, conforme a FNQ (2008), o processo de premiação visa ser um estímulo ao desenvolvimento do país, fornecer um referencial (modelo) para contínuo aperfeiçoamento das organizações, conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade e divulgar as práticas de gestão bem sucedidas.

Candidatar-se ao PNQ representa, de uma forma geral, submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, obtendo-se, ao final do processo, um amplo relatório de avaliação da gestão (FNQ, 2008). Tem sido usado como referência para as diversas premiações regionais e setoriais e também para que grandes empresas induzam a busca da excelência por seus principais fornecedores.

4.3.1 Princípios e fundamentos do PNQ

O modelo do PNQ está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à excelência em gestão. Os fundamentos da excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de classe mundial. Esses princípios e fundamentos são apresentados a seguir:

- Pensamento Sistêmico
- Aprendizado Organizacional
- Cultura de Inovação
- Liderança e Constância de Propósitos
- Orientação por Processos e Informações
- Visão de Futuro
- Geração de Valor
- Valorização das Pessoas
- Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado
- Desenvolvimento de Parcerias
- Responsabilidade Social

4.3.2 Critérios do PNQ

Conforme FNQ (2008), os critérios do PNQ são organizados em oito grupos com requisitos da gestão da excelência, demonstrados na tabela 4.2:

Tabela 4.2: Apresentação dos critérios do PNQ (FNQ, 2008)

1- Liderança	A governança da organização e aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, e como é exercida a liderança, incluindo o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado e mudança cultural.
2- Estratégias e Planos	O processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Envolve o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos e acompanhamento de resultados.
3- Clientes	A gestão do conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados. Envolve a gestão da imagem, a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.
4- Sociedade	Como a organização cumpre sua responsabilidade sócioambiental, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável, e também como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.
5- Informações e Conhecimento	A gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes, e também como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege seus ativos intangíveis.
6- Pessoas	Os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos os processos relativos à seleção e contratação, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente.
7- Processos	Como a organização gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio; como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento; como a organização gerencia seus processos econômico-financeiros.
8- Resultados	Os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. Inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho comparação com outras organizações.

Para análise dos resultados, esses critérios forma subdivididos em 24 itens, a que é atribuída pontuação máxima, totalizando 1000 pontos, conforme apresentado na tabela 4.3, mostrada a seguir:

Tabela 4.3: Quadro geral de pontuação dos critérios do PNQ (FNQ, 2008)

CRITÉRIOS	ITENS	PONTOS
1- LIDERANÇA	1.1 Governança corporativa	40
	1.2 Exercício da liderança	40
	1.3 Análise do desempenho da organização	30
	Total	110
2- ESTRATÉGIAS E PLANOS	2.1 Formulação de estratégias	30
	2.2 Implementação das estratégias	30
	Total	60
3- CLIENTES	3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
	3.2 Relacionamento com clientes	30
	Total	60
4- SOCIEDADE	4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	30
	4.2 Desenvolvimento social	30
	Total	60
5- INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	5.1 Informações da organização	20
	5.2 Informações comparativas	20
	5.3 Ativos intangíveis	20
	Total	60
6- PESSOAS	6.1 Sistemas de trabalho	30
	6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3 Qualidade de vida	30
	Total	90
7- PROCESSOS	7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	50
	7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30
	7.3 Processos econômico-financeiros	30
	Total	110
8- RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO	8.1 Resultados econômico-financeiros	100
	8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
	8.3 Resultados relativos à sociedade	60
	8.4 Resultados relativos às pessoas	60
	8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
	8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
Total		450
Total de pontos		1000

4.3.3 Modelo do PNQ

Os critérios de excelência constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência do desempenho. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e

práticas de gestão específicas, pode ser útil para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja ela de porte pequeno, médio ou grande.

A figura 4.2, representativa do Modelo de Excelência da Gestão, simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente. Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

Figura 4.2: Modelo de Gestão do PNQ (FNQ, 2008)

O modelo de gestão composto pelos oito critérios do PNQ define o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho. Segundo Miguel (2005), a idéia do modelo é que, a partir do conhecimento dos anseios da sociedade e dos clientes, razão de ser da organização, a liderança estabelece os valores e as diretrizes da organização, define e conduz estratégias e planos, que são implementados pelas pessoas e por meio dos processos organizacionais, visando alcançar os resultados, tendo a informação e o conhecimento como suportes necessários a todo o sistema.

4.3.4 Avaliação do PNQ

A participação no PNQ ocorre em uma das cinco diferentes categorias de premiação: Grandes empresas; Médias empresas; Pequenas e Microempresas; Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal; e Organizações de direito privado sem fins lucrativos. Conforme definido no documento Candidatura ao PNQ de 2008, para participar, a organização deve elaborar um relatório da gestão, abordando os Itens dos critérios de excelência, que é submetido à avaliação por membros da banca examinadora, realizada em três etapas: análise individual, análise de consenso e visita às instalações da empresa.

Desde a primeira edição do PNQ, em 1992, até 2007, essa premiação foi concedida 29 vezes a 27 empresas diferentes. Destaque para a empresa Serasa, que recebeu a premiação por três vezes (1995, 2000 e 2005). Um outro ponto é que, em 15 edições do PNQ, nunca uma micro ou pequena empresa foi vencedora (FNQ,2008).

4.4 NORMA TR Q 005 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – GUIA PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Se a intenção é alcançar níveis de excelência na cadeia de fornecimento, envolvendo fornecedores com alto nível de qualificação, é possível que estabelecer como critérios apenas a adoção da norma ISO 9001:2000 não seja suficiente. Essa norma estabelece os requisitos mínimos em relação à gestão da qualidade. Existe a suposição de que um fornecedor de sucesso deve ir além desses requisitos.

Um modelo recente ainda em desenvolvimento no Japão apresenta níveis de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade. Esse modelo, definido pela *Japanese Standards Association*, apresenta o conceito de *sustainable growth*, traduzido para o português como crescimento sustentável e tem sido implementado de modo experimental no Japão desde 2003. No Brasil, o uso do termo desenvolvimento sustentável pode ser confundido com produzir sem exaurir os recursos naturais. É apropriado usa-lo como crescimento sustentável ou mesmo, como é sua proposta, maturidade do sistema de gestão.

O modelo japonês para o crescimento sustentável tem como referência básica a norma ISO 9004, acrescida de outros conceitos fundamentais. É chamado de ISO 9004+, e tem como lema “crescimento sustentável baseado no aprendizado e na inovação”. Foram elaborados dois documentos, denominados de *Technical Report* (TR), a partir de uma ampla pesquisa com empresas japonesas, realizada em 1999 e 2000, para conhecimento das práticas de gestão da qualidade aplicadas. O TR Q 005 é focado nos requisitos de desenvolvimento sustentável, e o TR Q 006 é um guia para a autoavaliação. Os documentos, elaborados em 2003, são:

TR Q 005 – *Quality Management System – Guidelines for sustainable growth*

TR Q 006 – *Quality Management System – Guidelines for self-assessment*

Esses modelos foram elaborados considerando também normas japonesas relacionadas a métodos de gestão, como Gerência pelas Diretrizes, Melhoria Contínua e Desdobramento da Função Qualidade. Visam apoiar a melhoria da eficácia, eficiência e inovação no sistema de gestão da qualidade, além dos requisitos estabelecidos na norma ISO 9001, incluindo temas como: melhoria da performance, melhoria da competitividade, apoio ao crescimento sustentável, criação de valor para o cliente e geração de resultados para os públicos envolvidos com a empresa.

4.4.1 Princípios e fundamentos da TR Q 005

O modelo de maturidade japonês de tem como base 12 princípios da gestão da qualidade (traduzido pelo autor):

- 1- Criação de valor para o cliente
- 2- Foco e valores sociais
- 3- Liderança visionária
- 4- Percepção das competências principais
- 5- Envolvimento das pessoas
- 6- Colaboração com parceiros
- 7- Otimização total

- 8- Abordagem de processos
- 9- Abordagem factual
- 10- Aprendizado organizacional e pessoal
- 11- Agilidade
- 12- Autonomia

4.4.2 Critérios da TR Q 005

Os critérios desta forma de qualificação são definidos pelos requisitos da norma TR Q 005, e tem como base os mesmos da norma ISO 9001 acrescidos de alguns itens, conforme relação apresentada a seguir, (traduzido pelo autor):

- 0. Introdução
- 1. Escopo
- 2. Referências normativas
- 3. Termos e definições
- 4. Sistema de gestão da qualidade
- 5. Aprendizado e inovação
- 6. Responsabilidade da direção
- 7. Gestão de recursos
- 8. Realização do produto
- 9. Melhoria no sistema de gestão da qualidade
- 10. Avaliação da percepção de clientes e outras partes interessadas
- 11. Inovação em sistema de gestão da qualidade

Os itens 0, 1, 2 e 3 são introdutórios. Os requisitos são apresentados do item 4 ao 11, portanto 3 a mais que a ISO 9001. No item 4, além da necessidade de se estabelecer um sistema de gestão da qualidade, a organização deve definir a estratégia empresarial. O item 5 é totalmente novo, com a necessidade de a

organização estabelecer meios para aprendizado e o enfoque na inovação. O item 6, responsabilidade da direção, é idêntico ao item 5 na ISO 9001, com a inclusão da responsabilidade social como parte da responsabilidade da direção da empresa. O item 7, gestão de recursos, inclui ainda informação, recursos naturais, financeiros, e a necessidade de monitoramento e avaliação de ativos. O item 8, idêntico ao 7 da ISO 9001, que trata da Realização do Produto, ou seja, das operações da empresa, inclui também o marketing e controle de configuração e mudança. O item 9, que trata de melhoria no sistema de gestão, é previsto na ISO 9001 no item 8, com destaque para a revisão da direção. O item 10 traz itens que a ISO 9001 apresenta no item 8, como avaliação do cliente e acrescenta a avaliação dos empregados, das partes relacionadas, investidores e acionistas e o impacto na sociedade. O último item, de número 11, é novo e trata de Inovação no Sistema de Gestão da Qualidade, orientando a realização de auto avaliação e revisão da gestão estratégica, que permite ligação com o item 4, quando o ciclo se reinicia (TR Q 005, 2003).

4.4.3 Modelo adotado pela TR Q 005

O modelo da norma TR Q 005 apresenta o Sistema de Gestão da Qualidade, semelhante à da norma ISO 9001, acrescido de três itens como: Aprendizado e inovação, Avaliação da percepção de clientes e outras partes interessadas e Inovação em sistema de gestão da qualidade. A figura 5.3 apresenta o modelo da TR Q 005. É baseado no Ciclo PDCA e se inicia com a identificação dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas e se encerra com a inovação no Sistema de Gestão da Qualidade, após a avaliação da percepção de clientes e outras partes interessadas quanto ao atendimento aos requisitos identificados.

4.4.4 Avaliação – TR Q 006

O modelo TR Q 006 é usado para autoavaliação e, até o presente momento, não existe um sistema independente de avaliação com certificação de empresas. Possui cinco níveis de maturidade do SGQ. No nível 1, estão as empresas sem certificação, que ainda não têm um sistema de gestão estabelecido. No nível 2, estão as empresas certificadas ISO 9001. Os níveis 3, 4 e 5 são pós-certificação, com

requisitos definidos e complementares que permitem um crescimento sustentável do modelo de gestão, baseado em autoavaliações para identificação de problemas e definição de soluções, e auditorias para comprovação do atendimento aos requisitos estabelecidos. O nível 5 é definido como “*Global Best Practice*” ou algo como referências das melhores práticas globais.

Figura 4.3: Modelo de gestão da norma TR Q 005 (traduzido pelo autor).

4.5 COMPARAÇÃO DOS MODELOS APRESENTADOS

Uma vez apresentados individualmente os três modelos usados como referência para desenvolvimento de fornecedores, será feita uma análise comparativa dos mesmos. Foram usados como critérios: Elaboração, Conteúdo, Característica, Aplicação, Enfoque, Avaliação, Reconhecimento, Gestor, Grau de dificuldade de aplicação, e Estágios.

A tabela 4.4, mostrada a seguir, faz a comparação dos modelos apresentados, tendo em vista a aplicação no desenvolvimento e qualificação de fornecedores.

Tabela 4.4: Análise comparativa ISO 9001, PNQ e TR Q 005

Critério	ISO 9001:2000	TR Q 005	PNQ
Elaboração	ISO – International Organization for Standardization	Japanese Standards Association	FNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
Conteúdo	Requisitos mínimos do Sistema de Gestão da Qualidade	Requisitos além da ISO 9001 visando o crescimento sustentável	Critérios de avaliação do modelo de excelência
Característica	Prescritivo – define o que fazer	Prescritivo – define o que fazer e alguns instrumentos de gestão a serem usados	Não prescritivo – caráter geral
Aplicação	Certificação de empresas por organismos certificadores, empresa ou cliente para assegurar a qualidade de produtos.	Autoavaliação de empresas que desejam melhorar seu Sistema de Gestão da Qualidade	Avaliação da aplicação do modelo de excelência, servindo de diagnóstico para a empresa e também para fins de premiação.
Enfoque	Requisitos mínimos	Além da ISO 9001	Excelência
Avaliação	Certificação pelo cliente ou organismos certificadores	Autoavaliação	Candidatura
Reconhecimento	Certificado	Não existe	Prêmio
Gestor	Organismos de certificação e organismos de acreditação	Não há. Por enquanto trata-se de uma norma em estudo pelo Japão	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e diversos prêmios estaduais ou setoriais
Grau de dificuldade de aplicação	Baixo	Médio	Alto
Estágios	Único – são requisitos mínimos	Em cinco níveis	Único para 1000 pontos, podendo ser aplicado em outros dois níveis de 500 e 250 pontos.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.6 USO INTEGRADO DOS MODELOS

A ISO 9001 tem sido largamente usada para qualificação de fornecedores. Trata-se de um modelo muito bem aceito e praticado, aplicado em mais de um milhão de empresa atualmente (ISO, 2008). Envolve requisitos relacionados a processos e produtos sem grande ênfase na gestão da empresa. Por exemplo, não envolve custos ou gestão financeira. O modelo do PNQ foca a excelência com critérios muito rigorosos e com alto grau de dificuldade de aplicação. Apesar de ser completo, envolvendo todos os temas relacionados à gestão de uma empresa, se apresenta como pouco prático na qualificação de fornecedores, podendo ser uma referência para melhoria da gestão. O modelo da TR Q 005 é o intermediário entre a ISO 9001 e o PNQ. Uma grande característica do modelo de maturidade é que estabelece claramente patamares a serem alcançados após a certificação pela ISO 9001, criando um caminho a ser seguido pela empresa que deseja continuar a melhoria de sua gestão. Além disso, complementa a norma com temas relacionados à gestão, como custos, gestão estratégica e inovação.

Figura 4.4: Níveis de maturidade da norma TR Q 005 e relação com ISO 9001 e PNQ - Fonte: o autor.

Pelas características complementares dos modelos, conclui-se que é possível uma aplicação combinada. O modelo inicial a ser usado é o da ISO 9001, que estabelece as condições mínimas para organização de uma empresa e se apresenta como adequado para certificações iniciais de fornecedores.

Com o tempo, à medida que esse modelo passe a contribuir menos para a melhoria da gestão da empresa, é adotado o modelo da TR Q 005, fazendo uso dos níveis de maturidade. A norma TR Q 006 é usada para definir com detalhes a avaliação dos requisitos de cada nível para cada item do SGQ. As avaliações são da própria empresa (*self-assessment*) e passíveis de verificação pelo cliente ou organismo certificador. O estabelecimento de níveis permite à empresa implementar melhoria contínua com níveis certificáveis. Um fator complicador está em entender quais são os requisitos de cada nível, uma vez que a norma TR Q 006 define os níveis de maturidade para cada requisito, não sendo, porém muito claro o que representa cada situação, permitindo avaliações subjetivas.

Por fim, o modelo do PNQ é usado para fornecedores críticos em uma cadeia de suprimentos, em que seja importante um elevado nível de qualidade de gestão da empresa, buscando a excelência. Uma aplicação interessante seria também, com o tempo, buscar a excelência de toda a cadeia, com o uso do modelo de excelência para avaliações sistêmicas das empresas.

5 PRODFOR – AÇÃO INTEGRADA PARA DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

5.1 APRESENTAÇÃO DO PRODFOR

O Prodfor - Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores - em seu Termo de Referência (1997), representa uma ação conjunta das principais empresas estabelecidas no Espírito Santo para elaborar e implementar um modo integrado para desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores. Visa implementar um sistema devidamente organizado, com o propósito de desenvolver e qualificar fornecedores de bens e serviços para as grandes empresas compradoras atuantes no estado, voltado a disciplinar o processo de fornecimento, minimizando seus custos, contribuindo para a melhoria da qualidade pelo uso de fornecedores qualificados.

Participam do Prodfor, como mantenedoras, as empresas:

- Aracruz Celulose
- Arcelor Mittal Tubarão
- Arcelor Mittal Cariacica
- Canexus
- Chocolates Garoto
- Companhia Espírito Santense de Saneamento - Cesan
- Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. – Escelsa
- Oi
- Petrobrás
- Samarco Mineração
- Technip
- Vale

O apoio e a coordenação técnica são exercidos pela Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo - Findes, através do Instituto Euvaldo Lodi - IEL-ES. (www.prodfor.com.br).

5.2 UM BREVE HISTÓRICO

A idéia de um programa que integrasse grandes empresas compradoras para promoção do desenvolvimento de seus fornecedores locais surgiu em 1996, a partir de um convite da Aracruz Celulose ao Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES), para coordenar o programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa. Naquela época, desenvolver fornecedores era iniciativa de poucas grandes empresas. A Aracruz tinha iniciado o desenvolvimento de fornecedores estratégicos em 1996, com a realização de serviços de consultoria e auditoria por sua própria equipe. Essa iniciativa foi fruto da implementação da reengenharia de processos e também de uma decisão estratégica de concentração em seu negócio principal. Para se ter uma idéia, há dez anos a Aracruz produzia as mudas de eucalipto, plantava, fazia manutenção do plantio por sete anos, cortava as árvores, transportava e produzia a celulose. Atualmente, a empresa se dedica à pesquisa da genética de plantas, atenção ao mercado e gestão de sua planta industrial. Todas as demais atividades são realizadas por empresas terceirizadas.

Se a Aracruz planejava terceirizar boa parte de suas atividades, não seria coerente a empresa assumir a atividade de desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Foi quando fez o convite ao IEL-ES para assumir o programa. Na época, o autor desta tese era coordenador técnico do IEL. Ficou claro que se tratava de uma necessidade de toda grande empresa. Foi então iniciada uma articulação com as demais grandes empresas atuantes no estado do Espírito Santo, com envolvimento direto da presidência da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo - Findes. A Findes apresentou um desafio às grandes empresas atuantes no estado para organizar um único e forte programa para desenvolvimento da cadeia de fornecedores. Esse desafio foi prontamente aceito por doze empresas que, por intermédio do IEL-ES, planejaram e desenvolveram o Prodfor, fazendo seu lançamento no dia 4.11.1997.

Como se tratava de uma iniciativa sem precedentes, foi realizado um projeto piloto, a partir do lançamento do Prodfor, que culminou com a qualificação de 22 empresas

de um total de 24 participantes, dos setores de metalmecânica, eletroeletrônica e serviços. Coube ao IEL-ES a missão de capacitar e orientar os fornecedores participantes para que organizassem seu sistema de garantia da qualidade baseado na norma ISO 9002:1994 ⁴, acrescido de mais quatro itens: meio ambiente, segurança, instalações e melhorias. Esses requisitos foram apresentados em um documento, constituindo o Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento – SGQF. As auditorias foram realizadas por auditores das empresas mantenedoras, e o primeiro evento de certificação das empresas do projeto piloto foi realizado no dia 15.12.1998.

A partir do projeto piloto, considerado como de grande sucesso, o Prodfor foi instituído como programa permanente pelas empresas mantenedoras, tendo desenvolvido e qualificado grupos anuais de fornecedores desde seu lançamento, chegando, em 2007, a cerca de 350 empresas participantes, de vários segmentos empresariais.

Com a revisão das normas ISO série 9000 no ano 2000, o Prodfor passou a adotar como referência a norma ISO 9001:2000, acrescida de dois itens: meio ambiente e segurança no trabalho. Em 2006, foi organizado novo projeto piloto para desenvolvimento e certificação de fornecedores em gestão ambiental e gestão de saúde e segurança, fazendo uso, respectivamente, das normas ISO 14.001 e OHSAS 18.001. Essas normas foram referências para organização do Sistema de Gestão Ambiental – SGA, e Sistema de Gestão de Saúde e Segurança – SGSS.

Já com grande sucesso como ação coletiva de grandes empresas para desenvolvimento da cadeia de fornecedores, por iniciativa da Vale, foi iniciado em 2007 um projeto piloto para desenvolver fornecedores em relação à gestão financeira. A preocupação era que os fornecedores, além de assegurar a qualidade de produtos e serviços, evitar impactos ambientais e atuar com segurança, deveriam ter uma adequada gestão financeira que evitasse problemas na execução dos serviços, em especial em contratos mais longos. Foi então constituído um grupo de especialistas, sob a coordenação do autor desta tese, para elaborar uma norma com

⁴ A norma ISO 9002:1994 era a norma vigente na época do lançamento do Prodfor, e apresentava os requisitos do Sistema de Garantia da Qualidade.

as condições mínimas para gestão financeira, fiscal e trabalhista de fornecedores, sendo definido o Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista - SGFFT. Coube ao IEL-ES a elaboração da metodologia para desenvolvimento de fornecedores. Um grupo inicial de treze empresas participou do projeto piloto iniciado em 2007, com previsão de certificação no final de 2008.

Em 2007, o Prodfor comemorou dez anos de atuação, sendo aclamado como a mais importante ação para desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Faz uso do poder de compra de grandes empresas para induzir o desenvolvimento em empresas fornecedoras, criando oportunidades de negócio, aumento na geração de emprego e renda.

Marcos históricos do programa

- Convite da Aracruz Celulose ao IEL-ES para coordenar seu programa de desenvolvimento de fornecedores, em 1996;
- Articulação da idéia de um programa único com outras grandes empresas em final de 1996;
- Em dezembro de 1996, no evento de certificação de fornecedores da Aracruz, a Findes lança o “desafio” a outras grandes empresas para se unirem a um único programa de desenvolvimento de fornecedores;
- Fase de planejamento com representantes de grandes empresas e o IEL-ES - janeiro a setembro de 1997;
- Lançamento do Prodfor no dia 04.11.1997;
- Projeto piloto, com a participação de 24 fornecedores - novembro de 1997 a dezembro de 1998;
- O evento de certificação das empresas do projeto piloto foi realizado no dia 15.12.1998, sendo qualificadas 22 empresas das 24 que participaram;
- O Prodfor é definido como ação permanente pelas empresas mantenedoras;
- Desenvolvimento e qualificação de fornecedores de 9 grupos de empresas nos anos de 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2008, com cerca de 400 fornecedores qualificados;

- Recertificação das empresas qualificadas de 1998 a 2005;
- Lançamento do projeto piloto do Sistema de Gestão Ambiental - SGA e Sistema de Gestão em Saúde e Segurança – SGSS, em 2006, com certificação de 10 empresas em 2007.
- Lançamento do projeto piloto do Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista – SGFFT, em 2007, com certificação prevista para final de 2008.

5.3 OBJETIVOS DO PRODFOR

Segundo seu regulamento, o Prodfor tem como objetivo geral:

...estabelecer e implementar um modo integrado para desenvolvimento e qualificação dos fornecedores das grandes empresas instaladas no Espírito Santo. A partir da definição dos requisitos que caracterizam um fornecedor qualificado, o sistema visa ordenar o processo de orientação e adequação dos fornecedores a essas condições e, ainda, estabelecer uma forma frequente e independente de verificação da conformidade da organização dos fornecedores com base nos requisitos estabelecidos. O banco de dados do PRODFOR possui informações amplas sobre fornecedores e possibilita um melhor conhecimento do potencial e das condições de fornecimento das empresas, facilitando a relação entre empresas fornecedoras e mantenedoras. (PRODFOR, 2004)

Além desse, são objetivos específicos do Prodfor:

- Integrar a ação de desenvolvimento de fornecedores que as grandes empresas instaladas no estado têm desenvolvido ou estão intencionadas para isso;
- Promover a melhoria e desenvolvimento das empresas fornecedoras instaladas no estado, garantindo o fornecimento de produtos e serviços com qualidade e a preços competitivos, favorecendo o relacionamento entre fornecedores e mantenedoras;
- Possibilitar o intercâmbio de informações entre as grandes empresas a respeito de fornecedores e conhecimento da capacidade e competência de fornecimento;
- Definição de requisitos mínimos para qualificação de fornecedores, compartilhando as experiências das grandes empresas nessa atividade.

5.4 IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DO PRODFOR

Para Moura e Oliveira (2002), o Prodfor constitui um avanço da atuação integrada de empresas, sejam elas compradoras ou fornecedoras. A cooperação entre as grandes empresas compradoras possibilita a redução do esforço e dos custos envolvidos no desenvolvimento de seus fornecedores. As empresas fornecedoras têm como benefício maior conhecer claramente os critérios técnicos envolvidos na definição do fornecimento, além de se adequarem a um único sistema de organização do fornecimento que atende as principais empresas compradoras instaladas no estado.

Entretanto, destacam os mesmos autores que o Prodfor não tem como objetivo garantir aos fornecedores qualificados o compromisso, por parte das empresas compradoras, para fornecimento de materiais ou serviços às empresas compradoras. Ser qualificado pelo Prodfor significa que o fornecedor atende as condições mínimas de organização e garantia da qualidade de fornecimento, cabendo à empresa compradora a decisão pela aquisição de bens e serviços por procedimentos e critérios específicos. O fornecedor qualificado passa a ter a preferência nas transações comerciais e tem maior acesso às empresas mantenedoras (Termo de Referência do Prodfor, 1997).

A partir da definição dos requisitos que caracterizam um fornecedor qualificado, o sistema visa ordenar o processo de orientação e adequação dos fornecedores a suas condições e, ainda, estabelecer uma forma frequente e independente de verificação da conformidade da organização dos fornecedores com base nos requisitos estabelecidos. O Termo de Referência do Prodfor apresenta como benefícios proporcionados pelo programa:

Benefícios para as empresas mantenedoras:

- Compartilhar com outras empresas a ação de desenvolvimento de fornecedores, reduzindo os esforços e custos envolvidos;

- Integrar modo e processo de fornecimento, simplificando e melhorando essa atividade e proporcionando o intercâmbio entre suas áreas de suprimentos;
- Dispor de informações atualizadas e completas sobre o potencial e a capacitação de fornecimento das empresas fornecedoras;
- Obter a melhoria da qualidade de serviços e itens fornecidos por meio do desenvolvimento de seus fornecedores.

Benefícios para as empresas fornecedoras:

- Promover a melhoria e modernização de sua organização, adotando padrões internacionais de gestão;
- Adequar-se a um único sistema de gestão, eliminando a necessidade de utilizar sistemas diferentes para empresas mantenedoras diferentes;
- Reduzir esforço e custo de implantação do sistema de gestão, obtendo melhoria de sua organização e condições de fornecimento;
- Conhecer de modo claro os critérios do sistema de gestão adotado pelas grandes empresas mantenedoras para qualificação de seus fornecedores;
- Usar sua qualificação nesse sistema para ampliação de seu mercado de atuação.

5.5 ORGANIZAÇÃO DO PRODFOR

Representantes das empresas mantenedoras compõem o comitê executivo e administram o Prodfor, acompanhando todas as atividades desenvolvidas e tomando as decisões necessárias para alcançar os objetivos do programa. O comitê executivo tem um coordenador geral e um suplente com funções de coordenação das atividades e representação do programa. A coordenação executiva é exercida pela Findes, por meio do IEL-ES, responsável pela execução das atividades administrativas e de suporte ao programa (Regulamento do Prodfor, 2004).

5.5.1 Estrutura Organizacional

A estrutura do Prodfor é composta por Comitê Estratégico, Comitê Executivo, Coordenação Executiva, Grupo Técnico e Secretaria, conforme o organograma mostrado na figura 5.1 e detalhado a seguir:

Comitê Estratégico – Constituído por dirigentes das empresas mantenedoras e coordenado pelo presidente da Findes, representa o foro maior de decisão. Estabelece a visão estratégica do Prodfor.

Comitê Executivo – é constituído por representantes das empresas mantenedoras que participam do Programa e representa o foro de decisão operacional. Dentre seus membros são eleitos o coordenador geral e o vice-coordenador.

Coordenação Executiva – é exercida pelo IEL-ES, por meio de um coordenador executivo, assistido por uma secretaria. É responsável pela execução das atividades operacionais do programa.

Secretaria – tem como atribuição a geração, a organização e o arquivo da documentação do Prodfor, atendimento a interessados e públicos relacionados com o Programa. Apoia a coordenação executiva e o grupo técnico.

Grupo Técnico de Auditoria – Por decisão do comitê, podem ser constituídos “grupos técnicos” compostos por representantes das empresas mantenedoras para análise técnica de questões relevantes. O grupo técnico de auditoria tem um caráter permanente, sendo constituído por representantes das empresas mantenedoras, devidamente capacitados, para controlar, analisar e avaliar a programação, a realização e os resultados das auditorias.

Figura 5.1: Esquema para apresentação da organização do Prodfor (PRODFOR, 2004).

5.6 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

De acordo com um plano de trabalho anual do Prodfor, as empresas mantenedoras indicam fornecedores de seu interesse para participar do Prodfor. Uma vez aprovado e aceito, o fornecedor participa de um conjunto de atividades para organização de seu sistema de gestão. Atualmente, o Prodfor promove o desenvolvimento de fornecedores em quatro sistemas de gestão:

- **SGQF** – Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento - SGQF
- **SGA** – Sistema de Gestão Ambiental
- **SGSS** – Sistema de Gestão em Saúde e Segurança
- **SGFFT** – Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista.

A fase de desenvolvimento dura cerca de doze meses e é custeada pelos fornecedores sob supervisão das empresas mantenedoras, que avaliam o desempenho da participação dos fornecedores. As atividades de desenvolvimento são de responsabilidade do IEL-ES e envolvem a realização de atividades de treinamento e consultoria para a transferência de metodologia, visando a organização dos sistemas de gestão. Dependendo de cada tema do sistema de

gestão, existem métodos específicos, constituídos basicamente pelas seguintes atividades (PRODFOR, 2007):

- ➔ **Seminário de Planejamento e Preparação** - evento inicial para orientação dos fornecedores na execução das atividades a serem desenvolvidas para implantação do sistema de gestão.
- ➔ **Diagnóstico do Sistema de Gestão e Organização do Fornecedor** – para conhecimento da situação atual do fornecedor em relação à organização. Apresenta como resultado a elaboração de relatório que será usado para definir as ações para desenvolvimento do fornecedor.
- ➔ **Curso sobre Sistema de Gestão** – realização de curso sobre sistema de gestão no tema específico (Qualidade, Ambiental, Saúde e Segurança e Financeira) com 16 horas de duração, envolvendo aspectos conceituais e práticos. Visa orientar a organização e a implementação desse sistema.
- ➔ **Seminários para apresentação dos elementos do Sistema de Gestão** – a organização dos elementos do sistema de gestão é apresentada em seminários de 8 horas de duração para permitir a interpretação e a definição de como serão implantados os requisitos estabelecidos. São realizados dez seminários para o SGQF e oito para os demais. Os participantes recebem orientações para implementação de como organizar o sistema de gestão na empresa.
- ➔ **Assistência às Empresas** - são realizadas visitas de consultores para orientação às empresas e verificação do desenvolvimento das atividades de implantação do sistema de gestão.
- ➔ **Avaliação da atuação dos Fornecedores** - a cada mês, a empresa participante é avaliada pelo Prodfor, com notas de 0 a 10, considerando a realização das atividades previstas nos seminários e participação nas atividades do Prodfor. Os resultados serão avaliados na reunião do comitê executivo, com o conhecimento das mantenedoras.
- ➔ **Diagnóstico de Verificação** - durante o desenvolvimento, as empresas são submetidas a três auditorias de verificações de seus sistemas de gestão,

realizadas por auditores independentes. São duas auditorias parciais e uma final, como se fossem pré-auditorias.

→ **Preparativos para Certificação** - visando a orientação dos fornecedores para o recebimento da auditoria de certificação, é realizado seminário “Preparação para a Certificação do Prodfor”, com duração de quatro horas.

5.7 QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Após a etapa de desenvolvimento, vem a de qualificação, realizada de modo individual, por meio de auditorias independentes, que fazem a verificação do atendimento aos requisitos estabelecidos pelo Prodfor. Os auditores são das empresas mantenedoras e também profissionais nessa atividade, e devem ter formação e experiência em auditoria de sistema de gestão. Após aprovação pela auditoria, é emitido certificado de fornecedor qualificado, com validade de dois anos. A cada doze meses são realizadas novas auditorias. (Regulamento do Prodfor, 2004).

Segundo o Manual do Auditor (Prodfor 2007), são realizadas as seguintes auditorias:

Certificação – representa a auditoria inicial, para verificação do atendimento aos requisitos estabelecidos e recomendação ou não da certificação da empresa. É realizada por dois auditores, em pelo menos dois dias de auditoria.

Periódica – são auditorias parciais realizadas durante o período de vigência do certificado para verificar a manutenção do sistema de gestão.

Acompanhamento – de acordo com os resultados das auditorias de certificação, periódicas ou recertificação, pode ser necessário retornar à empresa e realizar auditoria de acompanhamento para verificar o tratamento de não conformidades apontadas.

Extraordinária – se as não conformidades apontadas não forem tratadas de modo eficaz, são realizadas auditorias extraordinárias após o período de três meses. Essas auditorias são completas, avaliam todos os requisitos, e são conclusivas, recomendando manutenção ou cancelamento do certificado.

Recertificação – após a vigência do certificado, são realizadas novas auditorias completas, semelhantes à de certificação, para emissão de novo certificado.

A figura 5.2 apresenta a relação entre as auditorias ao longo do período de certificação. Inicialmente, é realizada a auditoria de certificação. A cada ano, as periódicas e, ao final do período de dois anos, é realizada a auditoria de recertificação, reiniciando o período. Se houver necessidade, são realizadas auditorias de acompanhamento e, ainda, extraordinárias, que definem o cancelamento ou a manutenção.

Figura 5.2: Esquema geral apresentando os tipos de auditorias do Prodfor no período de certificação – fonte o autor.

A sistemática de auditoria, apresentada no Manual do Auditor (Prodfor, 2007), define que cabe ao auditor realizar a auditoria, mas a recomendação é feita pelo grupo técnico de auditoria, depois de analisar os resultados em reunião com a presença do auditor líder e de seus membros. A decisão ou aprovação é feita pelo comitê executivo que analisa a recomendação do grupo técnico.

Uma vez aprovada a auditoria, é emitido certificado com validade de dois anos, sendo realizadas auditorias anuais. O ciclo de dois anos é composto de pelo menos três auditorias, sendo uma de certificação e duas periódicas. Caso o fornecedor qualificado obtenha a certificação pelas normas ISO, o certificado do Prodfor é mantido, abolida a realização de auditorias pelo Programa (PRODFOR, 2004).

5.7.1 Auditorias realizadas

De 1998 a 2007, o Prodfor já realizou mais de 1300 auditorias, chegando, em 2007, a realizar 286 auditorias. A tabela 5.1, apresentada a seguir, mostra os números de auditorias realizadas por tipo e por ano, no período de 1998 a 2007:

Tabela 5.1: Quadro geral de auditorias realizadas pelo Prodfor – fonte: Relatório Anual do Prodfor 2007

TIPO DE AUDITORIA	ANO DE CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS										TOTAL
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Certificação	22	23	27	24	23	21	60	42	54	52	348
Periódica	0	20	41	36	49	36	52	92	104	120	550
Acompanhamento	0	12	17	17	23	19	20	37	24	47	216
Recertificação	0	0	0	0	12	21	26	32	39	64	194
Extraordinária	0	0	0	0	5	2	10	11	8	3	39
Total	22	55	85	77	112	99	168	214	229	286	1347

Esses números são apresentados em forma gráfica a seguir, para permitir uma melhor análise. O gráfico 5.1 mostra que o número de auditorias cresceu 13 vezes de 1998, o primeiro ano a realizar auditorias, até 2007, passando de 22 para 286 auditorias. Esse número demonstra o significativo crescimento do Prodfor em onze anos.

Gráfico 5.1: Número total de auditorias por ano – fonte secretaria do Prodfor

De modo acumulado, o Prodfor já realizou cerca de 1350 auditorias até 2007, sendo estimadas mais 300 para 2008, o que permitirá a esse número ultrapassar as 1500 auditorias realizadas. Par se ter uma idéia, significa, em média, quase 3 auditorias por semana que são realizadas nos fornecedores do Prodfor (Gráfico 5.2).

Gráfico 5.2: Número acumulado de auditorias de 1998 a 2007 – fonte secretaria do Prodfor

O gráfico 5.3 mostra a evolução do número de auditorias por tipo. As auditorias que vêm apresentando crescimento são a Periódica e a de Recertificação, devido ao aumento do número total de fornecedores, que cresce com cerca de quarenta empresas a cada ano.

Gráfico 5.3: Número total de auditorias por ano e por tipo de auditorias – fonte secretaria do Prodfor

5.8 MACRO FLUXO DO PRODFOR

A figura 5.3, mostrada a seguir, apresenta o macro fluxo do Prodfor, como uma visão resumida das atividades executadas (MOURA e OLIVEIRA, 2002):

Figura 5.3: Macro fluxo de atividades do Prodfor (MOURA e OLIVEIRA, 2002)

5.9 RESULTADOS OBTIDOS

Conforme apresentado no site do Prodfor, desde 1998, com a participação do primeiro grupo de fornecedores, já houve o desenvolvimento de 371 empresas, das quais 347 foram certificadas. Em 2008, estão em desenvolvimento 39 empresas, e o número total de empresas certificadas pode chegar a 387. A tabela 5.2, a seguir, mostra os resultados gerais, obtidos no período de 1998 a 2007, indicando os grupos de fornecedores por ano e os resultados obtidos (www.prodfor.com.br):

Tabela 5.2: Número de empresas participantes do Prodfor

GRUPO	CERTIFICAÇÕES						Total de empresas Certificadas
	Adesão	Certificadas	Não certificadas	Não auditadas	Certificadas Posteriormente	Outras Certificações	
1998	24	22	2	0	0	0	22
1999	26	22	2	2	1	0	23
2000	26	26	0	0	0	0	26
2001	26	25	0	1	0	0	25
2002	26	26	0	0	0	0	26
2003	30	20	0	10	1	0	21
2004	62	56	0	6	2	0	58
2005	47	40	0	7	2	0	42
2006	56	51	0	5	1	0	52
2007	48	46	0	0	0	6	52
Total	371	334	4	31	7	6	347

Fonte: Secretaria do Prodfor.

Gráfico 5.4: Total de fornecedores certificados, por ano e acumulado – fonte: Secretaria do Prodfor.

5.10 PESQUISA DE RESULTADOS COM FORNECEDORES

Duas pesquisas foram realizadas pelo Prodfor em 2002 e 2006 para avaliar os resultados da participação dos fornecedores. Ambas seguiram a mesma metodologia, com a utilização de um questionário estruturado com oito perguntas e enviado via email para os fornecedores qualificados. Em 2002, a pesquisa envolveu fornecedores certificados em 1998, 1999 e 2000, da qual participaram 65 empresas com resposta de 100%. Em 2006, participaram os fornecedores qualificados de 1998 a 2005 e, de um total de 177 empresas com certificados válidos, 156 responderam, representando um índice de resposta de mais de 88%. A tabela 5.3 mostra, a seguir, as questões e as respostas obtidas com as duas pesquisas.

Tabela 5.3: Quadros comparativos das pesquisas com fornecedores realizadas em 2002 e 2006 (PRODFOR, 2002 e PRODFOR, 2006).

1 O motivo da sua participação no Prodfor foi:	2002	2006
Fui convidado por empresa mantenedora com que mantinha relações comerciais	88 %	82 %
Solicitei minha entrada a uma empresa mantenedora	12 %	11 %
Fui convidado por mantenedora com a qual não mantinha relações comerciais	0	4 %
Outro	0	3 %
Total	100 %	100 %
2. A sua maior expectativa em participar do Prodfor foi:	2002	2006
Melhoria da organização da empresa e melhor atender os clientes	82 %	84 %
Ampliação de minhas vendas	4 %	10 %
Atendimento a outras empresas mantenedoras	10 %	4 %
Obter um certificado a baixo custo	4 %	2 %
Total	100 %	100 %
3. O maior benefício que você obteve com a certificação foi:	2002	2006
Melhorar a organização de minha empresa	92 %	89 %
Aumento do faturamento da empresa	2 %	1 %
Ampliação da atuação para outros clientes além das mantenedoras	6 %	9 %
Ampliação de vendas para outras empresas mantenedoras	0 %	1 %
Total	100 %	100 %
4. Com a sua certificação, a organização de sua empresa:	2002	2006
Melhorou muito	32 %	45 %
Melhorou	68 %	53 %
Continua a mesma coisa	0 %	2 %
Piorou	0 %	0 %
Total	100 %	100 %
5. Com sua certificação, o faturamento de sua empresa:	2002	2006
Melhorou muito	4 %	11 %
Melhorou	51 %	52 %
Continua a mesma coisa	45 %	35 %
Piorou	0 %	2 %
Total	100 %	100 %
6. Com sua certificação, os custos de sua empresa:	2002	2006
Aumentaram	29 %	31 %
Reduziram	21 %	37 %
Continuam da mesma forma	46 %	28 %
Reduziram significativamente	4 %	4 %
Total	100 %	100 %
7. Com sua certificação, o número de mantenedoras atendidas:	2002	2006
Aumentou bastante	0 %	3 %
Diminuiu	2 %	4 %
Continuou o mesmo	86 %	74 %
Aumentou bastante	12 %	18 %
Total	100 %	100 %
8. Após o vencimento da validade de seu certificado do Prodfor, você pretende:	2002	2006
Renovar o certificado mesmo com o custo das auditorias	47 %	62 %
Não renovar o certificado devido aos custos das auditorias	6 %	4 %
Manter o certificado do Prodfor e obter o certificado ISO 9000	38 %	27 %
Sair do Prodfor e obter o certificado ISO 9000	9 %	5 %
Não renovar o certificado por outros motivos	0 %	2 %
Total	100 %	100 %

No Apêndice E, são apresentados os gráficos referentes às duas pesquisas, o que permite uma análise comparativa de tendência, e foram usados para conclusões desse item. A análise dos dados levou às seguintes conclusões:

- A participação de fornecedores é cada vez maior, de 25 a cada ano para 54 em 2006, ampliando em mais de 100% a indicação das mantenedoras;
- A grande maioria das empresas é convidada por uma mantenedora (80 e 82% nas pesquisas);
- A maior expectativa ao entrar era de melhorar a organização em 82 e 84%;
- O maior benefício foi com a melhoria da organização para 92% e 89 %, superando o índice de expectativa;
- A ampliação de mercado para outras empresas, que era de 6%, passou para 9%;
- Após a certificação, o índice de “melhorou muito” a organização passou de 35% para 45%;
- O índice de “melhorou” ou “melhorou muito” a organização foi de 100% em 2002 e 98% em 2006;
- Em ambas as pesquisas, o índice de piorou a organização foi de 0%;
- O aumento do faturamento após a certificação, que era de 55% em 2002, passou para 63% em 2006;
- A redução de custos após a certificação, que ocorreu em 25% das empresas, passou para 41%;
- Seus custos aumentaram 29% em 2002 e 31% em 2006;
- O número de mantenedoras atendidas aumentou para 12% em 2002 e 21% em 2006;
- Após o vencimento do certificado, 85% das empresas disseram que renovariam em 2002, e esse índice passou para 89% em 2006;
- O índice de manter o certificado Prodfor e obter o ISO 9000 reduziu de 38% para 27%.

Esses números comprovam não apenas o crescimento do Prodfor, mas seu fortalecimento como ação organizada para desenvolvimento e qualificação de

fornecedores. A quase totalidade das empresas afirmou que sua organização melhorou, houve redução de custo para 41% das empresas, aumento de receita para 63%, e 89% renovarão seu certificado. Curioso notar a queda na intenção de obter o certificado ISO 9000, que passou de 38 para 27%, indicando a confiança na certificação Prodfor.

5.11 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO PRODFOR

Grandes empresas podem se valer de seu poder de compra para exigir qualificação de seus fornecedores. Poderiam, por exemplo, exigir certificação ISO 9001 de todos os seus fornecedores a partir de determinada data. Porém, uma atitude como essa pode não apresentar bons resultados, pois grande parte dessas empresas é de pequeno e médio porte, o que poderia inviabilizar ou encarecer as relações comerciais.

Estabelecer e organizar uma cadeia de fornecimento representa uma ação estratégica de grandes empresas. Para contar com fornecedores competentes, além de se definir uma forma de relacionamento, é preciso criar as devidas condições para que o fornecedor alcance níveis de organização adequados às necessidades das grandes empresas.

Além de novas formas de relacionamento, verifica-se a necessidade de uma ação clara de grandes empresas para induzir a melhoria da organização de fornecedores. Uma relação de parceria, pautada na clareza de relações, precisa ser desenvolvida, inclusive por meio de transferência de informações e modos de organização. O desenvolvimento de fornecedores passa pelo apoio à modernização da gestão e transferência de tecnologia, compartilhando informações.

O dinamismo dos negócios faz com que compradores e fornecedores se conheçam pouco. Como desenvolver fornecedores sem o devido conhecimento? A palavra chave passa a ser integração, que pressupõe o conhecimento e o estabelecimento de um adequado relacionamento entre as partes. A partir disso, é possível haver a

desejada confiança em que os fornecedores exercerão seu papel como esperado, atendendo a requisitos estabelecidos, prazos e condições comerciais.

Fazendo uso do poder de compra de grandes empresas, é possível induzir o desenvolvimento das empresas que participam da sua cadeia de fornecimento, elevando os padrões de desempenho de toda a cadeia. Mas deve-se ter atenção com os meios usados em que sejam proporcionadas as devidas condições para que as empresas se desenvolvam e não apenas sejam avaliadas, aprovadas ou não. Essa tem sido a preocupação do Prodfor, uma ação conjunta de grandes empresas para desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores, que vem obtendo grande sucesso na organização da cadeia produtiva e no desenvolvimento regional.

Os benefícios de uma cadeia de fornecimento organizada e bem estabelecida são relevantes e inegáveis. Porém, estabelecer essa cadeia não é tarefa fácil, tampouco imediata, e requer investimento. A experiência do Prodfor indica que grandes empresas podem se unir e implementar, de modo integrado, uma ação organizada e estruturada para promover o desenvolvimento de seus fornecedores e obter os benefícios esperados. De modo conjunto, os meios e recursos são divididos, as experiências somadas e os resultados compartilhados.

Os benefícios são para ambos os lados, tanto para grandes empresas, que precisam de fornecedores confiáveis e competentes, quanto para fornecedores, que precisam da oportunidade de negócio. Além disso, ganha toda a sociedade, porque desenvolver fornecedores passa a ser uma ação de responsabilidade social que promove o fortalecimento das empresas locais, gerando crescimento de renda e emprego.

Parte III: Pesquisa de dados

Esta parte da tese é composta pelos capítulos 6 a 10 e apresenta os resultados obtidos no levantamento de dados, constituído pela pesquisa com fornecedores, estudo de casos e pesquisa com as empresas mantenedoras do Prodfor.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta as metodologias aplicadas na realização das pesquisas que fazem parte da tese. Os resultados obtidos são apresentados nos capítulos específicos, conforme será mostrado na sequência.

6.1 MÉTODOS E TÉCNICAS USADOS NA PESQUISA

Método, palavra de origem grega *methodos*, junção de *meta* e *hodós*, que significa “*caminho para se chegar a um fim*”, representa a essência do conhecimento científico. René Descartes (1596-1650), pensador e filósofo francês, em seu famoso estudo “Discurso do método”, afirmava que somente era possível se chegar ao conhecimento por intermédio da razão. Idéias claras e distintas foram a base da filosofia cartesiana. Segundo Descartes, existem apenas dois caminhos para se chegar à verdade: intuição⁵ e dedução. A intuição é um ato de entendimento, partindo-se do particular para o geral, enquanto que para a dedução, ao contrário, parte-se do entendimento geral para o particular (ANDRADE, 1997).

O propósito desta tese foi analisar um determinado grupo de fornecedores de grandes empresas, selecionando aqueles que apresentaram melhores resultados, e identificar os fatores comuns que os caracterizam. Como foi feita uma análise específica de organizações para se chegar a uma visão global do que caracteriza

⁵ Costuma-se usar também os termos indução ou inferência

um fornecedor de sucesso, o método usado foi o indutivo. Segundo Andrade (1997), esse método é caracterizado por estabelecer uma conexão ascendente, em que se parte da observação de situações particulares para o geral, e as constatações particulares levam às leis gerais. Köuche (1997) complementa, destacando que o método indutivo parte da observação, registro, análise e classificação dos fatos particulares para chegar à confirmação e à generalização universais.

Metodologias ou técnicas de pesquisa são definidas, segundo Parra Filho (2000), como os meios empregados na coleta de dados e posterior apresentação destes na pesquisa, estabelecendo o procedimento empregado para levantamento de informações.

As metodologias podem ser classificadas de diferentes formas. Uma primeira classificação indica que existem metodologias de pesquisa com enfoque qualitativo ou quantitativo. Campomar (1991) destaca que as metodologias quantitativas são caracterizadas pela adoção de medidas associadas às hipóteses estudadas e o tratamento estatístico, ou trabalhando-se com referências a partir de amostras. Complementa, ressaltando que o enfoque qualitativo é caracterizado pela análise profunda que inclui as percepções dos elementos pesquisados.

Nakano e Fleury (1996) apresentam os principais métodos de pesquisa usados tanto no enfoque quantitativo como qualitativo:

- **Método experimental** – abordagem quantitativa baseada na realização de experimentos.
- **Levantamento (Survey)** – abordagem quantitativa que faz uso de questionários para levantamento de dados sobre o problema estudado.
- **Estudo de caso** - abordagem qualitativa que faz uso de entrevistas e outras fontes sobre fatos ocorridos relacionados ao estudo.
- **Pesquisa participante** - abordagem qualitativa de observação direta dos fatos como ocorreram.
- **Pesquisa ação** - abordagem qualitativa em que os pesquisadores estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A presente tese fez uso de variados tipos de metodologias, com abordagens de caráter quantitativo e também qualitativo. O esquema apresentado na figura 6.1 indica os componentes da metodologia da pesquisa realizada. Para classificar e selecionar os fornecedores, foi realizado levantamento de dados tipo survey, envolvendo cerca de 200 fornecedores desenvolvidos pelo Prodfor. A pesquisa também foi usada para identificar os fatores gerais que caracterizam os fornecedores participantes (Capítulo 7). Com o uso de métricas de resultados financeiros, foi possível classificar as empresas por ordem de melhores resultados, identificando o perfil das empresas-destaque. (Capítulo 8).

Figura 6.1: Esquema geral com as etapas da metodologia de pesquisa

Complementando a pesquisa, foram selecionados e analisados os fornecedores-destaque, realizando estudo de casos e procurando conhecer as características principais que permitem a um fornecedor atuar de modo competitivo na cadeia de fornecimento de grandes empresas (Capítulo 9). O enfoque principal foi estudar o modo de gestão desses fornecedores, visando definir os instrumentos para desenvolvimento de toda a cadeia, buscando sua excelência. Foi também realizado levantamento de informações nas mantenedoras para conhecer a expectativa das empresas em relação às características ideais dos fornecedores (Capítulo 10).

6.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em duas frentes: uma, relacionada a grandes empresas atuantes no estado do Espírito Santo, identificadas como mantenedoras do Prodfor, e outra, envolvendo um conjunto de seus fornecedores, de diversos portes e segmentos, que foram desenvolvidos e qualificados pelo Prodfor. O universo da pesquisa envolveu:

Mantenedoras do Prodfor - grandes empresas compradoras - São 12 empresas, de grande porte, com significativo poder de compra, sendo elas as mantenedoras do Prodfor.

Fornecedores do Prodfor – foram envolvidas 197 empresas fornecedoras de bens e serviços das mantenedoras, certificadas pelo Prodfor no período de 1998 a 2004.

As grandes empresas em questão estão inseridas em um contexto mundial de competição, podendo fazer uso de seu poder de compra para induzir a melhoria de seus fornecedores e, assim, ganhar em competitividade. Considerando o enfoque da desintegração vertical, em que muitas empresas passaram a se concentrar em seu negócio principal promovendo uma significativa terceirização de atividades, as empresas de grande porte em questão compartilham, desde 1998, um programa comum para desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores, que é o Prodfor, conforme apresentado no Capítulo 5.

6.3 PESQUISA DE DADOS COM FORNECEDORES

A pesquisa de dados com fornecedores foi realizada com os seguintes propósitos:

- Levantar os resultados financeiros obtidos pelos fornecedores desenvolvidos pelo Prodfor e fazer uma análise dos benefícios proporcionados;
- Classificar os fornecedores conforme os resultados obtidos, sendo identificados os fornecedores-destaque;
- Conhecer as características dos fornecedores desenvolvidos pelo Prodfor e fazer uma comparação com os fornecedores que apresentaram os melhores resultados, procurando, assim, identificar as características dos fornecedores-destaque.

A pesquisa foi realizada entre os anos 2006 e 2007, com o envolvimento dos fornecedores qualificados pelo Prodfor no período de 1998 a 2004. Nesse período, foram qualificados 197 fornecedores, de diversos segmentos, portes e localidades, sendo esse o universo da pesquisa de dados. Todas as empresas foram envolvidas na pesquisa, sendo levantados dados financeiros no período de 1997 a 2005, representando pelo menos três medidas: o ano anterior à certificação, o ano da certificação e o ano posterior à certificação. Essas medições em tempos deferentes possibilitaram a avaliação dos resultados proporcionados e a comparação antes e depois da certificação.

Os fornecedores envolvidos foram identificados por grupos, de acordo com o ano de certificação. Portanto, foram pesquisados sete grupos de empresas desenvolvidas pelo Prodfor a cada ano (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004). Os fornecedores qualificados em 2005 não foram envolvidos porque apresentavam, à época da pesquisa, apenas duas medições, o que não permitiria a aplicação do método conforme definido, que previa a análise da empresa antes e depois da certificação e com pelo menos três medições.

A pesquisa foi realizada pelo levantamento de forma direta de dados obtidos por meio de visitas aos fornecedores qualificados pelo Prodfor. Foram realizadas

entrevistas com os dirigentes das empresas e aplicado questionário estruturado para obtenção dos dados de resultados e financeiros.

O questionário para obtenção dos dados foi organizado em quatro partes:

- 1) Dados de identificação da empresa;
- 2) Questões qualitativas relacionadas ao modo de gestão da empresa;
- 3) Dados quantitativos: relacionados aos resultados financeiros obtidos pelas empresas;
- 4) Opinião dos fornecedores sobre o Prodfor.

Os resultados da pesquisa são apresentados no capítulo 7. No Apêndice A, é apresentado modelo do questionário usado na pesquisa com fornecedores.

A parte qualitativa do questionário foi usada para levantar dados sobre o modo de gestão praticado pelos fornecedores. Foi constituída por questões relacionadas com os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, sendo eles: *Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos*.

O critério *Resultados* do PNQ foi tratado na parte quantitativa do questionário e objetivou levantar os resultados financeiros obtidos dos balanços anuais das empresas pesquisadas ao longo dos anos de participação no Prodfor.

Com os resultados financeiros, foi possível fazer uma classificação das empresas para identificar aquelas com melhores resultados. O quartil de empresas que apresentou os melhores resultados foi destacado para comparação com as demais e identificou as características que as diferenciavam. O capítulo 8 apresenta as características dos fornecedores que apresentaram melhores resultados. Essas empresas fizeram parte do estudo de casos para conhecer mais proximamente o que fizeram os fornecedores que apresentaram os melhores resultados para serem destaque.

6.3.1 A realização da pesquisa com fornecedores

A pesquisa de dados com fornecedores envolveu as seguintes atividades:

- Definição de dados a serem levantados e a métricas de resultados a serem usadas;
- Elaboração e teste de questionário para levantamento dos dados definidos;
- Apresentação da metodologia às empresas fornecedoras pela realização de seminário com a presença de representantes das empresas fornecedoras e mantenedoras;
- Preparação da pesquisa de campo, pela seleção e treinamento de pesquisadores;
- Realização de pesquisa de campo pela atuação dos pesquisadores, visitando e levantando dados na empresa fornecedora;
- Análise crítica de resultados da pesquisa de campo, sendo necessário retornar a algumas empresas para confirmação de dados ou complementação de resposta;
- Tabulação de dados - parte qualitativa, gerando informações sobre o modo de gestão dos fornecedores;
- Tabulação de dados - parte quantitativa, gerando as estatísticas da pesquisa;
- Análise de resultados obtidos apontando conclusões desta parte da pesquisa;
- Definição da metodologia de estudo de casos – definição de protocolo e elaboração de roteiro de questões;
- Realização do estudo de casos – levantamento de informações, realização de visitas e entrevistas;
- Realização de pesquisa com mantenedoras – elaboração de questionário e realização da pesquisa e tabulação de dados gerando os resultados da pesquisa.

Foi também realizada pesquisa para conhecer a opinião dos fornecedores em relação a sua participação no Prodfor. Além dos resultados obtidos em 2006, foi feita comparação com a mesma pesquisa realizada em 2002.

6.3.2 Indicadores usados como métricas da avaliação das empresas

Para identificar os fornecedores-destaque, as empresas foram classificadas seguindo uma ordenação conforme os resultados financeiros obtidos. A metodologia proposta é apresentada a seguir e teve como referência a usada no ranking das Melhores e Maiores empresas no ano de 2005 (período em que a metodologia foi definida), elaborada anualmente pela Revista Exame, com orientação da FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, também responsável pelo *ranking* das 500 maiores empresas do Brasil, ligada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP. Uma síntese da metodologia e critérios usados para a análise são apresentados no Anexo A.

São cinco os critérios usados como métricas para avaliação e classificação das empresas:

- *Crescimento de vendas*
- *Investimento (no imobilizado)*
- *Liquidez corrente*
- *Geração de resultado por empregado, e*
- *Rentabilidade do patrimônio.*

A metodologia Exame Maiores e Melhores considera seis critérios, além dos citados, incluindo “*Liderança de Mercado*”, que “*compara as participações de mercado que as empresas detêm no setor em que atuam e estabelece uma classificação*” (ver Anexo A). Esse indicador não foi usado porque não é possível identificar a liderança de mercado dos fornecedores do Prodfor. A pontuação desse critério (15 pontos) foi distribuída proporcionalmente para os demais critérios da metodologia.

A tabela 6.1 mostra, a seguir o conceito dos indicadores.

Tabela 6.1: definição dos indicadores usados como métricas-pesquisa.

<i>Indicador</i>	<i>Conceito</i>
-------------------------	------------------------

<i>Crescimento de vendas</i>	Está relacionado ao dinamismo da empresa de geração de receita, procurando identificar se aumentou ou diminuiu sua participação no mercado.
<i>Investimento (no imobilizado)</i>	Representa os valores aplicados pela empresa em suas instalações, procurando investir em melhoria e modernização de sua infraestrutura.
<i>Liquidez corrente</i>	Representa a capacidade da empresa de pagamento de suas obrigações no curto prazo, estando relacionado à saúde financeira da empresa.
<i>Geração de resultado por empregado</i>	Significa o quanto cada empregado contribui com a geração de resultado operacional para a empresa
<i>Rentabilidade do patrimônio</i>	É o principal indicador de excelência empresarial, porque mede o retorno do investimento para os acionistas, relacionando o resultado operacional com o capital da empresa.

Fonte: Adaptado de Metodologia Exame de Maiores e Melhores Empresas (apresentada no Anexo A)

6.3.3 Forma de cálculo dos indicadores

Para cada indicador usado na pesquisa, é apresentada a seguir a fórmula de cálculo:

$$\text{Crescimento de vendas} = \frac{\text{Vendas do ano} - \text{Vendas no ano anterior}}{\text{Vendas no ano anterior}} \text{ (em \%)}$$

$$\text{Investimento (no imobilizado)} = \frac{\text{Valor imobilizado no ano} - \text{Valor imobilizado ano anterior}}{\text{Valor imobilizado no ano anterior}} \text{ (em \%)}$$

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

$$\text{Geração de resultado por empregado} = \frac{\text{Lucro operacional do exercício}}{\text{Número médio de empregados}}$$

$$\text{Rentabilidade do patrimônio} = \frac{\text{Lucro líquido do exercício}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

6.3.4 Classificação das empresas

Uma vez levantados os dados e realizados os cálculos dos indicadores, foi feita a classificação geral das empresas para que fossem ordenadas segundo os resultados

obtidos. A cada critério foram atribuídos pontos de acordo com sua importância. Para cada empresa e em cada critério, foi definido um fator de posicionamento da empresa. Multiplicando-se os pontos de cada critério pelo fator de posicionamento, tem-se a pontuação em cada um dos critérios. Somando-se a pontuação dos critérios, tem-se o total de pontos de cada empresa.

O fator de posicionamento foi calculado por critério, considerando os resultados de todas as empresas, procedendo sua normalização, em que, ao maior valor obtido foi atribuído o número 1 e, ao menor, o número 0. Os valores intermediários foram calculados de modo proporcional. Assim, os valores ficaram sempre entre 0 e 1. A seguir, é apresentada tabela com as métricas usadas na classificação das empresas:

Tabela 6.2: Valores ponderados dos indicadores usados na classificação das empresas

No.	Critérios	Pontos	Fator	Pontuação obtida
1	<i>Crescimento de vendas</i>	12	k	12 x k
2	<i>Investimento (no imobilizado)</i>	17	l	17 x l
3	<i>Liquidez corrente</i>	24	m	24 x m
4	<i>Geração de resultado por empregado</i>	17	n	17 x n
5	<i>Rentabilidade do patrimônio</i>	30	o	30 x o
Total		100	-	Soma

Fonte: elaborado pelo autor

Aplicando-se a avaliação apresentada às empresas participantes da pesquisa, foi possível classificá-las em ordem dos melhores resultados. Para permitir uma análise de grupos, as empresas foram divididas em quartis, conforme a pontuação obtida. Os resultados da pontuação foram ordenados de modo decrescente, e as empresas classificadas em quatro grupos. O grupo 1 é composto pelo $\frac{1}{4}$ das empresas com os melhores resultados, sendo identificadas como destaque. Para esse grupo, foi gerada uma estatística à parte para permitir a comparação com todo o grupo pesquisado.

6.3.5 Identificação das características dos fornecedores destaques

Com a pesquisa realizada com os fornecedores, além de identificar as empresas bem sucedidas para os estudos de casos, foi possível verificar a relação existente entre características gerais dos fornecedores e os casos de sucesso. Para esse fim, foram usados, como referência básica, os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), uma vez que ele representa o modelo de excelência na gestão empresarial e a intenção da tese está em buscar a excelência na cadeia de fornecimento de grandes empresas. Assim, para cada critério do PNQ foram feitas perguntas para identificar os resultados obtidos ou as boas práticas de gestão. Não se pretende aplicar a forma de avaliação do PNQ, usado como referência para questões levantadas. A tabela a seguir apresenta as perguntas elaboradas, por critério:

Tabela 6.3: Critérios adotados e questões abordadas na análise do modo de gestão dos fornecedores - continua

<i>Critério 1 - Liderança</i>	Perfil do comando da empresa
	Nível de escolaridade do dirigente principal
	Realização de análises críticas do SGQ
	Percentual de realização dos objetivos da qualidade
	Comunicação com os colaboradores
	Tratamento das sugestões de melhorias
	Avaliação do desempenho global
<i>Critério 2 - Estratégias e Planos</i>	Uso de planejamento estratégico
	Estratégias claras e definidas
	Uso de planejamento operacional
	Desdobramento de objetivos e estratégias
	Uso de indicadores de resultados
	Medição e análise de resultados
<i>Critério 3 – Clientes</i>	Existência de planos de investimento
	Realização de pesquisa de satisfação de clientes
	Resultado obtido na pesquisa de satisfação de clientes
	Meios de comunicação usados com clientes
	Visitas às empresas mantenedoras
	Clientela alvo da atuação
	Realização de vendas
	Tratamento de sugestões e reclamações

Tabela 6.3: Critérios adotados e questões abordadas na análise do modo de gestão dos fornecedores - conclusão

<i>Critério 4 – Sociedade</i>	Desenvolvimento de projetos de ação social Existência de notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental Pendência com o pagamento de tributos Desenvolvimento de Sistema de Gestão Ambiental Desenvolvimento de Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Desenvolvimento de Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Impacto ambiental Interação com comunidade
<i>Critério 5 - Informações e Conhecimento</i>	Uso de algum sistema informatizado de gestão Índice de informatização da empresa Gastos em informática Gestão da informação e conhecimento Uso de informações comparativas de outras empresas e sobre o setor
<i>Critério 6 – Pessoas</i>	Definição de funções e responsabilidades Nível de satisfação interna Desenvolvimento de programa formal de capacitação Horas de treinamento por colaborador por ano Perfil dos colaboradores Existência de programa de melhoria da qualidade de vida Grau de escolaridade dos colaboradores Programa de educação continuada extra trabalho Reclamações trabalhistas
<i>Critério 7 – Processos</i>	Definição e padronização dos processos de trabalho Uso da capacidade Idade dos equipamentos Existência de sistema de gestão financeira Processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços Investimento em inovação Patentes registradas Instalações próprias Área construída
<i>Critério 8 - Resultados da Organização</i>	Definição e padronização dos processos de trabalho Controle dos processos Idade dos equipamentos Existência de sistema de gestão financeira Processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços Investimento em inovação Patentes registradas Instalações Relação com fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4 ESTUDO DE CASOS DE FORNECEDORES

Após a realização da pesquisa de dados com fornecedores envolvendo a análise das respostas qualitativas e quantitativas, foi possível identificar os fornecedores que apresentaram os melhores resultados. Desse grupo, foram selecionadas empresas para serem analisadas mais detalhadamente, com o propósito de conhecer o que elas fizeram para ser definidas como destaque.

Foi realizado estudo de casos com cinco fornecedores pertencentes ao quartil de melhores resultados, escolhidos entre os 27 fornecedores classificados como destaque, conforme indicadores financeiros usados. O estudo de casos envolveu o levantamento de informações sobre essas empresas, realização de visitas e entrevistas com os dirigentes e gestores para identificação de sua realidade e forma de organização. Um roteiro com as principais questões abordadas no levantamento de dados é apresentado no Apêndice D. Maiores detalhes da metodologia de estudo de caso, bem como os resultados e conclusões, são apresentados no Capítulo 9.

6.5 PESQUISA COM EMPRESAS MANTENEDORAS

Para levantamento das informações em relação à percepção das empresas mantenedoras a respeito do Prodfor e também para conhecer o perfil de fornecedores desejados por essas empresas, foi realizada uma pesquisa respondida pelos seus representantes no comitê executivo do Prodfor.

As questões foram apresentadas em um questionário, entregue e apresentado em reunião com representantes das empresas mantenedoras do Prodfor. Foram elaboradas questões abertas, organizadas em quatro partes: a Função Suprimentos; Fornecedores; Prodfor – Análise Atual; e Prodfor – Expectativas. As respostas foram tabuladas e os resultados analisados. Maiores detalhes da metodologia desta pesquisa e os resultados e conclusões são apresentados no Capítulo 10.

7 A REALIDADE DAS EMPRESAS FORNECEDORAS – A GESTÃO PRATICADA

7.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM FORNECEDORES

Nos capítulos anteriores, foi visto que há um senso comum de que a certificação pela norma ISO 9001 proporciona muitos benefícios para as empresas em geral. Do mesmo modo, o desenvolvimento e a qualificação de fornecedores, usando essa norma, podem trazer muitos benefícios às grandes empresas que fazem uso de tal prática. Porém, para concluir que se trata de algo realmente relevante, é importante quantificar esses benefícios e os resultados proporcionados pela certificação de empresas, em especial de fornecedores. Para tanto, foi realizada uma ampla pesquisa com fornecedores desenvolvidos e qualificados pelo Prodfor, conforme metodologia descrita no capítulo 6, procurando levantar e conhecer os resultados proporcionados, sob o ponto de vista do fornecedor.

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, considerando três aspectos:

- O perfil do modo de gestão das empresas pesquisadas;
- Os resultados financeiros proporcionados pela certificação desses fornecedores;
- A percepção dos fornecedores em relação aos benefícios proporcionados e seu nível de satisfação.

A pesquisa permitiu medir os resultados obtidos pela qualificação de fornecedores, apresentando conclusões dos benefícios proporcionados e também da eficácia dos métodos usados. Foi possível, ainda, usar esses valores para a classificação dos fornecedores e identificação daqueles com melhores resultados para serem definidos como destaque e fazer uma comparação deles com os fornecedores em geral que participaram da pesquisa. Com isso, foram analisadas as diferenças, sendo identificadas as características das empresas de sucesso. No capítulo 8, são apresentados os resultados dessa análise comparativa e ainda as características principais dos fornecedores tidos como destaque.

7.2 ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO PRATICADA

Para conhecer a forma de gestão praticada pelos fornecedores, foi realizada pesquisa qualitativa envolvendo questões relacionadas aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, sendo eles: **Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos** (o critério *Resultados* foi analisado pela pesquisa quantitativa e será mostrado no item 7.5).

O questionário usado com as questões formuladas é apresentado no Apêndice A. Os gráficos com as respostas obtidas, por serem muitos, são apresentados no Apêndice B. A seguir, é apresentada uma análise dos resultados da pesquisa, considerando as respostas de todas as empresas participantes. Para cada critério usado, é mostrado seu significado, tendo como referência o documento de apresentação dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2006), e também os principais resultados obtidos, traçando um perfil do modo de gestão das empresas pesquisadas.

Liderança

SIGNIFICADO

Este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovem a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional (PNQ, 2006).

ANÁLISE

- Para mais de 1/3 das empresas (35,95%), a liderança tem relação de parentesco. 32,68% das empresas são profissionalizadas e 31,37% têm parentes, mas atuam de modo profissional. Em geral, 68,63% das empresas **são de caráter familiar**. Em 70,59% delas, o **acionista atua diretamente** em sua gestão. Quase ¼ das empresas (24,18%) é comandado por executivo.

- 40,14% dos dirigentes têm **formação superior**, 18,31% com **pós-graduação**, o que corresponde a 62,68% com nível superior ou pós;
- Mais da metade (52,45%) deles **participa com frequência de treinamentos**;
- 53,52% dizem ter definição clara sobre o **negócio, missão, visão e princípios**, e estão documentados e comunicados;
- A maior frequência da **avaliação do SGQ** pela direção é trimestral (42,66%);
- 71,84% das empresas dizem **atingir mais de 80%** de realização dos **objetivos da qualidade**;
- 80,42% **comunicam** seus resultados a colaboradores;
- Os **meios de comunicação interna** mais usados são: reuniões (86,32%) e circular (24,41%);
- A maior **frequência das comunicações** de resultados é mensal (47,42%);
- Para 69,93%, as **sugestões internas** são analisadas, respondidas e implementadas (quando pertinentes), de uma forma sistemática;
- 51,05% fazem **análise regular de resultados**, utilizando indicadores para avaliar o desempenho global com o objetivo de anteciparem-se a problemas e intensificar o desempenho;

Estratégias e Planos

SIGNIFICADO

Este critério examina em detalhes o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macro ambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos (PNQ, 2006).

ANÁLISE

- 59,15% das empresas afirmam que fazem uso de **planejamento estratégico**;
- Das que não realizam, mais da metade (50,82%) diz que não faz ainda, mas **pretende fazer** no futuro;
- 47,10% dizem que o planejamento estratégico é feito de **forma sistemática e organizada**;
- Para 40,85%, as estratégias são decorrentes de um **processo de definição sistematizado**, que permite ainda tratar os aspectos legais, sociais e tecnológicos e os produtos substitutos;
- Um terço das empresas (33,10%) diz que existem **planos de ação** para todas as estratégias, com acompanhamento periódico, sendo adotadas ações de correção quando necessário;
- 60,57% fazem uso de **planejamento operacional** (decisão sobre produtos e serviços), instrumento organizado e praticado pela empresa;
- 46,82% dizem que os **objetivos e estratégias são desdobrados** para os demais colaboradores, como instrumento organizado e praticado pela empresa;
- 74,83% utilizam **indicadores** para monitorar os resultados financeiros e de clientes e os principais processos da empresa;
- 78,87% das empresas **medem resultados** como instrumento organizado e praticado por elas;
- A grande maioria (68,46%) analisa criticamente os resultados obtidos em **reuniões de análise crítica** periódicas da direção e gestores;
- 55% definem **metas de curto e longo prazo** para todos os indicadores;
- 48,58% fazem **planos de investimento** instrumento organizado e praticado pela empresa;
- A característica é de **pouca ênfase em inovação**. Em relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, apenas 28,17% o fazem como um instrumento organizado e praticado pela empresa. A grande maioria (60,56%) o faz quando surge uma oportunidade ou necessidade.

Clientes

SIGNIFICADO

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas (PNQ, 2006).

ANÁLISE

- 89,44% das empresas realizam **pesquisa de satisfação** de clientes como instrumento organizado e praticado pela empresa;
- A maior **periodicidade da pesquisa** de satisfação de clientes é feita com frequência semestral (33,08%), seguida de perto pela Mensal (25,56%);
- 75,18% afirmam que, frequentemente, são **implementadas ações** a partir das avaliações dos clientes;
- Quando perguntados sobre os resultados da última avaliação da satisfação de clientes, apenas 1/3 respondeu. O índice de satisfação foi de 90,60%.
- Os **meios mais usados para se comunicar** com os clientes são: visitas (73,94%), site (50,00%) e folder (45,77%);
- As mantenedoras que aparecem com maior índice de citações dos fornecedores como clientes são: CST (72,46%), CVRD (59,42%), Belgo (47,2%), Arcel (44,2%), Petrobrás (42,75%).e Samarco (41,3%);
- 35,92% **já visitou todas as mantenedoras** do Prodfor para novos negócios;
- Para as que visitaram, **houve geração de novos negócios** para 59,04% das empresas. No entanto, 37,35% foram recebidos sem gerar novos negócios;
- 39,33% das empresas **ainda não visitaram** as mantenedoras, mas pretendem ir;
- 38,73% **focalizam vendas** em outras empresas e em algumas mantenedoras;
- 50,74% possuem **equipe de vendedores** que atua visitando os clientes;
- As **reclamações/sugestões** são analisadas, sendo adotadas ações e frequentemente é dado retorno aos clientes para 85,82%.

Sociedade

SIGNIFICADO

Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável - por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente (PNQ, 2006).

ANÁLISE

- 41,85% das empresas afirmaram que não desenvolvem projetos de ação social;
- 31,21% **não desenvolvem projetos de ação social**, mas pretendem fazê-lo no futuro, e 29,08% fazem-no de maneira frequente.
- A grande maioria (92,25%) não possui **notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental**;
- 67,61% dizem não ter pendência com o **pagamento de tributos**;
- Em relação à **certificação ISO 14001** (Gestão Ambiental), 52,48% dizem que não é necessário, enquanto que 6,39 % estão certificados ou em implementação, e 39,01% dizem ter interesse em fazê-lo no futuro;
- Em relação à **certificação OHSAS 18001** (Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional), 40,85% dizem que não é necessário, enquanto 7,74% estão certificados ou em implementação, e 47,89% dizem ter interesse fazê-lo no futuro;
- Em relação à **certificação NBR 16001 ou SA 8000** (Gestão em Responsabilidade Social), 39,72% dizem que não é necessário, enquanto 4,26% estão certificados ou em implementação, e 50,35% dizem ter interesse de fazê-lo no futuro;
- Apenas 7,04% afirmaram ter havido **problemas de impacto ambiental**;
- Pouco mais de um terço das empresas (33,80%) se **interessa pela sociedade** procurando atender suas necessidades dentro das possibilidades.

Informações e Conhecimento

SIGNIFICADO

Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos seus ativos intangíveis (PNQ, 2006).

ANÁLISE

- 60,29% das empresas dizem que fazem **uso de sistema integrado** de todas as atividades;
- Em relação ao **índice de informatização** das atividades, 44,37% afirmaram ter acima de 75 %, e 29,58% dizem ser totalmente informatizados;
- A maior frequência de **número de computador** apontada foi na faixa de 11 a 20, com 30,99%, seguido de 6 a 10 com 22,54%;
- As empresas não conhecem seus **custos com informática**, pois 74,65% disseram não saber, e 25,35% não responderam sobre percentual de gastos em informática em relação ao faturamento;
- Em relação à **gestão das informações e conhecimento**, 74,65% afirmaram que todas as informações relevantes são documentadas e organizadas;
- Em relação ao **uso de informações comparativas** de outras empresas do ramo ou do próprio setor, 52,86% dizem que realizam eventualmente ou quando necessário, e 19,29% dizem que isso não é relevante;
- Apenas 10,71% fazem uso de informações comparativas de modo freqüente;
- Para 35,92%, as **informações sobre o setor de atividades** em que atuam e sobre a concorrência são identificadas, analisadas e utilizadas eventualmente; e 28,17% dizem que são identificadas, analisadas e utilizadas frequentemente.

PESSOAS

SIGNIFICADO

Este critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

ANÁLISE

- 80,28% afirmam que as **funções e responsabilidades** estão definidas e documentadas, e são de conhecimento de todos os empregados; 14,08% dizem que são documentadas mas não são de conhecimento de todos os empregados;
- 57,45%, **reconhecem o desempenho** dos empregados de forma frequente;
- 66,66% oferecem **treinamentos** para todos os empregados frequentemente, em decorrência de um planejamento de treinamento;
- 100% das empresas dizem **treinar suas equipes**;
- O **valor médio de horas de treinamento** por empregado/ano foi de 39,98h;
- O nível de **satisfação interna** medido da última vez foi de 83,65%, e 19,12% de insatisfação;
- **Pesquisas de satisfação** de seu pessoal são realizadas como instrumento organizado e praticado periodicamente para 34,75% das empresas;
- 50,36% dizem que não possuem **programa de melhoria da qualidade de vida** de seus funcionários, mas pretendem fazê-lo no futuro;
- 39,86% desenvolvem algum tipo de **programa de educação continuada** extra trabalho, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa. 30,46% dizem que não, mas pretendem fazê-lo no futuro;
- 42,86% oferecem **benefícios legais e outros serviços** (confraternização, áreas de lazer, integração com a família, etc.) que abrangem todos os empregados;

PROCESSOS

SIGNIFICADO

Este critério examina como a organização identifica os processos de agregação de valor e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização trabalha o relacionamento com os fornecedores e conduz sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio (PNQ, 2006).

ANÁLISE

- 61,43% das empresas têm os **processos de trabalho** definidos e padronizados; 28,57% dizem que apenas os solicitados pela ISO 9001 ou SGQF do Prodfor;
- A maioria dos processos é acompanhada com **indicadores**, e existem metas de resultados para 64,79% das empresas;
- O percentual da **utilização da capacidade**, em média, foi de 82,96%;
- A **Idade média dos equipamentos** está entre 2 e 5 anos para 52,82% das empresas, sendo a maior frequência entre 6 a 10 anos para 23,24%;
- O **sistema de gestão financeira** de 57,75% das empresas é definido como instrumento organizado informatizado e praticado pela empresa;
- 33,81% possuem processo de **desenvolvimento de novos produtos**;
- 61,43% investem em **inovação**, em média, 10,85% do orçamento;
- 81,10% não têm **registro de patente**, e o restante não respondeu;
- 73,05% possuem **instalações próprias** que em média têm 4.675 m² de área total e 1396 m² de área construída;
- Para 82,39%, todos os **procedimentos** estão elaborados, documentados e são praticados pela empresa;
- 78,87% possuem critérios definidos para a **seleção dos fornecedores** e a avaliação do desempenho é feita de forma sistematizada;
- 52,11% afirmaram que existem **controles financeiros**, a empresa gerencia seu fluxo de caixa e existe plano orçamentário para pelo menos um ano;
- 84,96% fazem a **avaliação periódica dos fornecedores** com critérios definidos;

7.3 Análise geral do modo de gestão dos fornecedores

A tabela 7.1 resume as características do modo de gestão dos fornecedores:

Tabela 7.1: Características gerais do modo de gestão praticada pelos fornecedores pesquisados

Crítérios do PNQ	Descrição das características gerais
Liderança	As empresas são essencialmente familiares, seus dirigentes têm boa formação e se capacitam. A maioria tem definida a identidade corporativa, avaliam o SGQ a cada trimestre, buscam alcançar os objetivos estabelecidos, comunicando os resultados mensalmente aos colaboradores por meio de reuniões e circulares. Analisam sugestões internas e fazem análise regular de resultados.
Estratégias e Planos	Afirmam fazer uso do planejamento estratégico, a maior parte de forma sistemática e organizada, porém 1/3 delas com planos de ações para todas as estratégias. Fazem planejamento operacional com desdobramento de objetivos e estratégias para os colaboradores e utilizam indicadores com definição de metas para monitorar os resultados, que são analisados criticamente em reuniões periódicas da direção e gestores. Boa parte faz planos de investimento, com pouca ênfase em inovação.
Clientes	Realizam pesquisa de satisfação de clientes a cada semestre, com índice médio de 90,6% de satisfação, implementando ações a partir dessas avaliações. Comunicam-se com os clientes via visitas, site e folder. O foco de atuação no mercado são as mantenedoras do Prodfor, e as mais visadas são Arcelor Mittal, CVRD e Aracruz. Possuem equipe de vendedores e as reclamações/sugestões são analisadas e tratadas.
Sociedade	Pouco interesse pela sociedade. Na maioria, não desenvolvem projetos de ação social, mas pretendem fazê-lo no futuro. Não possuem notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental e não têm pendência com o pagamento de tributos. Entendem que não é necessária a certificação ISO 14001 (Gestão Ambiental), NBR 16001 ou SA 8000 (Gestão em Responsabilidade Social) e há interesse na certificação OHSAS 18001 (Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional). Não têm problemas de impacto ambiental.
Informações e Conhecimento	Usam sistema integrado de todas as atividades da empresa, sendo bem informatizadas, mas não conhecem seus custos com informática. Têm as informações relevantes da empresa documentadas e organizadas, e pouco uso de informações comparativas de outras empresas do ramo ou do próprio setor, com pouca análise de informações dos concorrentes.
Pessoas	Têm definidas as funções e responsabilidades para todos os empregados e reconhecem seu desempenho de forma frequente. Oferecem treinamento para todos os empregados em média de 40 h/empregado/ano. O nível de satisfação interna é alto, mas poucas o fazem de modo frequente. Não possuem programa de melhoria da qualidade de vida, mas pretendem fazê-lo no futuro. Oferecem basicamente os benefícios legais.
Processos	Os processos de trabalho são definidos e padronizados, acompanhados com indicadores e metas. Usam bem sua capacidade (82,96%). A maior parte dos equipamentos tem menos de 5 anos. Possuem sistema de gestão financeira organizado e informatizado. Pouca ênfase no desenvolvimento de novos produtos e serviços e baixo investimento em inovação. A maior parte tem instalações próprias em média com 4.675 m ² de área total e 1396 m ² de área construída. Têm critérios definidos para a seleção e avaliação de desempenho dos fornecedores, feita de forma sistematizada.

Fonte: elaborado pelo autor

7.4 Perfil das empresas pesquisadas

A pesquisa foi realizada em 2006 e 2007, com levantamento de dados no período de 1997 a 2005. Foram envolvidos sete grupos de empresas certificadas nos anos de 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004.

7.4.1 O universo da pesquisa

O quadro a seguir apresenta o universo das empresas participantes. De um total de 197 empresas certificadas de 1998 a 2004, 24 foram fechadas, o que representa um universo de 173 empresas qualificadas pelo Prodfor.

Tabela 7.2 – Fornecedores participantes do Prodfor até 2004 e suas respostas à pesquisa

Ano	Empresas	Fechadas	Respondeu Questionário	Respondeu Resultados
1998	22	6	13	10
1999	23	3	18	8
2000	24	7	16	10
2001	24	1	16	13
2002	23	4	18	14
2003	21	0	20	12
2004	60	3	52	40
Total	197	24	153	107

Fonte: Secretaria do Prodfor

7.4.2 Respostas obtidas

O índice de resposta da parte qualitativa foi de 88,44%, de um total de 173 empresas possíveis (197 certificadas menos 24 fechadas), e de 61,85% para a parte quantitativa (107 respostas em 173 possíveis). O índice de retorno foi considerado muito bom, conforme mostrado na tabela 7.3:

Tabela 7.3 – Quadro de fornecedores do Prodfor até 2004 e suas respostas à pesquisa

Total de empresas certificadas no período da pesquisa	197	100%
Total de empresas fechadas	24	12,18%
Total de empresas possíveis para participação na pesquisa	173	100%
Total de respostas obtidas – parte qualitativa	153	88,44%
Total de respostas obtidas – parte quantitativa	107	61,85%

Fonte: elaborado pelo autor.

7.4.3 Perfil médio das empresas pesquisadas

Considerando os dados obtidos em 2005, último ano de avaliação de resultados da pesquisa do Prodfor, observa-se o seguinte perfil médio das empresas: 59,09% são empresas de serviços; 18,94% de comércio; 18,94% indústrias e 3,03% empresas de transporte. Essas empresas possuem em média 80 funcionários, faturam em média cerca de R\$ 9,142 milhões por ano, com lucro médio de R\$ 390 mil. Seus dirigentes apresentam boa educação, sendo 62,68% apresentam formação superior, pós, mestrado e doutorado, conforme tabela 7.4.

Gráfico 7.1: Perfil das empresas participantes da pesquisa - elaborado pelo autor.

Tabela 7.4: Valores médios – todas as empresas – ano 2005

Item analisado	Resultado médio
Vendas médias anuais	R\$ 9.142.633,99
Número de empregados	79,6
<i>Lucro líquido médio</i>	R\$ 390.588,74

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 7.5: Escolaridade dos dirigentes

Nível de escolaridade	%
Superior Completo	40,14
Médio	33,80
Pós-graduação	18,31
Mestrado ou doutorado	4,23
Fundamental	3,52

Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 7.2: Escolaridade dos dirigentes - elaborado pelo autor.

Com esses indicadores médios, obtidos na pesquisa, podem-se inferir resultados que representem o universo atual do Prodfor. Até dezembro de 2006, o Prodfor havia certificado 294 empresas. Reduzindo as 24 desativadas, são 270 empresas, que faturam cerca de R\$ 2,468 bilhões por ano, e um contingente de 21.492 empregos diretos e 64.476 empregos indiretos (considerando a relação de 3 empregos indiretos para cada emprego direto).

7.5 RESULTADOS FINANCEIROS PROPORCIONADOS PELA QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Com a realização da pesquisa e tabulação de dados, foi possível gerar indicadores de resultados financeiros obtidos pelas empresas. São valores relacionados a todas as empresas pesquisadas, no período de 1997 (um ano antes da primeira certificação do Prodfor) até 2005 (um ano após a certificação do último grupo analisado, que foi o de 2004), conforme metodologia apresentada no capítulo 6. A grande questão a ser respondida é se a certificação das empresas proporciona resultados financeiros aos fornecedores.

Os resultados obtidos são apresentados usando as seguintes métricas:

- Valor médio anual das vendas;
- Valores médios de vendas antes e depois da certificação;
- Crescimento das vendas antes e depois da certificação;
- Número médio de empregados;
- Vendas médias por empregado;
- Valores médios de vendas por empregado antes e depois da certificação;
- Valor médio do lucro líquido a cada ano;
- Valor médio do lucro líquido antes e depois da certificação;
- Liquidez média a cada ano;
- Liquidez média antes e depois da certificação;
- Rentabilidade média a cada ano;
- Rentabilidade média antes e depois da certificação.

Os resultados são apresentados em valores médios globais, considerando-se todas as empresas participantes, sendo feita inicialmente uma análise geral, levando-se em conta as estatísticas geradas de modo descritivo. Para verificação da significância dos resultados proporcionados, foram também usados métodos estatísticos analíticos, a serem apresentados no item 7.6, tendo em vista as métricas financeiras realizadas conforme a metodologia apresentada no capítulo 6.

Aumento das vendas:

Gráfico 7.3 - Valor médio anual de vendas - todas as empresas

O valor médio de vendas de todas as empresas pesquisadas aumentou de R\$ 2.958.231,86 para R\$ 9.142.633,99, o que corresponde a uma taxa média anual de 17,4%. No mesmo período, o crescimento médio da indústria capixaba foi de 5,38% (Fonte: pesquisa IEL-ES)

Gráfico 7.4 - Valor médio das vendas

Comparando os valores absolutos de vendas antes e depois da certificação, verifica-se que existe um crescimento significativo. No ano de certificação, o valor médio das vendas foi de R\$ 3.591.855,71 para R\$ 4.655.044,83, o que representa um aumento de 29,6%. Entre o ano anterior e o ano de certificação, houve crescimento de 4,4%.

Gráfico 7.5 - Crescimento Vendas

Houve crescimento médio das vendas de todas as empresas entre 1998 e 2005, quando comparado antes e depois da certificação. No ano de certificação da empresa, observou-se um aumento médio nas vendas de 39% e, no ano seguinte, de 59,4 %.

Aumento na geração de emprego:

Gráfico 7.6 - Número de empregados

O número médio de empregados aumentou de 51, em 1998, para 79,6 em 2005, chegando a atingir pico de 85,1. A taxa média anual de crescimento da geração de emprego no período foi de 7,8%. Entre 1998 a 2005, o aumento do número médio de empregados foi de 56,05%.

Aumento da produtividade - vendas por empregado:

As vendas médias por empregado aumentaram 136,4% entre 1998 a 2005, indo de R\$ 55.714,30 para R\$ 131.704,90. Observou-se uma redução em 2000 e depois uma recuperação até 2004, estabilizando em 2005. O valor médio global de todas as empresas para vendas por empregado é de R\$ 123.240,50.

Comparando-se valores médios de vendas por empregado, no ano de certificação foi verificado um valor médio de R\$ 86.453,1 e, no ano posterior à certificação, foi de R\$ 131.431,30, o que representa um aumento de 52,03%. Entre o ano anterior e o ano da certificação, verificou-se uma redução na produtividade da ordem de 22,73%, recuperada após a certificação.

Aumento da lucratividade:

O valor médio do lucro líquido apresentou uma tendência de decrescimento de 1997 a 2001, de R\$ 233,7 mil para R\$ 107,3 mil. Em 2002, apresentou grande recuperação com tendência de crescimento até 2005, de R\$ 317,6 mil para R\$ 390,6 mil. O valor médio geral do lucro líquido das empresas foi R\$ 263.751,71.

Comparando-se antes e depois da certificação, o valor médio do lucro líquido foi de R\$ 303.899,67 para R\$ 418.183,73, representando um aumento de 37,6%. Em relação ao ano anterior, o crescimento verificado foi de 13,05%.

Redução do endividamento - melhoria da liquidez:

A liquidez média aumentou de 173,7% para 303%, chegando a atingir 606,1%, demonstrando uma melhoria na capacidade das empresas pagarem suas dívidas no curto prazo.

No ano de certificação, a liquidez média foi de 296,1% e, depois da certificação, foi para 338,3%, indicando a melhoria de 14,22% na saúde financeira das empresas. Em relação ao ano anterior, houve uma redução de 4,3%, recuperada no ano de certificação.

Aumento da rentabilidade dos negócios:

No período de 1998 a 2001 houve uma tendência de redução na rentabilidade das empresas, invertida em 2002 e, no ano seguinte, passou a ser positiva, mantendo até 2005 uma tendência de aumento. O valor médio geral da rentabilidade das empresas foi de 50,5%.

No ano de certificação, a rentabilidade média avaliada foi de 9,8%, que aumentou para 42,2% no ano posterior à certificação, representando um aumento médio de 328,9%. Em relação ao ano anterior, houve redução da rentabilidade de 71,04%, recuperada após a certificação.

A análise desses indicadores, apresentados de modo descritivo, permite constatar que os resultados financeiros melhoram ao longo dos anos de avaliação e, também, que os indicadores financeiros melhoram, se comparados antes e depois da certificação. De um modo geral, chega-se à conclusão que a qualificação de fornecedores traz benefícios financeiros, pois permite a melhoria dos indicadores. No entanto, a análise descritiva foi aplicada a todas as empresas considerando valores médios. Mesmo que essa análise permita uma visão geral das empresas e dos resultados obtidos, é necessário fazer uso de técnicas estatísticas mais apropriadas para se chegar a conclusões finais e mais confiáveis.

7.6 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS FINANCEIROS

A análise estatística descritiva, apresentada no item anterior, foi realizada com valores por grupos de empresas participantes, qualificados nos anos de 1998 a 2004, com dados de 1997 a 2005. A aplicação de testes estatísticos foi realizada considerando todas as empresas participantes da pesquisa, comparando o ano anterior à certificação, identificado como **A-1**, com o ano de certificação, **A**, e este com o ano posterior à certificação, chamado de **A+1**. Com isso, foi possível verificar se houve melhorias com a certificação (comparando-se **A-1** com **A**) e no ano seguinte à certificação (comparando-se **A** com **A+1**).

Essa análise foi aplicada e foram analisados os resultados referentes às seguintes métricas:

- Aumentos das vendas – dados em R\$;
- Aumento na geração de empregos – dados em número médio de empregados;
- Aumento da produtividade – dados em valor das vendas por empregado;
- Lucratividade – dados pelo valor do lucro médio;
- Liquidez – dados pelo percentual da liquidez;
- Rentabilidade – dados pelo valor da rentabilidade em %.

7.6.1 Técnica estatística utilizada

O teste estatístico usado foi o de comparação de duas médias com dados emparelhados. Segundo Costa Neto (1977), esse teste é aplicado quando se comparam populações em situações antes e depois, com amostras de dados relacionados dois a dois, segundo algum critério que introduza uma influência marcante entre os diversos pares. Os dados de resultados de cada empresa foram emparelhados, nos anos **A-1**, **A** e **A+1**, sendo feita a comparação das médias obtidas segundo o teste aplicado. Portanto, foram comparadas as situações:

- Ano anterior à certificação com o ano da certificação – dados **A-1** com **A**;
- Ano da certificação com o ano posterior à certificação – dados **A** com **A+1**.

A técnica faz uso de teste de hipóteses, aplicado ao valor real da diferença entre duas médias populacionais, comparando-se a média da população 1, tida como μ_1 , com a média da população 2, tida como μ_2 . A tabela 7.2 mostra as condições do teste.

Tabela 7.6: Condições do teste estatístico de comparação de duas médias com dados emparelhados

Hipótese nula	Condição do teste	Rejeita-se Ho se
$H_0: \mu_1 - \mu_2 = d_0$	$H_1: \mu_1 - \mu_2 < d_0$	$t_{\text{calc}} < -t_{n-1}, \alpha$
	$H_1: \mu_1 - \mu_2 > d_0$	$t_{\text{calc}} > t_{n-1}, \alpha$
	$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq d_0$	$ t_{\text{calc}} > t_{n-1}, \alpha/2$

Fonte: Costa Neto (1977)

Foi usada a distribuição *t de student* para cálculo do valor de t em comparação com o valor tabelado em determinado nível de significância (α), com a seguinte equação:

$$t_{\text{calc}} = \frac{\bar{d} - d_0}{S_d / \sqrt{n}}$$

Em que:

$\bar{d}$ = média da amostra das diferenças entre os valores medidos;
 d_0 = média das diferenças nas populações emparelhadas;
 S_d = Desvio padrão da amostra das diferenças;
 n = tamanho da amostra das diferenças.

7.6.2 Resultados obtidos

Os resultados do teste estatístico são apresentados na tabela 7.2 e foram obtidos considerando nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$). Foi usado como teste de hipóteses:

H_0 = as médias são iguais e não houve melhoria de um ano para o outro ($\mu_1 - \mu_2 = 0$);

H_1 = considera que as médias são diferentes e que houve melhoria ($\mu_1 - \mu_2 > 0$).

Tabela 7.7: Resultados do teste estatístico para comparação de médias de duas populações, aplicado às métricas financeiras pesquisadas.

	Situação	t_{calc}	$t_{n-1, \alpha}$	Resultado
Aumentos das vendas dado em R\$	A-1 com A	1,34	1,6720	Aceita-se H_0 – não há diferença nas médias no nível de significância de 5%, não sendo verificado o crescimento
	A com A+1	3,28	1,6492	Rejeita-se H_0 – existem diferenças nas médias, <u>havendo crescimento no aumento das vendas</u> no nível de significância de 5%
Aumento na geração de empregos dado em número médio de empregados	A-1 com A	2,93	1,6897	Rejeita-se H_0 – existem diferenças nas médias, <u>havendo crescimento na geração de emprego</u> no nível de significância de 5%
	A com A+1	2,48	1,6844	Rejeita-se H_0 – existem diferenças nas médias, <u>havendo crescimento na geração de emprego</u> no nível de significância de 5%
Aumento da produtividade dado em valor das vendas por empregado	A-1 com A	0,89	1,6939	Aceita-se H_0 – não há diferença nas médias no nível de significância de 5%, não sendo verificado crescimento da produtividade
	A com A+1	0,36	1,6918	Aceita-se H_0 – não há diferença nas médias do nível de significância de 5%, não sendo verificado crescimento da produtividade
Lucratividade dada pelo valor do lucro médio	A-1 com A	0,11	1,6732	Aceita-se H_0 – não há diferença nas médias do nível de significância de 5%, não sendo verificado o crescimento
	A com A+1	1,72	1,6688	Rejeita-se H_0 – existem diferenças nas médias, <u>havendo crescimento na lucratividade</u> no nível de significância de 5%
Liquidez dada pelo percentual da liquidez	A-1 com A	1,72	1,6752	Rejeita-se H_0 – existe diferenças nas médias, <u>havendo crescimento na liquidez</u> no nível de significância de 5%
	A com A+1	0,77	1,6700	Aceita-se H_0 – não há diferença nas médias ao nível de significância de 5%, não sendo verificado o crescimento
Rentabilidade dada pelo valor da rentabilidade em %	A-1 com A	0,70	1,6744	Aceita-se H_0 – não há diferença nas médias no nível de significância de 5%, não sendo verificado o crescimento
	A com A+1	-1,04	1,6708	Aceita-se H_0 – não há diferença nas médias no nível de significância de 5%, não sendo verificado o crescimento

A-1: ano anterior à certificação; **A**: ano certificação; **A+1**: ano posterior à certificação.

Fonte: elaborado pelo autor

Com a aplicação dos testes, foi possível identificar que métricas apresentaram crescimento de modo significativo, nos dois momentos analisados. De maneira comparativa, verificou-se o seguinte resultado:

Comparação A-1 com A – ano anterior à certificação com o ano da certificação:

- Aumento na geração de empregos;
- Aumento da liquidez.

Comparação A com A+1 – ano da certificação com o ano posterior à certificação:

- Aumento das vendas médias;
- Aumento na geração de empregos;
- Aumento na lucratividade.

Conclui-se, portanto, que nem todos os indicadores financeiros melhoram com a certificação. Com significância estatística, observou-se melhoria na geração de *empregos* e na *liquidez* no ano de certificação em relação ao ano anterior. No período seguinte, comparando-se o ano posterior à certificação com o da certificação, observou-se que houve aumento em *vendas*, geração de *empregos* e *lucratividade*. Esse último resultado apresenta coerência pois, após a certificação, existe o aumento na confiança das mantenedoras, que passam a comprar mais, aumentando as vendas. Como consequência, há o aumento na contratação para atender ao aumento da demanda e, por conseguinte, o aumento na lucratividade, o objetivo maior das empresas.

7.7 OPINIÃO DOS FORNECEDORES SOBRE O PRODFOR

A pesquisa realizada com os fornecedores incluiu questões relacionadas à opinião dos mesmos em relação a sua participação no Prodfor. Pesquisa semelhante foi realizada pelo Programa em 2002. As questões foram as mesmas, para permitir

análise comparativa e da evolução. O Apêndice E apresenta os gráficos das questões formuladas para ambas as pesquisas, de 2002 e 2006.

Segundo o relatório da pesquisa do Prodfor, em 2002, participaram da pesquisa de satisfação do Prodfor 65 fornecedores qualificados em 1998, 1999 e 2000. Em 2006, foram envolvidos os fornecedores qualificados de 1998 a 2004, com a participação de 153 empresas. A tabela 7.8 apresenta uma análise resumida do resultado obtido.

Tabela 7.8: Análise de resultados das pesquisas de satisfação de fornecedores realizadas em 2002 e 2006.

Questão	Resultados
<i>A expectativa em participar do Prodfor:</i>	<i>A maior expectativa ao entrar no Prodfor foi melhorar a organização para 82 % das empresas de 2002, e 84% das empresas em 2006.</i>
<i>O benefício da certificação</i>	<i>O maior benefício foi a melhoria da organização para 92% e 89 % das empresas, superando o índice de expectativa. A ampliação de mercado para outras empresas, que era de 6%, passou para 9%.</i>
<i>A organização da empresa</i>	<i>Após a certificação, o índice de “melhorou muito” a organização passou de 32% para 45%. O índice de “melhorou” ou “melhorou muito” a organização foi de 100% em 2002, e de 98% em 2006. Em ambas as pesquisas, o índice de piorou a organização foi de 0%</i>
<i>O faturamento da empresa</i>	<i>O aumento do faturamento após a certificação, que era de 55% em 2002, passou para 63% em 2006. A resposta “o mesmo faturamento” caiu de 45% para 35%.</i>
<i>Os custos da empresa</i>	<i>A redução de custos, após a certificação, que ocorreu em 25% das empresas, passou para 41%. A resposta “o mesmo” caiu de 46% para 28%</i>
<i>O número de empresas mantenedoras do Prodfor atendidas</i>	<i>A resposta “aumentou o número de mantenedoras atendidas” passou de 12% em 2002 para 21% em 2006.</i>
<i>Pretensões após o vencimento da validade do certificado</i>	<i>Após o vencimento do certificado, 85% disseram que renovariam em 2002, e esse índice passou para 89% em 2006. O índice para manter o certificado Prodfor e obter o ISO 9000 reduziu de 38% para 27%.</i>

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados obtidos em 2006 apresentam-se como melhores que em 2002. Na opinião dos fornecedores, a participação no Prodfor permitiu melhorar a organização da empresa, o aumento nas vendas, a redução de custos e, ainda, certa ampliação no atendimento às empresas mantenedoras. A grande maioria pretende renovar a certificação, apesar dos custos envolvidos. Curioso notar que o índice de interesse em obter a certificação ISO 9000 por organismo credenciado caiu de 38% para 27%, o que pode ser entendido como aumento da confiança na certificação do Prodfor.

7.8 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS PELOS FORNECEDORES SOBRE O PRODFOR

Com a realização da pesquisa, foi possível identificar e quantificar os benefícios proporcionados pela qualificação de fornecedores. Essa análise pode ser feita considerando duas perspectivas básicas: resultados financeiros e percepção dos fornecedores.

Em relação à perspectiva financeira, foi constatada a melhoria de muitos indicadores avaliados. Usando a estatística descritiva, que analisou os dados médios por grupos de fornecedores e todas as empresas, foi constatado que houve melhorias:

- ***Aumento médio das vendas*** – com crescimento a uma taxa média anual de 17,4%. No ano de certificação da empresa, foi observado um aumento médio nas vendas de 39% e, no ano seguinte, de R\$ 59,4 %;
- ***Aumento na geração de emprego*** – o número médio de empregados aumentou de 51 em 1998 para 79,6 em 2005, correspondente a um taxa média anual de 7,8%;
- ***Aumento da produtividade*** – vendas por empregado – representa um aumento de 52,03% entre o ano de certificação e o ano posterior a certificação;
- ***Aumento da lucratividade*** – representa um aumento de 37,6%, comparando-se antes e depois da certificação;

- ***Redução do endividamento - melhoria da liquidez:*** – indica a melhoria na saúde financeira das empresas da ordem de 14,22% após a certificação;
- ***Aumento da rentabilidade dos negócios*** – passando de 9,8% que aumentou para 42,2% no ano posterior a certificação.

Dessa forma, houve melhoria em todos os indicadores financeiros após a certificação, quando observados os resultados da estatística descritiva. Aplicados métodos mais significativos de análise estatística, observou-se melhoria em alguns desses indicadores. Com o teste de comparação de médias, antes e depois da certificação, confirmou-se a melhoria dos resultados:

- ***Aumento das vendas médias***
- ***Aumento na geração de empregos***
- ***Aumento na lucratividade***

Dos seis indicadores financeiros usados, houve crescimento em todos, quando usados métodos descritivos. Com o uso de métodos analíticos, apesar de haver crescimento médio, não foi comprovado o crescimento de modo estatisticamente significativo, nos indicadores de produtividade, liquidez e rentabilidade. Mesmo assim, considerando os outros três indicadores, pode-se concluir que houve melhorias significativas nos resultados financeiros que mais interessam às empresas, que são: aumento de vendas, aumento nos lucros e, ainda, na geração de empregos.

Sob a perspectiva da percepção dos fornecedores, podem-se também constatar os benefícios proporcionados, e concluir por sua satisfação. Ao entrar no Prodfor, a expectativa era melhorar a organização para 82 % das empresas de 2002 e 84% das empresas em 2006. As pesquisas indicaram que o maior benefício foi realmente a melhoria da organização para 92% e 89 % das empresas, superando o índice de expectativa. Comparando-se ao objetivo principal do Prodfor, apresentado no Capítulo 5, que era de melhorar a “...*organização dos fornecedores com base nos requisitos estabelecidos*”, constata-se que tal objetivo está sendo plenamente

alcançado. Além disso, os fornecedores responderam que o índice de “melhorou” ou “melhorou muito” a organização foi de 100% em 2002 e 98% em 2006. Em ambas as pesquisas, o índice de “piorou a organização” foi de 0%. O aumento do faturamento após a certificação, que era de 55% em 2002, passou para 63% em 2006, e a redução de custos, após a certificação, que ocorreu em 25% das empresas em 2002, passou para 41% na pesquisa de 2006.

Assim, chega-se à conclusão de que a qualificação de fornecedores proporciona melhorias na organização e gestão de empresas (percepção dos fornecedores) e também a melhoria significativa dos resultados financeiros das empresas envolvidas (resultado da análise estatística da pesquisa). Por conseguinte, considerando o Prodfor como o agente da qualificação de fornecedores, pode-se também concluir que ele representa uma ação de sucesso, um instrumento importante para desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Outra conclusão, como consequência, é que a organização do sistema de gestão da qualidade permite a melhoria dos resultados da empresa.

8 CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES COM MELHORES RESULTADOS

A identificação das características dos fornecedores que apresentaram melhores resultados foi realizada pela comparação das respostas às questões relacionadas ao modo de gestão. Foram 89 perguntas, classificadas em sete grupos, seguindo a orientação básica dos critérios do PNQ, conforme definido na metodologia de pesquisa apresentada no capítulo 6. Os fornecedores foram classificados conforme as métricas financeiras usadas na análise quantitativa, e foi identificado o quartil com melhores resultados. Esse conjunto de empresas foi comparado ao grupo de fornecedores pesquisados. As respostas apresentadas às questões da análise qualitativa das empresas-destaque foram comparadas às respostas de todo o grupo de fornecedores, usando-se teste estatístico não paramétrico para identificar as respostas significativamente diferentes que caracterizam as empresas com melhores resultados.

8.1 MÉTODO DE ANÁLISE APLICADO

Como se tratou de respostas dadas a questões alternativas, foi usado teste não paramétrico para análise estatística. Segundo Costa Neto (1977), testes não paramétricos são usados para análise de outros aspectos que não parâmetros estatísticos em si, como média e variância. O teste usado foi o da **tabela de contingência**, aplicado quando existem “duas ou mais variáveis qualitativas de interesse” para comparação das respostas obtidas, fazendo uso da representação tabular das frequências observadas. O método faz uso da distribuição qui-quadrado e teste de hipóteses, apresentado a seguir, conforme Costa Neto (1977).

As variáveis analisadas em todas as questões foram as respostas dadas pelos fornecedores-destaque em comparação com todo o grupo de fornecedores. A pesquisa contou com a resposta de 156 fornecedores, dos quais 27 foram identificados como destaque. Outro ponto a mencionar sobre o teste usado, segundo Costa Neto (1977), diz respeito ao fato de que, muitas vezes, uma variável praticamente representa uma classificação dos elementos em populações distintas.

Assim, no teste realizado, pode-se entender as empresas-destaque não como um atributo dos elementos de uma única amostra de 27 empresas, mas como uma característica que define duas populações: as *empresas-destaque* e *todo grupo de fornecedores*. Embora o teste seja formalmente o mesmo, há autores que preferem considerá-lo, quando visto dessa forma, como um **teste de homogeneidade**.

A hipótese nula testada foi que as respostas dos dois grupos comparados, todos os fornecedores e os fornecedores-destaque, seriam idênticas. Nesse caso, não haveria diferenças significativas entre os dois grupos e, portanto, não seriam identificadas características diferenciadoras. A hipótese alternativa seria de respostas diferentes, sendo feita a identificação das distinções entre os dois grupos e o que caracteriza positivamente as empresas-destaque em especial. As hipóteses formuladas no teste foram:

H_0 = não há diferença significativa nas respostas dos dois grupos;

H_1 = há diferença entre as respostas dos dois grupos.

Para cada questão, foi montada uma tabela de contingência com as respostas apresentadas pelos dois grupos em relação às alternativas apresentadas em cada uma das 89 questões da parte qualitativa da pesquisa. Os valores observados foram comparados com os valores esperados, usando-se a fórmula:

$$\chi^2_v = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Em que:

χ^2_v = estatística de teste, com v graus de liberdade (qui-quadrado);

r = número de linhas do corpo da tabela;

s = número de colunas do corpo da tabela;

O_{ij} = frequência observada na interseção da linha i com a coluna j ;

E_{ij} = frequência esperada na interseção da linha i com a coluna j ;

$n = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s O_{ij}$ = número de elementos da amostra;

$E_{ij} = np_{ij}$, freqüências esperadas de cada célula;

p_{ij} = probabilidade de ocorrer uma observação na célula considerada.

A tabela de contingência teve como apresentação básica:

Respostas à questão	Todos fornecedores		Fornecedores destaques		Totais
	Frequência observada	Frequência esperada	Frequência observada	Frequência esperada	
<i>Alternativa "a"</i>					
<i>Alternativa "b"</i>					
<i>Alternativa ...</i>					
Totais					

Figura 8.1: Modelo de tabela de contingência usada no cálculo estatístico de comparação das respostas de todos os fornecedores com as empresas-destaque (fonte Costa Neto, 1977).

Para cálculo da estatística qui-quadrado (X^2_v), foi feita a somatória dos valores obtidos de $(O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$, comparados com os valores críticos de X^2 em “v” graus de liberdade com determinado valor do nível de significância. Os valores do grau de liberdade foram obtidos da fórmula: $v = (r-1)(s-1)$, em que “r” é o número de linha do corpo da tabela, e “s”, o número de colunas.

O valor calculado de X^2_v foi comparado com o de $X^2_{\text{crítico}}$. Quando esse foi maior que o tabelado, a hipótese nula foi rejeitada, sendo aceita a hipótese alternativa em que há diferença entre as respostas dos dois grupos. Para esses casos, foi feita uma investigação mais detalhada nas respostas obtidas, sendo identificadas as características de diferenciação dos dois grupos.

8.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES

De acordo com o grupo de questões formuladas e considerando o teste estatístico aplicado, são apresentadas a seguir as respostas obtidas. Foram analisadas as respostas aos sete grupos de questões, conforme metodologia definida: liderança, estratégias e planos, cliente, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos.

As tabelas apresentam as mesmas questões do questionário da pesquisa (ver apêndice A) e indicam o valor do grau de liberdade, os valores de X^2 no nível de 5%

de significância, o valor do $X^2_{\text{crítico}}$ e o valor limite do nível de significância para rejeitar H_0 e aceitar H_1 . Para as questões em que o valor calculado de X^2_v foi menor que o de $X^2_{\text{crítico}}$, ao nível de significância de 5%, foi analisado o valor limite do nível de significância. Nesses casos, para os valores até 10 % do nível de significância, a hipótese alternativa foi aceita. Isso porque observou-se que, para algumas questões, o valor do X^2_v calculado era muito próximo do $X^2_{\text{crítico}}$. A interpretação dada foi que, no nível de 5% de significância, tratava-se de uma característica forte das empresas-destaque e, no nível de até 10% de significância, tratava-se de uma característica relevante. A seguir, são apresentados os resultados do teste estatístico, por critério analisado, considerando todas as questões formuladas no questionário.

LIDERANÇA

Os dados apresentados na tabela 8.1 indicam que, no nível de até 10% de significância, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 para as questões 5.3, 5.4 e 5.6, e há diferença nas respostas dos dois grupos pesquisados para essas questões. Uma análise mais detalhada das respostas permite entender que:

- O **nível de escolaridade do dirigente principal** das empresas-destaque é maior que os das empresas em geral – quando somadas as respostas de nível superior ou maior, tem-se 62,68% nas empresas e 77,78% nas empresas-destaque;
- A **participação do dirigente em treinamento** em cursos, seminários e/ou congressos é maior nas empresas-destaque - 52,45% dos dirigentes das empresas em geral atuam frequentemente em cursos e outras ações, contra 59,26% dos dirigentes das empresas-destaque.
- As **análises críticas do SGQ** são realizadas em maior periodicidade nas empresas-destaque – 65,74% das empresas, em geral, fazem-nas em periodicidades trimestrais ou menor, contra 74,08% das empresas- destaque.

Essas características foram consideradas como relevantes, devido ao nível de significância de até 10%, conforme tabela 8.1, mostrada a seguir:

Tabela 8.1: Resultados do teste estatístico para Liderança, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas-destaque.

Questões	v	$\chi^2_{,5\%}$	$\chi^2_{\text{crítico}}$	NS
5.1. Qual o perfil do comando da empresa, das pessoas que a dirigem?	2	5,991	2,85	24,10%
5.2. Qual a atuação do dirigente principal com a empresa?	4	9,488	2,97	56,22%
5.3. Qual o nível de escolaridade do dirigente principal?	4	9,488	8,19	8,49%
5.4. A participação do dirigente em treinamento cursos, seminários.	3	7,815	6,97	7,30%
5.5. A empresa possui definição sobre negócio, missão, visão e valores?	3	7,815	5,279	15,25%
5.6. As análises críticas do SGQ são realizadas com que periodicidade?	6	12,592	10,90	9,15%
5.7. Qual o percentual médio de realização dos objetivos da qualidade?	6	12,592	2,689	84,67%
5.8. Os resultados da empresa são comunicados aos colaboradores?	2	5,991	2,460	29,23%
5.9. Quais são os meios usados para comunicação interna dos resultados?	7	14,067	10,534	16,03%
5.10. Qual a periodicidade das comunicações de resultados da empresa?	5	11,07	7,337	19,68%
5.11. Como são tratadas as sugestões de melhorias dos empregados?	3	7,815	3,022	38,82%
5.12. O desempenho global de indicadores é avaliado?	3	7,815	4,891	17,99%

Obs.: **NS** – Nível de Significância – Fonte: elaborado pelo autor.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Conforme tabela 8.2, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 no nível de 5% de significância, para as questões 6.2 e 6.3, e também, aceita-se H_1 no nível de até 10% de significância para a questão 6.9. Uma análise mais detalhada das respostas permite entender que:

- As empresas-destaque apresentam maior disposição para realização de planejamento estratégico – o índice de empresas que realiza planejamento estratégico ficou praticamente idêntico, com leve vantagem para as empresas-destaque (59,15% contra 62,96%). Das empresas que não fazem uso desse instrumento, 90% das empresas-destaque estão **iniciando ou pretendem fazê-lo no futuro**, contra 65,57% das empresas do grupo;
- As empresas-destaque apresentaram maior índice de **realização do planejamento estratégico de forma organizada e sistemática** – sendo 61,11% delas contra 47,10% das empresas do grupo;
- As empresas-destaque apresentam **maior índice de medição de resultados** – sendo um instrumento organizado e praticado por 85,19% delas, contra 78,87% das empresas do grupo.

As duas primeiras características foram consideradas como fortes, devido ao nível de significância de 5%; a última foi considerada relevante, por apresentar nível de significância de até 10%, conforme tabela 8.2, mostrada a seguir:

Tabela 8.2: Resultados do teste estatístico para Estratégias e Planos, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas destaques.

Questões	v	$\chi^2_{,5\%}$	$\chi^2_{\text{crítico}}$	NS
6.1. A empresa faz uso de planejamento estratégico?	2	5,991	0,35	84,02%
6.2. A empresa não utiliza planejamento estratégico por quê?	4	9,488	25,545	0,00%
6.3. De que forma o planejamento estratégico é realizado?	4	9,488	15,781	0,33%
6.4. As estratégias para atingir a visão e validar o negócio da empresa	4	9,488	2,23	69,37%
6.5. Planos de ação necessários para atingir as estratégias são elaborados?	4	9,488	3,84	42,75%
6.6. Uso de planejamento operacional (decisão sobre produtos e serviços)?	4	9,488	6,11	19,08%
6.7. Os objetivos e estratégias são desdobrados para colaboradores?	4	9,488	6,14	18,91%
6.8. A empresa faz uso de indicadores para avaliar seu funcionamento?	4	9,488	5,36	25,21%
6.9. Os resultados da empresa são medidos?	4	9,488	8,28	8,20%
6.10. Como os resultados obtidos são analisados criticamente?	6	12,592	9,21	16,19%
6.11. São definidas metas de curto e longo prazo para os indicadores?	4	9,488	1,96	74,29%
6.12. A empresa faz planos de investimento?	4	9,488	6,21	18,37%
6.13. A empresa investe no desenvolvimento de novos produtos e serviços?	3	7,815	5,04	16,92%

Obs.: **NS** – Nível de Significância – Fonte: elaborado pelo autor.

CLIENTE

Os dados apresentados na tabela 8.3 indicam que, no nível de 5% de significância, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 para as questões 7.1, 7.5 e 7.9, sendo que há diferença nas respostas dos dois grupos pesquisados para essas questões. Uma análise mais detalhada das respostas permite entender que:

- As empresas-destaque apresentam **maior índice de realização de pesquisa de satisfação de cliente** – 100% delas afirmam realizar pesquisas com clientes, contra 89,44% das empresas do grupo;
- Em relação aos meios usados para comunicação com clientes, verifica-se que as empresas do grupo fazem mais visitas que as destaque (73,94% contra 66,67%), enquanto as empresas-destaque fazem **maior uso de anúncios em revistas especializadas** (48,15% contra 30,99%) e também de **serviços de atendimento ao cliente** (33,33% contra 30,28%);

- Em relação a **visitar as mantenedoras do Prodfor**, dentre os que ainda não visitaram todas essas empresas, existe uma maior predisposição para fazê-lo nas empresas-destaque do que nas empresas do grupo (60% contra 39,33%).

Essas características foram consideradas como fortes, devido ao nível de significância de 5%, conforme tabela 8.3, mostrada a seguir:

Tabela 8.3: Resultados do teste estatístico para Cliente, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas-destaque.

Questões	v	$\chi^2_{5\%}$	$\chi^2_{crítico}$	NS
7.1. A empresa faz pesquisa de satisfação de cliente?	4	9,488	11,149	2,49%
7.2. Se a resposta anterior for sim, qual a periodicidade da pesquisa de satisfação de clientes?	6	12,592	8,33	21,49%
7.3. Qual o resultado obtido na última medição de satisfação dos clientes?	-	-	-	-
7.4. A partir das análises de resultados, são implementadas ações para intensificar a satisfação?	4	9,488	5,29	25,85%
7.5. Que meios sua empresa usa para se comunicar com o cliente?	8	15,507	23,047	0,33%
7.6. A empresa é fornecedora de quais mantenedoras?	11	19,675	7,38	76,74%
7.7. A empresa já visitou todas as mantenedoras do prodfor para novos negócios?	3	7,815	2,12	54,84%
7.8. Qual foi o resultado das visitas?	4	9,488	4,20	37,97%
7.9. Por que ainda não realizou visitas às mantenedoras?	4	9,488	11,088	2,56%
7.10. A empresa focaliza suas vendas em quê?	5	11,07	2,73	74,11%
7.11. Como a empresa faz suas vendas?	4	9,488	1,86	76,07%
7.12. As reclamações/sugestões dos clientes são recebidas e tratadas?	4	9,488	3,49	47,98%

Obs.: A questão 7.3 não foi tratada, por representar resposta quantitativa, não apropriada ao teste.

NS – Nível de Significância – Fonte: elaborado pelo autor.

SOCIEDADE

Conforme tabela 8.4, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 no nível de 5% de significância, para as questões 8.3 e 8.4, e também aceita-se H_1 no nível de até 10% de significância, para a questão 8.8. Uma análise mais detalhada das respostas permite entender que:

- As empresas-destaque apresentam um **maior índice de pendência com o pagamento de tributos** (18,52% contra 4,22%), o que representa uma característica negativa;
- As empresas-destaque apresentam **maior interesse no Sistema de gestão em Responsabilidade Social** (normas NBR 16001 ou SA 8000), e 74,07%

delas dizem estar implantando ou com interesse futuro, contra 54,61% do grupo;

- As empresas-destaque **interagem mais com a comunidade** em que está inserida, e 70,37% procuram atender suas necessidades dentro das possibilidades da ou a apoiam em algumas oportunidades, contra 54,93% das empresas do grupo.

As duas primeiras características foram consideradas como fortes, devido ao nível de significância de 5%, e a última foi considerada relevante, por apresentar nível de significância de até 10%, conforme tabela 8.4, mostrada a seguir:

Tabela 8.4: Resultados do teste estatístico para Sociedade, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas-destaque.

Questões	v	$\chi^2_{5\%}$	$\chi^2_{critico}$	NS
8.1. A empresa desenvolve projetos de ação social	4	9,488	7,21	12,51%
8.2. A empresa possui notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental	4	9,488	4,90	29,76%
8.3. A empresa tem alguma pendência com o pagamento de tributos	4	9,488	12,051	1,70%
8.4. A empresa está desenvolvendo Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001)	4	9,488	4,65	32,54%
8.5. A empresa está desenvolvendo o Sistema de Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18000)	4	9,488	0,87	92,89%
8.6. A empresa está desenvolvendo o Sistema de gestão em Responsabilidade Social (NBR 16001 ou SA 8000)	4	9,488	13,357	0,97%
8.7. Existiu algum problema de impacto ambiental envolvendo a atuação da empresa	4	9,488	3,44	48,75%
8.8. A empresa interage com a comunidade em que está inserida	4	9,488	8,63	7,11%

Obs.: **NS** – Nível de Significância – Fonte: elaborado pelo autor.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Os dados apresentados na tabela 8.5 indicam que, no nível de 5% de significância, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 para as questões 9.1, 9.3 e 9.7, e há diferença nas respostas dos dois grupos pesquisados para essas questões. Uma análise mais detalhada das respostas permite entender que:

- As empresas-destaque **fazem maior uso sistema informatizado de gestão**, e 70,37% afirmam usar sistema integrado em todas as atividades da empresa, contra 60,29% das empresas do grupo;

- As empresas-destaque têm **maior número de computadores**, sendo que 74,08% têm mais de 11 computadores, contra 57,75% das empresas do grupo;
- As **informações sobre o setor de atividades em que atua** e sobre a concorrência são identificadas em **maior percentual nas empresas-destaque**, e 40,74% delas dizem identificar, analisar e utilizar frequentemente essas informações, contra 28,17% das empresas do grupo;

Essas características foram consideradas como fortes, devido ao nível de significância de 5%, conforme tabela 8.5, mostrada a seguir:

Tabela 8.5: Resultados do teste estatístico para Informações e Conhecimento, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas-destaque.

Questões	v	$\chi^2_{5\%}$	$\chi^2_{critico}$	NS
9.1. A empresa faz uso de algum sistema informatizado de gestão?	5	11,07	13,827	1,67%
9.2. Qual o índice de informatização das atividades da empresa?	5	11,07	8,252	14,29%
9.3. Qual a quantidade de computadores existentes em uso?	8	15,507	16,717	3,32%
9.4. Qual o percentual dos gastos em informática em relação ao faturamento da empresa?	-	-	-	-
9.5. Como a empresa faz a gestão das informações e conhecimento?	4	9,488	3,844	42,75%
9.6. A empresa faz uso de informações comparativas de outras empresas do ramo ou do próprio?	4	9,488	0,330	98,78%
9.7. As informações sobre o setor de atividades em que atua e sobre a concorrência são identificadas?	4	9,488	10,957	2,70%

Obs.: A questão 9.4 não foi tratada, por representar resposta quantitativa, não apropriada ao teste.

NS – Nível de Significância – Fonte: elaborado pelo autor.

PESSOAS

Conforme a tabela 8.6, no nível de 5% de significância, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 para as questões 10.4 e 10.13, e há diferença nas respostas dos dois grupos pesquisados. Uma análise mais detalhada das respostas permite entender que:

- As empresas-destaque fazem **maior uso de pesquisas de satisfação do seu pessoal** – é instrumento organizado e praticado periodicamente pela empresa ou aplicado às vezes para 70,37% das empresas destaque, contra 56,03% das empresas do grupo;

- O uso de ***mais benefícios para as pessoas*** – o bem-estar e a satisfação dos empregados são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (como confraternização, áreas de lazer, programas de integração com a família etc.). Verifica-se que 48,15 % das empresas destaques frequentemente oferecem esses benefícios e serviços para todos os empregados, contra 42,86% das empresas do grupo.

Essas características foram consideradas como fortes, devido ao nível de significância de 5%, conforme tabela 8.6, mostrada a seguir:

Tabela 8.6: Resultados do teste estatístico para Pessoas, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas-destaque.

Questões	v	X², 5%	X² crítico	NS
10.1. As funções e responsabilidades são claramente definidas, esclarecendo o grau de autonomia e participação das pessoas?	4	9,488	1,47	83,14%
10.2. O desempenho dos empregados é reconhecido de forma a promover o estímulo e a motivação das pessoas?	4	9,488	0,26	99,22%
10.3. Oferece treinamentos visando a capacitação no ambiente de trabalho?	4	9,488	4,66	32,42%
10.4. A empresa realiza pesquisas de satisfação de seu pessoal?	4	9,488	10,211	3,70%
10.5. Se a resposta anterior for sim, qual o nível de satisfação interna medido?	1	3,841	0,00	99,80%
10.6. Horas de treinamento dedicadas por colaborador ao ano	-	-	-	-
10.7. Número atual de trabalhadores	-	-	-	-
10.8. A empresa possui algum programa de melhoria da qualidade de vida?	4	9,488	4,96	29,15%
10.9. Quantidade de colaboradores na empresa segundo nível de escolaridade?	4	9,488	2,78	59,52%
10.10. Apoia algum tipo de programa de educação continuada extratrabalho?	4	9,488	5,69	22,36%
10.11. Quantas reclamações trabalhistas existiram por ano?	-	-	-	-
10.12. Qual o índice de rotatividade por ano?	-	-	-	-
10.13. O bem-estar e a satisfação dos empregados são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (confraternização, áreas de lazer, programas de integração com a família etc.)	4	9,488	11,346	2,29%

Obs. As questões 10.6, 10.7, 10.11 e 10.12 não foram tratadas, por representarem respostas quantitativas, não apropriadas ao teste. **NS** – Nível de Significância – Fonte: elaborado pelo autor.

PROCESSOS

Este tema apresenta o maior número de itens de diferenciação das empresas-destaque com relação às do grupo. Conforme tabela 8.7, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 no nível de 5% de significância para as questões 11.2, 11.6 e 11.13, e também, aceita-se H_1 no nível de até 10% de significância para a questão 11.1.

Uma análise mais detalhada das respostas permite entender que:

- As empresas-destaque apresentam **maior organização dos processos** – trata-se de instrumento organizado e praticado por 77,78% delas, contra 61,43% das empresas do grupo;
- O **resultado dos principais processos** é acompanhado de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho para 74,07% das empresas-destaque, sendo de 64,79% para as empresas do grupo;
- O processo de **desenvolvimento de novos produtos e serviços** apresenta um maior índice nas empresas-destaque, e é um instrumento organizado a praticado ou parcialmente implementado para 74,08% delas, contra 56,83% das empresas do grupo;
- **Maior controle financeiro** nas empresas-destaque. 66,67% delas gerenciam seu fluxo de caixa e existe plano orçamentário para pelo menos um ano, contra 52,11% das empresas do grupo.

As características consideradas fortes, por apresentarem nível de significância de 5% são: *maior acompanhamento do resultado dos principais processos; maior organização do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços e maior controle financeiro*. Outra característica, considerada como relevante, devido ao nível de significância de até 10%, foi: *maior organização dos processos*. Esses dados são apresentados na tabela 8.7 a seguir:

Tabela 8.7: Resultados do teste estatístico para Processos, identificando as questões com diferenças entre todas as empresas e as empresas-destaque.

Questões	ν	χ^2, 5%	$\chi^2_{\text{crítico}}$	NS
11.1 Os processos de trabalho estão definidos e padronizados?	4	9,488	8,785	6,67%
11.2. O resultado dos principais processos é acompanhado de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho?	4	9,488	17,886	0,13%
11.3 Qual o uso a empresa faz atualmente de sua capacidade?	-	-	-	-
11.4. Idade média dos equipamentos?	6	12,592	9,724	13,68%
11.5. A empresa possui sistema de gestão financeira?	5	11,07	5,811	32,51%
11.6. Possui processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços?	4	9,488	10,852	2,83%
11.7. A empresa investe em inovação?	2	5,991	4,358	11,31%
11.8. Quantas patentes estão registradas em nome da empresa?	1	3,841	0,077	78,17%
11.9. A empresa possui instalações próprias?	1	3,841	0,967	32,55%
11.10. Qual o tamanho da área construída?	-	-	-	-
11.11. Os procedimentos da empresa estão definidos e documentados?	5	11,07	3,434	63,35%
11.12. Os fornecedores são selecionados e avaliados por seu desempenho?	4	9,488	6,285	17,88%
11.13. Os aspectos econômico- financeiros são acompanhados?	4	9,488	11,954	1,77%
11.14. A empresa faz a avaliação de seus fornecedores?	5	11,07	4,871	43,18%

Obs. As questões 11.3 e 11.10 não foram tratadas, por representarem respostas quantitativas, não apropriadas ao teste. **NS** – Nível de Significância – Fonte: elaborado pelo autor.

8.3 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DAS EMPRESAS COM MELHORES RESULTADOS

De acordo com o teste aplicado, foram identificadas as características diferenciadoras das empresas-destaque em relação às empresas do grupo, separadas por critério do PNQ. A tabela 8.8 apresenta essas características, classificadas como fortes e relevantes. As do tipo forte foram aquelas obtidas com nível de significância de 5% no teste estatístico aplicado, e as do tipo relevante foram obtidas com nível de significância de até 10%.

Dos sete critérios analisados, seis apresentam características diferenciadoras fortes. A exceção fica em Liderança, que apresenta apenas características diferenciadoras relevantes. Os critérios Cliente, Informações e Conhecimento e Pessoas, apresentam apenas características diferenciadoras fortes.

Uma primeira conclusão a que se chega é que o fornecedor de sucesso, entendido como aquele que se destaca pelos resultados financeiros obtidos, apresenta um conjunto de características relacionadas a todos os critérios de excelência e não apenas a poucos critérios relevantes.

Tabela 8.8: Características diferenciadoras das empresas-destaque, classificadas em fortes e relevantes.

Critérios PNQ	Características fortes Significância 5%	Características relevantes Significância até 10%
Liderança	-	<ul style="list-style-type: none"> Nível de escolaridade do dirigente principal Participação do dirigente em treinamentos Análises críticas do SGQ mais frequentes Medição de resultados da empresa
Estratégias e planos	<ul style="list-style-type: none"> Maior disposição para realização de planejamento estratégico Realização do planejamento estratégico de forma organizada e sistemática Realização de pesquisa de satisfação de cliente Uso de anúncios em revistas especializadas e também de serviços de atendimento ao cliente 	
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Maior predisposição para visitar as mantenedoras do Prodfor 	-
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Pendência com o pagamento de tributos Interesse pelo sistema de gestão em responsabilidade social Uso de sistema informatizado de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Interação com a comunidade
Informações e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Maior número de computadores Uso de informações sobre o setor de atividades em que atua 	-
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Uso de pesquisas de satisfação do seu pessoal Benefícios para as pessoas 	-
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento do resultado dos principais processos Processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços Controle financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> Organização dos processos

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando as respostas obtidas com a análise do grupo de empresas-destaque, foi possível observar algumas características peculiares às empresas-destaque:

Liderança

- Melhor formação do dirigente principal e participa mais frequentemente de cursos promovidos;
- Análise de resultados com maior frequência.

Estratégias e planos

- Maior disposição para realização do planejamento estratégico e o fazem de forma mais organizada;
- Maior ênfase na medição de resultados.

Cliente

- Maior atenção aos clientes, com a realização de pesquisa de satisfação e melhor comunicação;
- Maior predisposição para visitar e relacionar-se com as mantenedoras do Prodfor.

Sociedade

- Maior interação com a sociedade e interesse na gestão de aspectos sociais, apesar de apresentar maior pendência de pagamento de tributos.

Informações e conhecimento

- Maior uso da informação e da tecnologia da informação.

Pessoas

- Maior interesse na satisfação de seu pessoal, pela realização de pesquisas de satisfação e proporcionar mais benefícios para colaboradores.

Processos

- Maior ênfase na organização dos processos;
- Maior monitoramento dos processos;
- Buscam mais a inovação, com maior ênfase no desenvolvimento de novos produtos e mais investimento;
- Maior monitoramento das finanças da empresa.

De maneira geral, os destaques das melhores empresas são: *liderança mais capacitada e mais atuante; planejamento sistematizado com definição de objetivos e análise de resultados; equipe mais valorizada com melhores benefícios; processos mais bem organizados e controlados; melhor uso e organização da informação; e maior busca por inovação.*

8.4 - CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE FORNECEDORES-DESTAQUE

Uma análise geral dos resultados do teste aplicado e também das respostas às questões formuladas no Apêndice B permite entender que o que diferencia as empresas-destaques não é exatamente o que fazem e, sim, como fazem. O percentual de empresas que disseram realizar planejamento estratégico, por exemplo, é praticamente idêntico entre as empresas do grupo (59,15%) e as destaque (62,96%). No entanto, a diferença foi significativa para a forma como realizam o planejamento estratégico, pois as empresas-destaque o fazem de maneira organizada e sistematizada.

Como outro exemplo, apesar de as empresas-destaque apresentarem maior número de computadores, ficou claro que o uso da tecnologia da informação também é

determinante. O índice de respostas de uso de sistema integrado de todas as atividades da empresa é maior nas empresas-destaques, 70,37%, contra 60,29% das empresas do grupo. Esse resultado permite concluir que o uso da informação e de sistemas é relevante para a melhor gestão das empresas.

O Sistema de Gestão da Qualidade, organizado nas empresas fornecedoras tendo a norma ISO 9001 como referência, por considerar a definição de requisitos mínimos a serem atendidos, não envolver todos os aspectos relacionados à gestão empresarial e não se ater sobre métodos de organização, pode ser uma referência insuficiente para induzir o busca da excelência na cadeia de fornecimento de grandes empresas. A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade dos fornecedores representa, certamente, um estímulo à melhoria da gestão dessas empresas, podendo ser complementada com modelos mais abrangentes para induzir o desenvolvimento de toda a cadeia de fornecimento.

9 ESTUDO DE CASO DE FORNECEDORES

O estudo de caso foi usado como parte da metodologia desta tese para conhecer de perto os fornecedores-destaque, visando determinar o que caracteriza seu modo de gestão. A intenção foi identificar o que as empresas fizeram, que técnicas empregaram ou que ações desenvolveram para melhorar a gestão e, assim, alcançar os melhores resultados e serem destaque. Conforme Yin (1989), a aplicação dessa abordagem metodológica se justifica porque representa uma pesquisa empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, fazendo uso de múltiplas fontes de evidências, embora o controle do investigador sobre os eventos seja muito reduzido.

Foi, portanto, realizado um estudo de casos múltiplos, com seleção intencional das empresas envolvidas, dentre as que apresentaram os melhores resultados na pesquisa realizada. A intenção foi realizar uma analogia das situações estudadas, buscando responder as questões “por que” e “como”. As perguntas eram explicativas e trataram de relações operacionais ocorridas ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências (YIN, 1989; CAMPOMAR, 1991). Esse ponto de vista é complementado por Bonoma (1985), destacando que os objetivos do método do estudo de casos não estão diretamente relacionados à quantificação ou à enumeração, mas, em vez disso, à descrição e classificação, ao desenvolvimento teórico e ao teste limitado da teoria, e o objetivo é a compreensão dos fatos.

9.1 METODOLOGIA USADA NO ESTUDO DE CASOS

Para realização do estudo de caso, foram definidos os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas. Segundo Yin (1989), a função desse protocolo é aumentar a confiabilidade da pesquisa ao servir como guia ao investigador ao longo das atividades do estudo. Permitiu apresentar a visão geral do projeto de estudo de caso, e também serviu para comunicar à direção das empresas envolvidas a respeito dos objetivos da pesquisa e questões a serem abordadas.

Foi elaborado um roteiro com as principais questões a serem abordadas no levantamento de dados, apresentado no Apêndice D, classificadas conforme os itens do PNQ. Devido à complexidade das realidades a serem analisadas em cada caso, a intenção da elaboração do roteiro foi formular diretrizes a serem investigadas em campo, aplicadas a todas as empresas, por se tratar de estudo de casos múltiplos.

As empresas do estudo de caso foram selecionadas dentre as que apresentaram os melhores resultados financeiros na pesquisa quantitativa (apresentada no capítulo 7). Os melhores resultados foram identificados pela aplicação de indicadores financeiros, conforme metodologia apresentada no capítulo 6. Os indicadores foram traduzidos em um número entre 0 e 1, e foi identificado o quartil de empresas com melhores resultados. Esse quartil foi constituído por um total de 27 empresas e, destas, foram escolhidas 5 empresas para participar do estudo de caso. A seleção envolveu uma pesquisa prévia nos bancos de dados do Prodfor em relação aos resultados nas auditorias e também contatos com a equipe de consultores que as assistiram, representantes das mantenedoras e a própria equipe do Prodfor, como análise prévia que permitisse a escolha mais apropriada daquelas empresas que realmente poderiam contribuir com a pesquisa.

O método de estudo de caso obtém evidências a partir de múltiplas fontes de informações, a realização de entrevistas, que constituem a principal fonte de evidências, e também pesquisa documental (YIN, 1989). A condução do estudo de caso envolveu o uso dos seguintes meios para obtenção de evidências:

Documentação – uma vez selecionadas as empresas, foram obtidas e analisadas informações sobre elas, pela pesquisa em documentos como manual da qualidade, websites e material informativo solicitado, como folders e perfil empresarial;

Dados Arquivados – muitos dados referentes às empresas foram obtidos das bases de dados do Prodfor, em especial os relacionados aos resultados das auditorias realizadas nas empresas e informações sobre a organização e o desenvolvimento dos sistemas de gestão da qualidade;

Entrevistas – sendo uma das fontes mais importantes para os estudos de caso, foram realizadas entrevistas com o dirigente principal, gestores relacionados à operação e gestão da qualidade das empresas. As entrevistas foram realizadas tendo como base o roteiro com as principais questões abordadas, sendo do tipo aberta;

Observação direta – as informações específicas foram obtidas pela realização de visitas às empresas para conhecer de perto sua realidade, associadas aos resultados das entrevistas com pessoas-chave atuantes na gestão;

Os dados, de caráter qualitativo, foram registrados e analisados, procurando identificar o que era relevante em cada empresa como característica de sua gestão. Foi elaborado relatório cujo conteúdo é apresentado na sequência.

9.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS

A tabela 9.1 apresenta informações das cinco empresas selecionadas, como o escopo de certificação no Prodfor, ano de certificação e número de empregados. São três empresas do setor de serviço, uma de comércio e uma do setor industrial.

Tabela 9.1 – Informações sobre as empresas envolvidas no estudo de casos

Empresa	Escopo do Sistema de Gestão da Qualidade	Ano	Empregados
1- Serviço de Limpeza	Planejamento e execução de serviços de limpeza e conservação de ambientes; manutenção de jardins e áreas verdes; fornecimento de mão-de-obra.	2001	209
2- Manutenção Elétrica	Reparos eletromecânicos, manutenção elétrica (preventiva e corretiva) e montagens elétricas.	1998	200
3- Tecnologia da Informação	Projeto, desenvolvimento, integração, suporte e manutenção de software e serviços de consultoria e treinamento de tecnologia da informação.	2004	85
4- Comércio de rolamentos	Distribuição e venda de: rolamentos, retentores, mancais, buchas, lubrificantes, correias e mangueiras industriais e automotivas, ferramentas especiais para manutenção mecânica e serviços de alinhamento e balanceamento de máquinas industriais, treinamentos em tecnologia de rolamentos.	2004	14
5- Resíduos Siderúrgicos	Reciclagem de resíduos siderúrgicos, metálicos e não metálicos.	2004	8

A seguir, é feita uma descrição das empresas, apresentando uma visão geral, destacando seus produtos, estrutura e breve histórico. As características do modo de gestão serão apresentadas no item 9.3.

Empresa 1: Limpeza e conservação de ambiente

A empresa dedica-se à prestação de serviços, especializada no ramo de planejamento e execução de limpeza e conservação de ambientes, manutenção de jardins e áreas verdes, fornecimento de mão de obra, planejamento, organização e operação de atividades e práticas esportivas e recreativas; atividades de lazer e cultura, aplicadas à qualidade de vida.

Foi fundada no dia 14 de março de 1996, nasceu com uma nova proposta, resultado da experiência de seu idealizador. Mais do que uma proposta, um propósito, colocado em prática a partir da vivência e da percepção das exigências de novos produtos e tecnologias. Esse propósito tem como foco estabelecer uma relação transparente e produtiva com os clientes, em um processo de cooperação (sinergia) que atinge o produto final e do qual os resultados são celebrados em parceria. A empresa definiu sua visão estratégica constituída pela declaração da Missão, Visão, Negócio, Crenças e Valores e Princípios. Tem como missão executar serviços que promovam a preservação do patrimônio, do meio ambiente e da saúde.

Sua estrutura é constituída pela diretoria comercial, que representa a gestão maior, e mais quatro coordenações, sendo: administrativa e financeira, esportiva/social, lazer/cultura e operacional. Destaque para o comitê da qualidade, constituído pelo diretor e coordenadores, que fazem toda a gestão da empresa e tem a finalidade de situar a empresa em relação a seu ambiente, ou seja, a sociedade e seu mercado de negócios, que são vitais para sua perenização e desenvolvimento, constituindo-se em diretrizes que permitam a tomada de decisões no dia-a-dia.

Características marcantes de seu modo de gestão:

- A direção da empresa estabeleceu e organizou um sistema de planejamento que envolve o planejamento estratégico como elemento essencial;
- Realiza análise crítica do SGQ a cada bimestre;
- É feita uma avaliação 360° do nível de competência e do relacionamento do pessoal para identificar as necessidades de desenvolvimento;

- A análise de dados permite um acompanhamento dos indicadores relacionados com os objetivos da qualidade;
- Os resultados são comparados aos planos de ação, objetivos e metas definidos, e são base para implementação de melhorias e tomada de novas ações preventivas.

Empresa 2: Manutenção Elétrica

A empresa se dedica à prestação de serviços de instalação, reparação e manutenção de máquinas e equipamentos de uso geral, montagem e projetos elétricos, industriais e comerciais.

Foi fundada em 17 de agosto de 1984 e, durante muitos anos, desenvolveu basicamente serviços de reparos de motores elétricos, que representavam 90% de seu faturamento. A demanda por serviços terceirizados e o elevado *know-how* da empresa proporcionaram a diversificação dos serviços. As atividades de montagem e manutenção elétrica ganharam destaque, sendo desenvolvidas em crescente escala nas instalações dos clientes.

Na busca de dispor os recursos humanos necessários à prestação dos serviços, a empresa conta com uma equipe de colaboradores atuando na área da oficina, exercendo atividades de gestão ou produção, e outras equipes atuando em obras diversas, de acordo com os contratos acertados.

A empresa definiu sua visão estratégica constituída pela declaração de MISSÃO, VISÃO, NEGÓCIO. Tem como missão: “fornecer soluções de engenharia elétrica, aplicadas à manutenção e montagem industrial que garantam a estabilidade dos processos produtivos dos clientes”.

A empresa foi certificada pelo Prodfor na Gestão da Qualidade e na Gestão de Saúde e Segurança, tendo como referências as normas ISO 9001 e a OHSAS 18001:1999. Sua estrutura organizacional é composta por duas diretorias, uma administrativa e outra técnica, e ainda três gerências: oficina, comercial e das obras que mantêm na Samarco, Vale e Arcelor Mittal Tubarão.

Empresa 3: Tecnologia da informação

A empresa nasceu em 1995 em uma incubadora nos laboratórios de computação da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Cresceu e conquistou uma posição de destaque no setor de prestação de serviços corporativos de tecnologia da informação, consolidando-se como uma das fornecedoras preferenciais de soluções para os setores de siderurgia, mineração, utilities, transportes. Atua em parceria com empresas como Companhia Siderúrgica de Tubarão - CST (Grupo Arcelor Brasil), Samarco Mineração, Companhia de Saneamento Básico de São Paulo (Sabesp), Chocolates Garoto, entre outras.

Está instalada em quatro andares de um prédio comercial situado em Vitória, no Espírito Santo, com escritório comercial em São Paulo e atuação em todo o país e no exterior. Possui equipe de destacada competência, composta por cerca de 85 colaboradores, sendo a maioria com certificação profissional e muitos com pós-graduação. Criou três unidades especialistas, que ampliaram o rol de atuação, oferecendo serviços e realizando projetos em áreas como: fábrica de softwares, consultoria (ERP), sistemas de gestão, automação industrial, computação móvel, *business intelligence* e sistemas industriais.

Além da certificação Prodfor, a empresa conquistou a certificação ISO 9001:2000 em todos os processos inerentes à produção e às atividades organizacionais. Baseada em normas e padrões internacionais, também é a primeira empresa do Espírito Santo a conquistar a qualificação internacional CMMI Nível II, focada na gerência de processos e patenteada pelo SEI (Instituto de Engenharia de Software na Universidade Carnegie Mellon-Pennsylvania).

A empresa está sempre em busca da excelência e do desenvolvimento de seu processo de gestão, um dos pilares que sustentam seu crescimento. Em 2005, ingressou no programa Paex, Parceiros para a Excelência da Fundação Dom Cabral, cujo foco é a capacitação e o desenvolvimento contínuo de dirigentes e gestores das empresas. A busca da excelência dos processos e a contínua melhoria fez da empresa uma das ganhadoras, em 2005, do Prêmio Qualidade Espírito Santo, na categoria Serviços.

Atua de modo bastante articulado com organizações e instituições relacionadas à tecnologia, como a TecVitória (incubadora de base tecnológica); o Instituto de Tecnologia de Software (ITS), em São Paulo; a sociedade Softex; e a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), especialmente com o o LabES – Laboratório de Engenharia de Software da UFES – para apoiar o desenvolvimento de produtos e processos de Engenharia de Software.

Empresa 4: Distribuição e vendas de rolamentos

Nasceu no dia 12 de agosto de 1954, sob o comando de uma tradicional família de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Sob esse comando, expandiu a atuação para o âmbito nacional e abriu filiais em São Paulo e no Rio de Janeiro. Foi adquirida pelo grupo Pampa, da família Weiler, que trabalhava, além de rolamentos, com vidro e aço. Em 1990, foi vendida para seus atuais proprietários, que lhe conferiram uma administração profissional e independente. Foi realizada uma ampla reestruturação na empresa, com ênfase na capacitação de pessoal e melhoria de gestão para fazer da empresa a líder no país em sua área de atuação.

A empresa é certificada pelo Programa Value Partner da SKF, empresa multinacional fabricante de rolamentos. Esse programa foi desenvolvido conforme as normas ISO de certificação e inclui a certificação técnica pela SKF Reliability Systems. Atua na comercialização de rolamentos e também oferece serviços associados, como a gestão do estoque de rolamentos para clientes, treinamento especializado, solução de problemas, contratos de fornecimento, serviços de monitoramento e ajustes de máquinas e equipamentos e contratos de pacotes de soluções para manutenção de máquinas e equipamentos.

Possui lojas em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Vitória. Além de atuar no varejo, é distribuidora de produtos dos principais fabricantes do setor, tais como a SKF, a Timken, a BGL, a INA, a Burger, a Sabó, Rolmax, e a Gates. Em seu portfólio, possui rolamentos, mancais, buchas, retentores, graxas e lubrificantes especiais, correias, mangueiras, equipamentos e ferramentas para montagem e desmontagem de rolamentos, dentre outros.

Empresa 5: Reciclagem de Resíduos Siderúrgicos

A empresa se dedica à prestação de serviços para tratamento de resíduos sólidos em empresas siderúrgicas e recuperação em comercialização de metálicos. Iniciou suas atividades em 1992, com o beneficiamento de resíduos siderúrgicos na Belgo Mineira Unidade de Sabará. Era responsável pelo tratamento de resíduos siderúrgicos dos altos fornos, aciaria e fundição, fazendo separação, classificação, limpeza de resíduos (escórias, areias, etc.) para apuração de metálicos e também a compra de metálicos inservíveis;

Em 1995, também começou a atender a CST, fazendo o processamento de resíduos siderúrgicos, como escória de aciaria e também limpeza de painéis da aciaria. Foi responsável pela implantação da planta de beneficiamento de resíduos siderúrgicos na CST, e processava cerca de 30% dos resíduos da aciaria (escória, limpeza de painéis, limpeza de carros torpedos), da dessulfuração e da escória granulada dos potes de escória da aciaria. A partir desses serviços, atuou com outras siderúrgicas nacionais, como a AÇOMINAS e a CSN - Companhia Siderúrgica Nacional, sempre dedicada ao tratamento de resíduos sólido, como recuperação de carepa, recuperação de estoques de Gusa e Sucata. A empresa faz também a implantação de unidades de beneficiamento de resíduos metálicos para beneficiamento de sinter, minério de ferro e coque, visando seu reaproveitamento, como as que mantém na CSN, Gerdau Divinópolis e Usiminas. Em 2003, a inaugurou a unidade industrial de estocagem e beneficiamento de sucata e insumos siderúrgicos.

Em cada uma das siderúrgicas em que a empresa atua, mantém uma filial para realização dos serviços definidos. Sua organização é composta das funções direção, administração, produção, manutenção e segurança. O sistema produtivo engloba as atividades de imantação, lavagem moagem, peneiramento e garimpagem.

A empresa faz a reciclagem de resíduos siderúrgicos metálicos e não metálicos, utilizando-se dos próprios subprodutos gerados pelo cliente, que são recuperados, dando origem aos produtos utilizados como matéria-prima Industrial para o cliente, sendo concentrado metálico de 1 a 6,35mm; concentrado não metálico e sucata de gusa de 1 a 8".

9.3 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

A seguir, são apresentados os resultados do levantamento de informações por empresa do estudo de casos. Conforme a metodologia usada, as informações foram separadas por item dos critérios de excelência do PNQ, com exceção do item 8 – Resultados, já apresentados nos capítulos anteriores.

9.3.1 Caso 1: Empresa de limpeza e conservação de ambientes

Liderança - É exercida de modo direto pelo diretor e proprietário da empresa, de modo bastante atuante. Possui a convicção de que “não tem concorrentes” pelo tipo de negócio que realiza. Apesar dessa característica forte, delega e envolve os demais gestores da empresa. Apresenta preocupação com a formação da liderança, com o lema de que “onde há bons líderes não há problemas”. Define que a equipe deve ter como características básicas a humildade e o saber servir, por ser uma empresa de serviços. Uma outra característica forte é a análise e discussão de resultados e problemas ocorridos. Faz grande uso de indicadores para análise de desempenho. A empresa definiu sua “Carta de Valores” explicitando suas crenças e seus princípios de atuação. Como orientação básica, busca sempre o melhor em tudo.

Estratégias e Planos - A empresa possui uma forte cultura de gestão estratégica. Organizou o processo decisório do nível estratégico ao operacional de modo integrado. Faz uso do planejamento estratégico envolvendo diretamente os gestores e com forte comunicação com os colaboradores. Considera que seu plano estratégico é simples, porém diretor e eficaz. Faz uso de contratos de gestão com seus gestores, estabelecendo as condições para realização de cada contrato, conforme negociação com os clientes, e elabora “Planos de Implantação de Serviço”. Esse instrumento estabelece objetivos e metas dos serviços, bem como atividades, recursos e responsabilidades. O planejamento de serviço é desdobrado em programas de trabalho, gerando cronogramas de atividades. Essa programação é feita por tipo de serviço e desdobrada em atividades, metas e frequência. Existe o total controle de serviços e atividades da empresa.

Clientes - A empresa dá total atenção aos clientes, uma de suas crenças principais. O enfoque é de “solução” de modo específico para cada cliente, visando atender plenamente suas necessidades. Definiu seu portfólio, usando como apresentação de seus serviços um material muito bem produzido. Usa o depoimento de clientes como referência para captação de novos serviços. Procura atuar com “forte alinhamento estratégico” e faz contatos diretos com os decisores das empresas clientes para haver comunicação direta e precisa. Realiza frequentemente pesquisa de satisfação, além do monitoramento de resultados.

Sociedade - Apesar de realizar algumas ações de caráter social, não apresenta forte interação com a comunidade. Destaque para o desempenho de seu dirigente principal, que é muito atuante em organizações empresariais, como associações empresariais e sindicatos patronais. De forma indireta, procura desenvolver ações de interesse da sociedade, por meio de seus clientes, que são grandes empresas.

Informações e Conhecimento - Muito informatizada, faz uso de software da Microsiga para completo gerenciamento de suas atividades. Desde o cadastro de clientes, a elaboração de orçamentos e pedidos e o conseqüente controle de serviços, todas as atividades são informatizadas. Faz grande disseminação da informação interna, por meio de Intranet, murais e comunicação direta com seu pessoal. Está em vias de produzir jornal interno para seus mais de 200 colaboradores, que atuam em vários contratos nas empresas dos clientes.

Pessoas - Apresenta especial atenção em relação aos colaboradores. Mesmo porque trata-se de empresa de prestação de serviços, sendo sua “matéria prima pessoas capacitadas e felizes”. Elaborou o “Guia do Colaborador” sendo um manual de postura com direitos e deveres. Investe fortemente na capacitação das pessoas, com destaque para o treinamento introdutório. Realiza também avaliação 360º a cada ano avaliação entre chefias, subordinados e equipes. Tem claramente definido os papéis de cada colaborador, estabelecendo responsabilidades e autoridades. Procura envolver os colaboradores nas decisões da empresa, fazendo a comunicação direta. Realiza mensalmente os “seminários Internos para proposição de melhorias”.

Processos - Possui todos os seus processos identificados, mapeados e padronizados. O sistema ERP permite o pleno controle de atividades dos processos. Para cada processo, existe procedimento documentado com métodos de trabalho, responsabilidades e meios de controle. O “Plano de Controle de Processos” identifica todos os indicadores usados no controle de suas operações.

9.3.2 Caso 2: Empresa de Manutenção Elétrica

Liderança - Dirigida por quatro sócios, todos atuantes no negócio. Três têm formação técnica em engenharia, e um em administração. Uma característica interessante é que existe a complementariedade entre os sócios, cada um dedicado a uma função específica. Formam o conselho de sócios, responsável pela gestão maior da empresa. Existem reuniões semanais dos sócios e mensais com os sócios e os gerentes. A gestão da liderança é realizada de modo simples, sem grandes instrumentos de gestão, porém de modo presente. A análise de resultados é feita por contrato, com poucos indicadores operacionais.

Estratégias e Planos - A empresa carece de melhoria em seu modo de gestão estratégica. Talvez pelo perfil muito técnico de seus dirigentes, com forte experiência de campo, não seja parte de sua cultura o uso de métodos de gestão estratégica. No entanto, está iniciando a participação no projeto APROAR, do Sebrae, que visa dotar a empresa de instrumentos para definição de objetivos e metas e desdobramento na organização.

Clientes – Dedicar-se a contratos, obras e montagens de manutenção elétrica. Concentra sua atuação em grandes empresas como Samarco, Vale e CST. Nos últimos anos, passou a atuar também em montagens elétricas, o que permitiu um salto significativo em suas receitas. Antes, era dedicada apenas a serviços, como enrolamento de motores. Existe, portanto, uma relação direta da atuação da empresa e as obras ou contratos que surgem nas mantenedoras do Prodfor. Uma característica é a forte atuação muito próxima aos clientes.

Sociedade - Não se desataca em relação à interação com a sociedade. Por indução da Samarco, passou a usar os indicadores sociais do Instituto Ethos para avaliação do grau de responsabilidade social.

Informações e Conhecimento - Possui forma elementar e muito básica de controle e uso de informações. Não se verifica o uso de sistemas de controles de sua gestão. Apenas as atividades operacionais fazem uso de sistemas de controles específicos e também a função de recursos humanos.

Pessoas - Este item representa a grande característica diferenciadora da empresa: formação e desenvolvimento de seus talentos humanos. Por se tratar de empresa de serviço, dependente de pessoas e, devido à dificuldade de encontrar profissionais onde atua, decidiu fazer a formação deles. Admitiu menores aprendizes e realiza sua formação interna de modo muito bem organizado e estruturado. Como oferece aos clientes os treinamentos, desenvolveu sua própria equipe, realizando a formação técnica complementar ao Senai. Como resultado, possui uma excelente equipe técnica que está sempre se renovando. Sua área de recursos humanos é muito bem organizada, e os cursos que realiza são de excelente qualidade.

Processos - Possui seus processos definidos e sob controle, sem grandes destaques, porém de forma muito bem organizada. Para cada processo, possui procedimentos documentados, e sua equipe é muito bem treinada em seu uso.

9.3.3 Caso 3: Empresa de Tecnologia da informação

Liderança - A empresa é liderada por três sócios, atuantes no negócio e ainda profissionais de alto nível da área de tecnologia. Exercem a liderança de forma compartilhada, não apenas entre si no conselho de sócios, mas também de forma aberta e envolvendo os demais gestores.

Estratégias e Planos - Este é um ponto de destaque da empresa. Possui uma excelente cultura de gestão estratégica, usando instrumentos bastante modernos. Desde 2004, participa do PAEX – Parceiros para a Excelência, promovido pela

Fundação Dom Cabral, voltado a apoiar a modernização da gestão de empresas. Elabora planos estratégicos, usa indicadores para desdobramento de objetivos e medição de resultados por meio do BSC – *Balanced Scorecard*. Desenvolve ações estratégicas, como definições do plano estratégico, e também usa o orçamento para instrumento de gestão financeira. Os serviços e contratos são fortemente gerenciados, isto é, projetos com envolvimento da equipe.

Clientes - Seu foco de atuação são grandes clientes, que demandem o desenvolvimentos de softwares complexos. Mantém forte relação com clientes na identificação de oportunidades, por meio de visitas, realização de eventos e também produção técnica de artigos e estudos, apresentando soluções.

Sociedade - A empresa não desenvolve ações que beneficiem a sociedade.

Informações e Conhecimento - Como empresa de tecnologia da informação possui grande volume de informações sobre resultados, projetos e produtos, o que lhe permite o gerenciamento de suas atividades de forma apropriada. Faz uso do BSC para desdobramento de objetivos e metas e análise de resultados. Um paradoxo interessante é que, apesar de desenvolver sistemas complexos para os clientes, ela não é informatizada de forma integrada, não fazendo uso de um ERP. Sua explicação é que não seria apropriado usar uma solução de um concorrente, e que o investimento em uma ferramenta própria demanda muito esforço e custos, sendo preferível dedicar esse esforço para serviços aos clientes. Mesmo assim, a empresa está desenvolvendo sua própria solução.

Pessoas - Tem muito bem estruturado o setor de recursos humanos, e uma característica forte é a seleção e o desenvolvimento de talentos. A seleção é feita de forma profissional, com o auxílio de empresa especializada, e as pessoas contratadas são treinadas de forma intensa, no uso de ferramentas técnicas relacionadas à tecnologia da informação, como também em relação aos procedimentos e instrumentos internos. As pessoas são incentivadas a buscar sua capacitação, com testes de aprendizado que orientam a progressão na empresa e a necessidade de novas capacitações.

Processos - Todos os processos internos foram identificados e organizados. Também foram definidos procedimentos detalhados. A aplicação desses procedimentos nos serviços é constantemente cobrada, e são realizadas auditorias em todos os processos e em todos os projetos pelo menos uma vez por mês. Essa prática permitiu à empresa um alto grau de conformidade de seus softwares, proporcionando a confiança de grandes clientes para sistemas complexos.

9.3.4 Caso 4: Varejo - Distribuição e vendas de rolamentos

Liderança - Apresenta forte liderança, que atua diretamente no negócio. São quatro sócios com excelente relação, que compõem o Conselho de Sócios e se reúne trimestralmente para análise de resultados e definição de metas. Passou a adotar uma nova estrutura para que as pessoas se sentissem mais responsáveis e comprometidas, e suas unidades atuam sem gerentes, fazendo uso de equipe autogerenciadas. Na matriz, existem gerentes das áreas administrativa, de comercialização, engenharia de aplicação do produto, valor Agregado (serviços). Com isso, a empresa passou a ser mais ágil, apresentando melhores resultados. Sua atuação é totalmente focada em resultados, com forte gerenciamento de metas, o que permite melhor rastreabilidade e controle. Tem como lema: “Quando se fala, se faz”.

Estratégias e planos - Elabora planos estratégicos anuais (outubro de cada ano), com grande envolvimento de todos os setores e todas as pessoas da empresa. As estratégias e planos são documentados e comunicados, e todas as unidades têm metas. São gerados dois documentos com as metas: *Planos de metas* – cópia com lideranças; e *Premiações* – cópia para todas as pessoas. Faz comparação com resultados da própria empresa, pois tem dificuldades de comparação com o mercado. A SKF divulga os resultados relacionados ao mercado todo e não por revendedor. Realiza forte desdobramento de estratégias em objetivos e metas para a equipe. Possui programa de distribuição de lucro – PDL (semestral).

Cliente - Implementa programa de relacionamento e fidelização de clientes por meio do seu programa de relacionamento – *Excelence*. Como política básica, acompanha-os com muita proximidade para saber o que é importante para eles e fazer com que

percebiam isso. Entende que o cliente não tem de ter controle; a empresa, sim, deve saber o que, quando e quanto comprou. Procura com isso dar maior atenção ao cliente, diferenciando as relações e valorizando-o. Acompanha os resultados diretamente com eles, e toda a equipe é orientada a se voltar para o cliente.

Sociedade - A empresa desenvolve algumas ações sociais como doação ao Fome Zero – dependendo dos resultados anuais; campanha do agasalho, no meio do ano; om Incentivo a equipes para fazer doação de sangue. Cada unidade deve ter uma ação solidária. Por exemplo, a unidade de Vitória adotou uma clínica de recuperação de drogados.

Informações e conhecimento - Totalmente informatizada, faz uso de sistema ERP e também CRM, com os quais tem pleno controle de suas atividades operacionais e também das necessidades dos clientes. Está iniciando uso de sistema de BI (*Business Intelligence*) para tratar o grande volume de informações que possui em seus bancos de dados e, com isso, ter mais domínio de seu negócio e dos clientes. Tem definição clara de objetivos e metas para todas as atividades. Faz uso de Gestão à Vista para comunicação de resultados (via quadros).

Pessoas - Faz uso em suas unidades de equipe multidisciplinar. Passou a adotar nova forma de organização de trabalho, com equipes autogerenciadas – as unidades não têm mais um gerente. Possui definição clara do perfil de cada posto de trabalho para atuar sem a presença de um “pai”, que era o gerente. Está iniciando implantação de avaliação total da equipe, tipo 360º. A relação com equipe é de “ganha – ganha”, pela forte participação em resultados. Tem ainda forte ênfase em treinamento e conhecimento da equipe, enfatizando a certificação profissional da equipe pelo parceiro SKF. Possui plano de carreira.

Processos - Todos os processos estão definidos e organizados e são gerenciados via ERP. Tem procedimentos para todos eles, com clareza nos métodos de trabalho e meios de controle. Possui estreita relação com fornecedores, marcas que comercializa, sendo a mais importante a SKF, que representa 85% das vendas de produtos.

9.3.5 Caso 5: Indústria - Reciclagem de Resíduos Siderúrgicos

Liderança - a empresa é liderada de sua sede em Minas Gerais por três diretores, todos com formação superior em engenharia. Eles são seus proprietários. De atitude simples, não são dados a divulgação, mas mantêm relação muito próxima com os clientes. Possui muitas unidades nas instalações dos clientes, que são grandes indústrias siderúrgicas brasileiras. Suas unidades são lideradas por gerentes, responsáveis pela operação e coordenação de suas atividades. Tem atitude de cobrança de resultados. Um detalhe é que a análise crítica do sistema de gestão da qualidade está a cargo do gerente de unidade, conduzida sem a presença da direção.

Estratégias e planos - Tem como estratégica básica a forte relação com os clientes, sem haver formalização de planos estratégicos. Esse nível de planejamento é feito de forma muito reservada pela direção, sem envolver muito os colaboradores. O planejamento operacional é muito bem conduzido, com planos formais de produção como o estabelecimento de metas e uso de indicadores para seu gerenciamento.

Cliente - Pelo fato de a empresa estar instalada nas dependências da Arcelor Mittal Tubarão, há uma relação muito próxima com seus representantes. Realiza mensalmente Reunião de Gestão de Contrato, quando apresenta resultados medidos por muitos indicadores relacionados aos processos, segurança e meio ambiente. Semanalmente (toda quinta feira) realiza reuniões de acompanhamento para verificação de resultados operacionais e tratamento de anomalias, e também participa das Reuniões Diárias de Segurança (RDS) com a equipe da Arcelor Mittal Tubarão.

Sociedade - não foram verificadas ações de interação com a sociedade

Informações e conhecimento - a empresa faz uso de muitos indicadores de resultados, seja em relação ao gerenciamento de seus processos como também àqueles relacionados a questões ambientais e de segurança. A empresa é bem

informatizada, apesar de usar sistemas simples de controle, todos coordenados pela matriz.

Pessoas - Desenvolve um amplo programa de capacitação. Tem como meta que todos os seus colaboradores tenham o nível médio completo até junho de 2009. Um ponto de destaque é que a empresa realiza em média 80 h/empregado/ano, o que representa o dobro da média das empresas do Prodfor. Para isso, tem planejada, ao longo do ano, a realização de cursos para sua equipe. Uma ação de destaque é a preocupação com a reciclagem dos colaboradores quando voltam de férias ou de afastamento por mais de 15 dias, denominado de Sistema de Readaptação, em que o colaborador passa por treinamento nos procedimentos e técnicas de segurança, com acompanhamento por três dias. Em relação a benefícios, não forma identificados destaques.

Processos - Tem todos seus processos identificados e padronizados, com os métodos definidos e documentados. Faz uso de muitos indicadores de resultados e controle de processos, e divulga como parte de sua gestão à vista. Destaque para a ênfase na prática de auditorias, que são realizadas na frente de serviço duas vezes por semana e uma vez por mês, auditorias de inspeção de segurança e meio ambiente. Elas são orientadas por procedimentos bem definidos e por uma lista de verificação, que relacionam os critérios de avaliação e os resultados. Se necessário, apontam não conformidades e tratam com ações corretivas. Interessante notar que, por se tratar de processos relacionados à operação da Arcelor Mittal Tubarão, seguem a mesma sistemática do cliente.

9.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

De acordo com o levantamento de dados realizado em cada empresa, foi elaborada a tabela 9.2, que apresenta as características das empresas-destaque, classificadas por critério do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Tabela 9.2 – Características destaques das empresas do estudo de casos, por critério do PNQ

Crítérios	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Liderança	Formação da liderança Análise e discussão de resultados e problemas ocorridos.	Forma simples, sem grandes instrumentos de gestão, porém de modo presente.	Presente e compartilhada Excelente formação dos dirigentes	Forte liderança com atuação direta Suas unidades atuam sem gerentes	Formação da liderança e forma de atuação presente
Estratégias e planos	Forte cultura de gestão estratégica Forte planejamento operacional Desdobramento em objetivos e metas	-	Excelente cultura de gestão estratégica Forte planejamento operacional Desdobramento em objetivos e metas	Planos estratégicos anuais com grande envolvimento de colaboradores	Realização de planejamento operacional com medição de resultados
Cliente	Total atenção aos clientes Forte alinhamento estratégico	Forte atuação muito próxima aos clientes	Forte relação com clientes	Programa de relacionamento e fidelização de cliente	Forte atuação muito próxima aos clientes
Sociedade	Atuante em organizações empresariais	-	-	Algumas ações sociais	-
Informações e conhecimento	Todas as atividades são informatizadas.	-	Grande volume de informações sobre resultados e operações	Totalmente informatizada - sistema ERP e também CRM	Uso de indicadores e gestão à vista
Pessoas	Investe fortemente na capacitação das pessoas Avaliação 360º Envolvimento dos colaboradores nas decisões da empresa	Formação e desenvolvimento de seus talentos humanos	-	Forte incentivo - distribuição de lucro Equipe multidisciplinar e auto-gerenciadas Certificação profissional da equipe	Ampla programa de capacitação da equipe, com carga horária sendo o dobro do que a média
Processos	Todos os seus processos identificados e padronizados Sistema ERP Procedimento documentado com métodos de trabalho Indicadores usados no controle de suas operações	Todos os seus processos identificados e padronizados	Seleção e desenvolvimento de talentos Envolve os colaboradores nas decisões da empresa	Todos os processos estão definidos e organizados Sistema ERP	Todos os seus processos identificados e padronizados Uso de muitos indicadores relacionados a operação, meio ambiente e segurança

Considerando que as características das cinco empresas analisadas sejam aplicadas a uma única empresa, essa hipotética empresa apresentaria o seguinte perfil, descrito na tabela 9.3, por itens do PNQ:

Tabela 9.3 – Característica das empresas analisadas aplicadas a uma empresa hipotética

Crítérios PNQ	Características
<i>Liderança</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança com excelente formação • Forte liderança com atuação direta • Atuação compartilhada • Análise e discussão de resultados e problemas ocorridos.
<i>Estratégias e planos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Forte cultura de gestão estratégica • Planos estratégicos anuais com grande envolvimento de colaboradores • Forte planejamento operacional • Desdobramento em objetivos e metas
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Total atenção aos clientes • Alinhamento estratégico com clientes • Forte atuação muito próxima aos clientes • Programa de relacionamento e fidelização de cliente
<i>Sociedade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atuante em organizações empresariais • Algumas ações sociais
<i>Informações e conhecimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente informatizada - sistema ERP e também CRM • Grande volume de informações sobre resultados e operações
<i>Pessoas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investe fortemente na capacitação das pessoas • Avaliação 360º • Envolvimento dos colaboradores nas decisões da empresa • Seleção e desenvolvimento de talentos • Forte incentivo -distribuição de lucro • Equipe multidisciplinar e auto-gerenciadas • Certificação profissional da equipe
<i>Processos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os seus processos identificados e padronizados • Procedimento documentado com métodos de trabalho • Indicadores usados no controle de suas operações • Controle e auditorias freqüentes

Fonte: elaborado pelo autor.

9.5 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASOS

No capítulo 8, foram relacionadas as principais características peculiares às empresas-destaque, identificadas pela realização da pesquisa quantitativa. As características apontadas como resultados da pesquisa foram:

- *Liderança mais capacitada e mais atuante;*
- *Planejamento sistematizado com definição de objetivos e análise de resultados;*
- *Melhor uso e organização da informação;*
- *Equipe mais valorizada com melhores benefícios;*
- *Processos mais bem organizados e controlados;*
- *Maior busca por inovação.*

Com o estudo de caso, foi possível confirmar essas características, e ainda foram identificados outros pontos complementares, como apresentados a seguir:

- Liderança com excelente formação, com atuação presente e de modo compartilhado, com análise e discussão de resultados e problemas ocorridos;
- Forte cultura de gestão estratégica, com elaboração de planos estratégicos anuais envolvendo os colaboradores, e desdobramento em objetivos e metas;
- Atuação muito próxima aos clientes, com ênfase na atenção a suas necessidades e alinhamento estratégico;
- Melhor uso e organização da informação totalmente dotada com sistema ERP e CRM, e grande volume de dados sobre resultados e operações;
- Pessoal mais valorizado, com melhores benefícios, forte investimento em sua capacitação e avaliação, envolvido nas decisões, atuando de modo autogerenciado.
- Processos mais bem organizados e controlados, identificados e padronizados, fazendo uso de indicadores de controle e auditorias freqüentes.

Além disso, foi identificado que as empresas apresentam pouca ênfase nas relações com a sociedade, com o desenvolvimento de algumas ações sociais e participação em organizações de representação empresarial. No estudo de casos, não foi possível identificar com clareza que as empresas buscam mais a inovação. De fato, elas procuram se diferenciar em seu modo de atuação, não sendo necessariamente uma

inovação. O estudo de caso permitiu, também, identificar uma característica não apontada na pesquisa quantitativa: a forte ênfase na atuação com os clientes.

O estudo de caso possibilitou o entendimento mais detalhado das características das empresas que apresentaram os melhores resultados. Verificou-se, na verdade, um conjunto de características que guardam relação direta com os critérios do PNQ. Não foram poucas e essenciais características, mas um conjunto delas relacionadas com vários temas de importância para a boa gestão de empresas. De modo resumido, as empresas-destaque analisadas no estudo de casos apresentam forte liderança, ênfase na atenção aos clientes, forte cultura de planejamento, uso intensivo da informação, pessoas preparadas e valorizadas e processos muito bem organizados.

Pelo apresentado, essas empresas não se limitaram aos requisitos da norma ISO 9001. Foram além, primando pela busca de uma gestão cada vez melhor. Isso leva à conclusão de que as grandes empresas, para possuir fornecedores realmente competentes em sua cadeia de fornecimento, devem orientar e induzi-los a buscar a adoção de métodos de gestão que primem pela excelência e não apenas por condições mínimas como as definidas pela ISO 9001.

10 A VISÃO DAS GRANDES EMPRESAS MANTENEDORAS DO PRODFOR

Para conhecimento da visão de grandes empresas em relação a programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores, foi realizada uma pesquisa com as empresas mantenedoras do Prodfor, conduzida pelo autor da tese, que também atua como coordenador executivo do programa. Essa pesquisa serviu de base para a realização de uma ampla análise estratégica do Prodfor.

Realizada durante maio e julho de 2008, a pesquisa obteve respostas de 8 das 12 mantenedoras do Prodfor: Aracruz Celulose, Cesan, Escelsa, Garoto, Petrobras, Samarco (parcial), Technip e Vale. As demais empresas (Oi, Arcelor Mittal Tubarão, Arcelor Mittal Cariacica e Canexus) não participaram por estarem em períodos de reestruturação, o que impossibilitou a resposta às questões formuladas.

10.1 METODOLOGIA ADOTADA

Para levantamento das informações em relação à percepção das empresas mantenedoras sobre o Prodfor, foi realizada uma pesquisa com questões abertas, respondidas por seus representantes no comitê executivo, que constitui a função de gestão do programa. As questões foram apresentadas por meio de questionário, entregue e apresentado em reunião com representantes das empresas mantenedoras do Prodfor e o autor desta tese. As questões elaboradas foram organizadas em quatro grupos, sendo elas:

Parte I: A Função Suprimentos

- 1 - Principais itens de aquisição e o volume anual;
- 2 - Percentual de compras no Espírito Santo e com fornecedores do Prodfor;
- 3 - Organização da função suprimentos;
- 4 - Principais orientações estratégicas para aquisição;
- 5 - Tendência para maior envolvimento de fornecedores, via terceirização;
- 6 - Exigência de certificação ISO 9000 ou Prodfor.

Parte II: Fornecedores

- 1 - Principais fornecedores da empresa;
- 2 - Itens não encontrados nos fornecedores locais;
- 3 - Modo de avaliação do fornecedor;
- 4 - Instrumentos de contratação;
- 5 - Principais características do fornecedor ideal.

Parte III: Prodfor – Análise Atual

- 1- Papel principal do Prodfor;
- 2 - Organização do Prodfor;
- 3 - Os métodos de desenvolvimento e qualificação de fornecedores;
- 4 - Sistemática de auditorias de certificação;
- 5 - Coordenação técnica;
- 6 - Pontos fortes do Prodfor;
- 7 - Pontos passíveis de melhorias.

Parte IV: Prodfor – Expectativas

- 1 - Modo de envolvimento de fornecedor;
- 2 - Atuação em segmentos empresariais ou de forma livre;
- 3 - Recursos financeiros;
- 4 - Participação das mantenedoras;
- 5 - Ampliação da atuação do Prodfor para integração de fornecedores com mantenedoras.

As respostas apresentadas pelos representantes das mantenedoras foram analisadas e tratadas, gerando os resultados apresentados neste capítulo, além de um relatório, que serviu de base para revisão estratégica do Prodfor a ser conduzida pelo comitê executivo. A seguir, são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, conforme conteúdo apresentado.

10.2 PARTE I: A FUNÇÃO SUPRIMENTOS

O foco desta parte da pesquisa foi conhecer como a grande empresa pesquisada tem organizada a função suprimentos e as estratégias adotadas.

a) Principais itens de aquisição da empresa e o volume anual

O perfil de compras das empresas pesquisadas é bastante específico. A tabela 10.1 apresenta o perfil de compras e ainda o volume financeiro das compras a cada ano, tendo como base o ano de 2007. Das 8 empresas pesquisadas, 5 apresentaram o volume de compras anual, que corresponde a um total de R\$ 6,731 bilhões.

Tabela 10.1: Descrição do perfil de compras e volume anual de compras das empresas pesquisadas.

Empresa	Perfil de compras	Volume anual
Arcel	Serviços em geral, Insumos químicos e florestais, equipamentos industriais, sobressalentes para manutenção, materiais para consumo industrial.	US\$ 600 milhões Equivalente a R\$ 1,2 bilhões (considerado 1 US\$ igual a R\$ 2,00)
Cesan	Produtos químicos para tratamento de água; tubos e conexões de ferro fundido, PVC; conjunto moto-bomba, motores, válvulas, painéis de obras civis.	R\$ 170 milhões
Escelsa	<u>Serviços</u> : construção e manutenção de redes elétricas, manutenção de subestações e serviços comerciais (faturamento). <u>Materiais</u> : cabos, postes, transformadores, medidores.	Não apresentado
Garoto	<u>Matérias-primas</u> : açúcar, leite, derivados de cacau e etc. <u>Embalagens</u> caixa de papelão, display, alumínio, envoltórios.	Não apresentado
Petrobras	Bens estratégicos à atividade de exploração e produção de óleo e gás; grande variedade de itens da indústria metal-mecânica e da construção civil.	Bens e Serviços: Petrobras no Espírito Santo = R\$ 2,3 Bi; UN-ES total = R\$ 760,00 MM. UN-ES no Espírito Santo = R\$ 363,00 MM – ano 2007
Samarco	Matérias-primas, energia elétrica, materiais auxiliares e serviços.	Matérias-primas = R\$ 283,6 Milhões Materiais auxiliares = R\$ 97,9 Milhões Serviços = R\$ 122,3MM Total de R\$ 503,8 Milhões
Technip	Matéria-prima, acessórios, importação/exportação e compras gerais.	Quantidade de pedidos de compra emitidos em 2007: - matéria-prima: 566 - importação: 271 - acessórios: 1.536 - compras gerais: 8.501. Não apresentado valor total em R\$
Vale	<u>Materiais</u> : todos os itens relacionados à manutenção de equipamentos de ferrovia, portos e pelotização. <u>Serviços</u> : relacionados à manutenção e apoio operacional para os negócios de ferrovia, portos e pelotização.	R\$ 2,558 bilhões em 2007

Fonte: elaborada pelo autor.

Considerando o valor médio de compras da amostra de 5 empresas pesquisadas, que é de R\$ 1.346,3 milhões, é possível estimar o volume de compras regionais das 12 empresas mantenedoras do Prodfor, da ordem de R\$ 16,1 bilhões por ano.

b) Percentual de compras no Espírito Santo e com fornecedores do Prodfor

As empresas apresentam percentuais muito diferentes de compras locais. Variam desde 100%, como é o caso da Escelsa para serviços, a 0%, para a própria Escelsa, em relação a materiais. Uma análise geral permite definir que o índice médio de compra local dessas 8 empresas varia de 40,7% a 63,6%, com média de 51,7%. Merece destaque a empresa Technip, que compra 73,7 % no estado, dos quais 32,1 % de empresas certificadas pelo Prodfor.

Tabela 10.2: Percentual das compras regionais e com empresas do Prodfor

Empresa	Considerações sobre o valor	Compras regionais	Compras Prodfor
Arcel	38,4% do valor comprado no Espírito Santo e 3,2% com fornecedores do Prodfor	38,4%	3,2%
Cesan	Cerca de 80% dos serviços e 10% dos materiais e produtos químicos	45%	-
Escelsa	Serviços: 100% no ES e material: 0% no ES PRODFOR: sem informação	50%	-
Garoto	Aproximadamente 11%, e com fornecedores do Prodfor é de aproximadamente 1%.	11%	1%
Petrobras	48% das aquisições de bens e serviços da UN-ES em 2007	48%	-
Samarco	12% no estado	12%	-
Technip	73,7 % de compras no ES e 32,1% de compras em fornecedores do Prodfor (2007)	73,7%	32,1%
Vale	50% no estado	50%	-
Percentual médio das compras		41%	12,1%

Fonte: elaborado pelo autor.

Do total de compras das mantenedoras, 41% são feitos com fornecedores regionais (do estado). Mesmo que apenas três mantenedoras tenham apresentado o percentual de compras com fornecedores do Prodfor, o valor médio de 12,1% é ainda muito pequeno, havendo um amplo espaço para crescimento do número de

fornecedores a serem qualificados pelo Prodfor ou para participação no volume de compras das empresas mantenedoras.

c) Organização da função suprimento

A intenção desta questão foi entender como está organizada a função suprimentos, responsável pela política de compras das empresas. Muitas das mantenedoras têm atuação em vários estados, e a decisão de compras pode ser centralizada em determinado local ou descentralizada. Muitas fazem uso de compras via portal. Pelo apresentado, grande parte das empresas tem decisão local, apesar de seguir orientação corporativa, sem focalizar a localidade do fornecimento.

Tabela 10.3: Perfil da organização da função suprimentos – decisão de compras.

<i>Empresas com decisões locais</i>	Arcel, Cesan, Garoto, Escelsa (serviços), Petrobras, Technip e Vale.
<i>Empresa com decisões na matriz – em outro estado</i>	Escelsa (materiais) e Samarco

Fonte: elaborado pelo autor.

d) Principais orientações estratégicas para aquisição

A grande preocupação comum a todas as mantenedoras está em relação à competência técnica dos fornecedores, primando pela qualidade (atendimento a requisitos) e observância de prazos e cronogramas. Não foi verificada, entre as oito empresas pesquisadas, uma determinação de exigência em relação à certificação dos sistemas de gestão. As empresas Arcel, Garoto, Samarco e Technip afirmaram que, em condições de igualdade, optam por fornecedores certificados. Algumas, no entanto, têm uma orientação estratégica para maior envolvimento do fornecedor local, como é caso das empresas Arcel, Garoto, Petrobras e Samarco. Verificou-se também a preocupação, comum a todas, para criteriosa avaliação tanto do cadastro de fornecedores como da avaliação do desempenho.

Tabela 10.4: Orientações estratégicas básicas para aquisição.

<i>Exigência de certificação</i>	Nenhuma
<i>Em iguais condições, opção por fornecedores certificados.</i>	Arcel, Garoto, Samarco e Technip.
<i>Prioriza fornecedores locais</i>	Arcel, Garoto, Samarco e Petrobras.

e) Tendência para maior envolvimento de fornecedores, via terceirização, e quais os principais produtos/serviços a serem adquiridos externamente.

A intenção desta questão foi saber se as mantedoras estavam ampliando o envolvimento de fornecedores e em que segmentos, isto é, se a estratégica da desintegração vertical ainda era vigente. De um modo geral, as empresas têm bastante definido o nível de envolvimento com fornecedores, não sendo identificadas grandes oportunidades para ampliação do nível de terceirização.

Tabela 10.5 Tendência de terceirização e segmentos focados.

Tendência de terceirização	Empresas	Segmentos
<i>Manutenção do atual nível de terceirização</i>	Arcel, Escelsa, Petrobrás, Technip	-
<i>Ampliação da terceirização</i>	Cesan, Garoto e Vale	<p>Cesan: serviços de fotocópias, limpeza, vigilância, ligações de água e manutenção de sistemas.</p> <p>Garoto: serviços de limpeza, pintura, construção.</p> <p>Vale: materiais necessários para a manutenção de locomotivas, vagões e via permanente.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

f) Exigência de certificação ISO 9000 ou Prodfor - existe alguma estimativa de quantos fornecedores são certificados e quantos a certificar?

Nenhuma empresa afirmou ser sua intenção exigir a certificação de fornecedores. No entanto, há um consenso de que tal prática seja apoiada por indicações para participar no Prodfor e, ainda, que os fornecedores certificados sejam mais valorizados.

Apenas a Petrobras e Technip apresentaram números de fornecedores qualificados e a qualificar. Na Petrobras, do total de 241 empresas capixabas ativas no cadastro corporativo, 56 possuem o CRCC - Certificado de Registro e Classificação Cadastral para Fornecimento de Materiais ou Serviços. Restam mais 185 empresas para certificação. Na Technip, dos 124 fornecedores aprovados para fornecimento, 67 (54%) são certificados ISO ou Prodfor, e sem certificação são 56 (45%).

10.3 PARTE II: FORNECEDORES

Esta parte da pesquisa teve como objetivo conhecer o perfil da cadeia de fornecedores.

a) Principais fornecedores da empresa

Os fornecedores das empresas mantenedoras são muito variados, não sendo possível estabelecer um determinado perfil. Apesar de não apresentarem relação com quantitativos e sim uma relação dos principais fornecedores, percebe-se que são empresas de portes maiores e não necessariamente locais. As mantenedoras Arcel, Technip e Cesan apresentam em sua relação um significativo número de empresas locais como seus principais fornecedores. Algumas empresas, como a Garoto, Technip e Cesan, têm uma grande ênfase em fornecedores de matérias-primas ou insumos de produção, devido ao caráter de transformação de materiais adquiridos. Outras, como Arcel, Samarco, Petrobrás e Vale, são extrativas e, portanto, geradoras de seus principais materiais transformados (madeira, minério e petróleo), sendo demandantes de terceiros predominantemente para serviços.

b) Itens que não são encontrados nos fornecedores locais ou certificados pelo Prodfor

Os itens que as empresas em geral não encontram em fornecedores locais estão diretamente relacionados a suas atividades. São produtos químicos para a Cesan, peças para máquinas de celulose para a Arcel e matérias-primas alimentares para a Garoto. Na relação, aparecem itens que existem em fornecedores no ES, como açúcar, mecânica pesada, painéis elétricos, soldagem, entre outros, apesar de haver fornecedores desses itens qualificados pelo Prodfor. Isso sugere que as próprias mantenedoras não conhecem muito bem os fornecedores, ou que eles não se apresentam melhor para as mantenedoras. A relação de itens não encontrados pode representar oportunidades de negócios interessantes para as empresas locais, e ser uma ação estratégica do Prodfor. Deve-se destacar a iniciativa da Technip para desenvolver fornecedor local para acessórios de seus equipamentos.

c) Modos de avaliação do fornecedor

São variados modos de avaliação de fornecedores praticados pelas empresas mantenedoras, mas, de forma geral, envolvem:

Tabela 10.6: Modos usados para avaliação de fornecedores.

<i>Cadastramento</i>	Avaliação técnica, avaliação financeira e cadastral.
<i>Contratação</i>	Qualidade nas informações, velocidade no envio das informações, acuracidade nos custos apresentados, prazo de entrega, prazo de pagamento.
<i>Cotação</i>	Custo, prazo para execução do serviço, desempenho do fornecedor ao longo do tempo.
<i>Desempenho</i>	Cumprimento dos prazos de entrega cotados, cumprimento dos contratos, manutenção da qualidade do produto.

Fonte: elaborado pelo autor.

d) Instrumentos de contratação

Há uma tendência para adoção da Tecnologia da Informação para seleção e contratação de fornecedores pelo uso de portais de compras. Essa tendência foi verificada em 5 das 8 mantenedoras pesquisadas. O modelo tradicional de cotação ainda é praticado por 3 das 8 mantenedoras. Verifica-se a alternativa de contratos de fornecimento praticado pela Arcel, permitindo uma relação mais próxima com os fornecedores. Os instrumentos usados são:

Tabela 10.7: Instrumentos usados para contratação de fornecedores.

<i>Meios eletrônicos</i>	Portal de compras, pregão ou leilão eletrônico.	Cesan, Arcel, Petrobrás, Samarco e Vale.
<i>Meios tradicionais</i>	Solicitação e cotação com fornecedores cadastrados	Escelsa, Garoto e Technip.
<i>Contrato de Fornecimento</i>	Médio e longo prazo	Arcel.

e) Principais características do fornecedor ideal

Foi solicitada a livre indicação das principais características de um fornecedor ideal. O gráfico 10.1 apresenta os resultados obtidos. As principais características apontadas são: conformidade com especificações; atendimento a prazos; preços competitivos e atendimento a regulamentações. Resumidamente, as mantenedoras

desejam fazer negócio com fornecedores que: entregam o solicitado, no prazo combinado, a um preço justo e de acordo com as regulamentações estabelecidas.

Gráfico 10.1 – Características principais do fornecedor ideal. Fonte: elaborado pelo autor.

10.4 PARTE III: PRODFOR – ANÁLISE ATUAL

O foco desta parte da pesquisa foi analisar os pontos fortes e possíveis de melhorias do Prodfor, sob o ponto de vista das mantenedoras.

a) O Prodfor está cumprindo seu papel principal?

As empresas mantenedoras foram unânimes em afirmar que o Prodfor está cumprindo plenamente seu papel, qual seja, de desenvolver e qualificar fornecedores de interesse delas, e complementaram:

O Prodfor tem estabelecido um nível de qualidade e profissionalismo crescente das empresas locais, favorecendo a oferta de serviços e produtos com qualidade superior e elevando sua competitividade no cenário nacional. –

Arcel

O Prodfor está cumprindo seu papel principal, qualificando os fornecedores capixabas na GESTÃO de suas empresas (programa da qualidade) para obtenção de RESULTADOS (programa da gestão financeira, fiscal e trabalhista), através da SAÚDE E SEGURANÇA (programa da gestão da saúde e segurança) de seus colaboradores, cuidando bem do MEIO AMBIENTE (programa da gestão ambiental). - **Cesan**

Reconhecemos no programa uma forte parceria com as empresas mantenedoras e um forte apoio à melhoria da gestão dos fornecedores. -

Escelsa

Com mais de 300 empresas certificadas, o Prodfor está cumprindo seu papel principal, qualificar fornecedores do Espírito Santo, gerando, assim, maior confiabilidade para as empresas compradoras (mantenedoras). - **Garoto**

Desde que foi idealizado, e a cada ano, o papel de importância do Programa vem se destacando, através das manifestações positivas dos fornecedores participantes. Seu papel principal tem reconhecimento até de órgãos fora do estado do Espírito Santo. Cada vez mais, com o auxílio das empresas mantenedoras e do IEL, o entendimento e a finalidade de alcance do programa tem sido bem recebido pelos fornecedores. - **Technip**

O foco no desenvolvimento da gestão dos fornecedores é fundamental para o crescimento e investimento nas empresas locais pelas grandes empresas do estado. Quanto mais qualificada a empresa, mais chance ela terá de concorrer com empresas de outros centros. - **Vale**

b) A forma de organização do Prodfor é adequada?

Em relação à forma como o Prodfor é organizado, sua estrutura e modo de gestão, 5 empresas em 7, isto é, 72% afirmaram que sim, e outras 2 responderam ‘em parte’, o que corresponde a 28%. A Arcel ressaltou a necessidade de o fornecedor buscar uma qualificação por organismos certificadores e a profissionalização das auditorias do programa. A Technip recomenda o aperfeiçoamento da organização das auditorias.

c) Os métodos de desenvolvimento e qualificação de fornecedores são adequados?

Todas as empresas entenderam que sim, que os métodos para desenvolvimento e qualificação são apropriados e atendem suas expectativas.

d) A sistemática de auditorias de certificação é adequada?

Sete empresas responderam a esta questão, sendo que seis delas, isto é, 86%, entendem que a sistemática de auditoria é adequada e apenas uma (14%) disse que pode melhorar, comentando: “...*com o fornecimento por parte das mantenedoras de mais auditores para o programa. Isso é de fundamental importância, uma vez que ele está se agigantando cada vez mais, com o crescimento do estado*”. Desse modo, as empresas reconhecem a forma de organização e a seriedade das auditorias.

e) A forma de atuação da coordenação técnica realizada pelo IEL é adequada?

Todas as empresas entenderam que sim, que a organização responsável pela coordenação técnica do Prodfor, exercida pelo IEL-ES, é adequada. No entanto, houve o comentário de uma delas de que “... *em algumas ocasiões tem de ficar evidenciado que o PRODFOR é das mantenedoras e não da FINDES.*”, o que, de certa forma, demonstra o quanto as mantenedoras assumem o Prodfor como uma ação empresarial, de sua responsabilidade.

f) Quais são os pontos fortes do Prodfor?

Gráfico 10.2 – Pontos fortes do Prodfor. Fonte: elaborado pelo autor.

Muitos foram os pontos fortes apresentados pelas empresas mantenedoras, com destaque para “credibilidade, seriedade e representatividade”, o mais citado (considerando que se tratou de uma pesquisa aberta, com respostas não estruturadas). Essa resposta indica o grau de importância que é dado ao Prodfor pelas empresas mantenedoras.

g) Quais são os pontos passíveis de melhorias?

A pesquisa constatou uma preocupação, por parte das empresas mantenedoras, relacionada às auditorias, em especial para manter isenção maior de consultores e auditores. Cerca de 20% dos auditores do Prodfor são independentes, não pertencem aos quadros das empresas mantenedoras e muitos deles atuam também como consultores. Apesar de o Prodfor fazer uso das mesmas práticas de

independência que os organismos certificadores, em que consultores não são escalados para auditorias em empresas em que atuam, isso não é bem visto pelas mantenedoras, que desejam total independência, em que consultores não devem ser auditores. Os demais pontos passíveis de melhorias são apresentados no gráfico 10.3, mostrado a seguir.

Gráfico 10.3 – Pontos passíveis de melhorias do Prodfor. Fonte: elaborado pelo autor.

10.5 PARTE IV: PRODFOR – EXPECTATIVAS

Esta parte da pesquisa teve como objetivo identificar as ações a serem desenvolvidas pelo Prodfor, de interesse das mantenedoras, visando ao fortalecimento do programa.

a) O modo de envolvimento de fornecedor (indicação e candidatura) deve ser alterado?

Atualmente, os fornecedores podem participar do Prodfor, seja por indicação de uma mantenedora ou por candidatura. Em ambos os casos, deve haver aprovação por parte das mantenedoras. A questão formulada era se essa situação deveria ser

alterada. Houve um empate nas respostas, com 3 empresas desejando alteração e outras 3, não (ver tabela 10.8). A diferença é que algumas mantenedoras têm a expectativa de identificar os fornecedores participantes de cadeias produtivas de seu interesse e promover seu desenvolvimento. Trata-se de uma situação bem interessante, porque são as mantenedoras desenhando a cadeia de suprimentos e induzindo um maior nível de competência das empresas participantes.

Tabela 10.8 – Necessidade de alteração na forma de envolvimento de fornecedores no Prodfor.

Resposta	Número	%	Comentários
Não alterar	3	43%	Arcel: o modelo adotado tem permitido manter um bom nível das empresas candidatas e garantem sua continuidade no programa Garoto: as empresas devem continuar sendo indicadas pelas mantenedoras
Deve alterar	3	43%	Cesan: maior divulgação Petrobras: empresas indicadas pelas mantenedoras ou candidatas pertencentes às cadeias produtivas das mesmas. Vale: fornecedores indicados conforme indicação das empresas, mas ter uma “VISÃO GLOBAL” de toda a cadeia.
Não soube responder	1	14%	Escelsa.

Fonte: elaborado pelo autor.

b) O Prodfor deve entrar em determinados segmentos empresariais, ou deixar de forma livre?

Atualmente não há, no Prodfor, orientação para indicação de fornecedores participantes, sendo de livre escolha por parte das mantenedoras ou de livre candidatura de fornecedores. Conforme tabela 10.9, 58% (4 de 7 empresas) responderam que a indicação deve ser livre, e 42% (3 de 7 empresas) reforçam a indicação de atuar em determinadas cadeias. Essa resposta, de certa forma, contradiz o que as mantenedoras responderam na questão 10.5.1, mas deve ser analisada com bastante atenção, porque pode proporcionar muitos benefícios para as mantenedoras, que passariam a relacionar-se apenas com fornecedores qualificados de determinados segmentos empresariais. Como exemplo, todas as empresas de metal-mecânica seriam qualificadas, porque esse segmento seria todo mapeado e todas as empresas convidadas a participar.

Tabela 10.9 – Forma de envolvimento de fornecedores no Prodfor.

Resposta	Número	%	Comentários
Atuação de Forma livre (atual)	4	58%	-
Atuação em segmentos empresariais	3	42%	Garoto: priorizar o segmento empresarial que atenda as mantenedoras na totalidade de suas necessidades Petrobras: atuar somente nas cadeias produtivas das mantenedoras Vale: Começar a direcionar conforme as demandas das empresas

Fonte: elaborado pelo autor.

c) Os recursos financeiros são suficientes? A forma de gestão financeira deve ser alterada?

A maioria das empresas mantenedoras (62,5%) entende que os recursos financeiros para manutenção do Prodfor são suficientes. Atualmente, as mantenedoras custeiam cerca de 40% dos recursos e o restante, cerca de 60%, é proveniente da cobrança de auditorias de fornecedores, notadamente as de manutenção e de recertificação.

Tabela 10.10 – Análise dos recursos financeiros disponíveis.

Resposta	Número	%	Comentários
Recursos são suficientes e não alterar a forma atual	5	62,5%	Arcel: manter uma filosofia de custos adequada para viabilizar a manutenção das empresas existentes e expansão contínua Garoto: as empresas devem continuar sendo indicadas pelas mantenedoras
Deve alterar	1	12,5%	Cesan: deve atuar de forma que se trabalhe com mais folga de caixa
Não souberam responder	2	25%	Escelsa e Technip.

Fonte: elaborado pelo autor.

d) A participação das mantenedoras é adequada? Precisa ser alterada?

Apesar de a maioria apontar que a participação das mantenedoras é adequada, segundo comentários, existe um entendimento de que das mantenedoras deveriam ser mais atuantes. Das 7 mantenedoras que responderam a esta questão, 3 afirmaram ser necessário maior comprometimento e participação por parte das mantenedoras. Atualmente, o papel das mantenedoras no Prodfor está em participar das reuniões mensais do comitê executivo, reuniões semestrais do comitê

estratégico, realizar as auditorias de certificação e reuniões do grupo técnico para análises auditorias. Todas as demais atividades são exercidas pelo IEL-ES.

Tabela 10.11 – Forma de participação das empresas mantenedoras no Prodfor.

Resposta	Número	%	Comentários
Participação adequada	4	58%	Arcel: adequada, embora possa haver maior comprometimento e disponibilização.
Precisa melhorar	2	28%	Cesan: determinadas empresas mantenedoras deveriam dar mais atenção ao programa, principalmente com seus representantes comparecendo às reuniões do grupo técnico. Technip: Deveria haver participação maior das mantenedoras nas atividades do programa
Não sabe	1	14%	Escelsa

Fonte: elaborado pelo autor.

e) O Prodfor deve se concentrar apenas no desenvolvimento e qualificação de fornecedores ou deve ampliar para integração de fornecedores com mantenedoras e melhoria de desempenho de fornecedores?

Trata-se de uma questão de grande importância a ser analisada em relação ao papel principal do Prodfor: o programa deveria manter-se no desenvolvimento e qualificação de fornecedores ou ampliar seu papel, passando a promover uma maior integração de fornecedores e mantenedoras. Por integração entendem-se outras ações: identificar oportunidades de negócio e orientar aos fornecedores, como atendê-las, fazer avaliação do desempenho de fornecedores, acompanhar o índice de compras por empresas do Prodfor e procurar aumentá-lo, entre outras. Pela importância do tema, as mantenedoras se mostram divididas, com igual número para continuar o papel atual e também para ampliar a atuação do Prodfor.

Tabela 10.12 – Análise do foco de atuação do Prodfor - continua

Resposta	Número	%	Comentários
Concentrar no desenvolvimento	3	43%	Arcel: A promoção de eventos com a finalidade de aproximação dos fornecedores às mantenedoras é interessante, mas deveria ser tratado como atividade extra do programa. Garoto: Relacionado com a melhoria de desempenho, é um tema a ser tratado com cada mantenedora, pois cada empresa possui seu padrão de qualidade e normas internas. Petrobras: ...buscando interação com outros programas que têm como finalidade a integração entre os próprios e as mantenedoras.

Tabela 10.12 – Análise do foco de atuação do Prodfor - conclusão

Ampliar para integração	3	43%	Escelsa: Incluir outros requisitos na avaliação dos fornecedores Technip: A integração entre fornecedores e mantenedoras pode ser incentivada pelo Prodfor Vale: Todos os pontos devem ter a atuação do PRODFOR
Depende de como seria feito	1	14%	Cesan: Depende de como se daria a integração de fornecedores com as mantenedoras.

Fonte: elaborado pelo autor.

10.6 ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS DAS MANTENEDORAS

Pelas respostas obtidas, fica evidente que o Prodfor representa uma ação de grande importância para desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores, reconhecendo ser um instrumento que cumpre plenamente seu papel, bem organizado, cuja principal característica é a credibilidade. Constatações como essa e os excelentes resultados obtidos nos últimos 10 anos, desde a sua criação, fazem do Prodfor uma referência nacional como ação para desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Pode-se ainda concluir que:

- Os fornecedores das mantenedoras são muitos e bem diversificados, de variados segmentos, portes e localidades, havendo muito mais uma relação de rede do que de cadeia linear com as mantenedoras;
- Do total das compras realizadas pelas mantenedoras, 41% são feitos em empresas do Espírito Santo, sendo de caráter regional, e 12,1 % em fornecedores do Prodfor. Esse fato pode indicar que existe a necessidade do envolvimento de um número significativo de fornecedores ainda não qualificados, ou que existe um grande espaço para ampliação da participação dos fornecedores já qualificados nas compras das empresas mantenedoras;
- As mantenedoras poderiam adotar como política básica alcançar um índice mínimo de compras locais e regionais (50%, por exemplo). Poderiam ainda direcionar as compras de determinados itens para aquisição de fornecedores com esse perfil, como: material de construção, itens básicos de reposição, material de expediente, entre outros tipos de baixa criticidade, não havendo grandes riscos;
- Para itens críticos de aquisição, com maior risco de afetar o sucesso da operação da empresa, analisar a possibilidade de exigência de certificação como critério básico para seleção de fornecedores;

- A avaliação de desempenho de fornecedores poderia ser de modo comum entre mantenedoras, em que as diferentes formas de avaliações individuais seriam transformadas em um modo comum para sua identificação quanto ao desempenho. Por exemplo, os fornecedores seriam classificados em três níveis: A – desempenho satisfatório, com notas entre 70% e 100%; B – desempenho regular, com notas de 50% a 69%; e C – desempenho insatisfatório, com notas inferiores a 50%;
- As mantedoras deveriam ter maior conhecimento dos fornecedores qualificados pelo Prodfor, seja pela maior divulgação pelos fornecedores ou mesmo entre as mantenedoras. Na pesquisa, mantenedoras citaram itens de aquisição que não encontram em fornecedores locais, apesar de haver empresas qualificadas pelo Prodfor para esses itens (ver item 10.3.2);
- Preço não é o fator preponderante na seleção de fornecedores – aparece em 3º. lugar. Qualidade e prazo são as características mais requisitadas;
- Surge uma preocupação interessante entre mantenedoras: que os fornecedores cumpram as regulamentações, devido à responsabilidade solidária estabelecida;
- É possível promover uma melhoria da organização do Prodfor, notadamente no que tange a independência de auditores. Para tanto, é fortemente recomendável que o Prodfor, mesmo atuando na certificação de segunda parte (interesse de cliente), deva atender aos requisitos da sistemática internacional de certificação definidos pela norma ABNT NBR ISO/IEC 17021:2007 - avaliação de conformidade – requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão;
- Algumas mantenedoras têm a expectativa de identificar os fornecedores participantes de cadeias produtivas de seu interesse e promover seu desenvolvimento. Trata-se de uma situação bem interessante, porque são as mantenedoras desenhando a cadeia de suprimentos e induzindo um maior nível de competência das empresas participantes;
- As mantenedoras deveriam participar mais do Prodfor, seja na coordenação ou mesmo na operação do programa, para evitar a sensação de que a Findes e o IEL-ES sejam seus “donos” .

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS - PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA MELHORIA DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

O objetivo principal desta tese, conforme apresentado no Capítulo 1, era composto por quatro partes:

- *Analisar a eficácia dos resultados do desenvolvimento e qualificação de fornecedores, promovido por grandes empresas;*
- *Identificar as características dos fornecedores-destaque;*
- *Definir os meios e as condições para promover a melhoria de toda a cadeia de fornecimento;*
- *Estabelecer uma adequada gestão do relacionamento entre grandes empresas e seus fornecedores.*

A realização das pesquisas apresentadas permite concluir que os resultados foram alcançados plenamente. Foi possível comprovar a eficácia dos resultados de ações para desenvolvimentos e qualificação de fornecedores, pela análise do caso do Prodfor, sendo apresentados os resultados financeiros proporcionados aos fornecedores participantes e comprovação de sua significância. As características dos fornecedores-destaque foram identificadas pela realização da pesquisa comparativa do perfil dessas empresas em relação às demais. A realização de estudo de casos com empresas-destaque permitiu, ainda, conhecer o que elas fizeram para alcançar resultados melhores que as demais.

As outras duas partes do objetivo principal, relacionadas aos meios para desenvolver toda a cadeia de fornecimento e estabelecer uma adequada gestão entre grandes empresas e seus fornecedores, são na verdade proposições a serem feitas, como análise das pesquisas realizadas, e serão apresentadas na sequência. Antes, porém, é importante fazer uma análise de comprovação das hipóteses formuladas.

11.1 COMPROVAÇÃO DAS HIPÓTESES

No Capítulo 1, foram apresentadas as hipóteses relacionadas ao problema estudado pela tese. A hipótese básica era: *os fornecedores de grandes empresas que apresentam significativo sucesso não se limitaram a atender apenas os requisitos mínimos do Sistema de Gestão da Qualidade, definidos com a certificação pelo Prodfor (equivalente a ISO 9001:2000), e dotaram sua gestão de outros fatores que proporcionaram um expressivo crescimento.* Essa hipótese foi plenamente comprovada, tanto pela pesquisa de campo como pelo estudo de casos. Os fornecedores-destaque não se limitaram aos requisitos mínimos e foram além daqueles definidos na norma ISO 9001, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 11.1 – Resultados da pesquisa de campo e estudo de casos em relação aos critérios do PNQ
- continua

Critério do PNQ	Resultados da Pesquisa	Resultados Estudo de Casos
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor formação do dirigente principal e participação mais freqüente em cursos promovidos. • Análise de resultados com maior freqüência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança com excelente formação, com atuação presente e de modo compartilhado, com análise e discussão de resultados e problemas ocorridos.
Estratégias e planos	<ul style="list-style-type: none"> • Maior disposição para realização do planejamento estratégico e de forma mais organizada. • Maior ênfase na medição de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte cultura de gestão estratégica, com elaboração de planos estratégicos anuais envolvendo os colaboradores, e desdobramento em objetivos e metas.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Maior atenção aos clientes - com a realização de pesquisa de satisfação e melhor comunicação. • Maior predisposição para visitar e relacionar-se com as mantenedoras do Prodfor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação muito próxima aos clientes, com ênfase na atenção às necessidades e alinhamento estratégico com clientes.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Maior interação com a sociedade e interesse na gestão de aspectos sociais, apesar de apresentar maior pendência de pagamento de tributos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena interação com a sociedade.
Informações e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Maior uso da informação e da tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor uso e organização da informação, sendo totalmente informatizada, com sistema ERP e CRM, e grande volume de informações sobre resultados e operações.

Tabela 11.1 – Resultados da pesquisa de campo e estudo de casos em relação aos critérios do PNQ - conclusão

Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Maior interesse na satisfação de seu pessoal, pela realização de pesquisas de satisfação, proporcionando mais benefícios para colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal mais valorizado, com melhores benefícios, forte investimento na capacitação e avaliação e envolvidas nas decisões, atuando de modo autogerenciado.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Maior ênfase na organização dos processos • Maior monitoramento dos processos. • Busca por mais inovação – com maior ênfase no desenvolvimento de novos produtos e mais investimento. • Maior monitoramento das finanças da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos mais bem organizados e controlados, todos identificados e padronizados, fazendo uso de indicadores de controle e auditorias frequentes.

Fonte: elaborado pelo autor.

Além da hipótese básica, foram formuladas hipóteses complementares, que guardavam relação com os critérios de excelência estabelecidos pelo PNQ. A tabela 11.2 apresenta a análise da comprovação.

Tabela 11.2 – Análise de resultados da comprovação das hipóteses complementares - continua

Hipóteses complementares	Análise de resultados
<i>O perfil da liderança é determinante para o sucesso de empresas fornecedoras.</i>	Confirmado, com destaque para a formação, treinamento e presença da liderança.
<i>É necessário ter uma estratégia claramente definida e implementada.</i>	Confirmado, sendo a cultura da gestão estratégica uma tônica nos casos estudados.
<i>É necessário ter um adequado processo de tomada de decisões – planejamento.</i>	Confirmado, com ênfase para o desdobramento de objetivos e uso de indicadores.
<i>As empresas mantêm uma relação estreita com seus clientes.</i>	Confirmado, não apenas o foco no cliente, mas a relação próxima com eles.
<i>As empresas têm uma política agressiva de relacionamento com o mercado.</i>	Confirmado, com ênfase à atenção e relação próxima com os clientes.
<i>São empresas que têm uma postura ética e de respeito à sociedade.</i>	Não confirmado, não sendo possível analisar a parte ética; a relação com sociedade não foi verificada.
<i>Fazem uso adequado de informações e conhecimento.</i>	Confirmado, com ênfase no uso da tecnologia da informação e da informação em si na gestão.
<i>Promovem o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores</i>	Confirmado. Além da formação, há a valorização dos colaboradores.

Tabela 11.2 – Análise de resultados da comprovação das hipóteses complementares - conclusão

<i>Tem um adequado nível de organização, com métodos e critérios definidos.</i>	Confirmado, com forte padronização dos processos e organização das atividades.
<i>Tem um bom controle interno de suas operações.</i>	Confirmado, com uso de metas e indicadores.
<i>Tem uma adequada gestão financeira.</i>	Confirmado, com uso de sistema de gestão.

Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as hipóteses complementares formuladas foram comprovadas, com exceção da que estabelecia que os fornecedores com melhores resultados apresentavam postura ética e respeito à sociedade. Em relação à ética, não foi possível levantar informações pelos métodos usados, e esse tema precisa de um estudo específico. Sobre a relação com a sociedade, não foram identificadas ações ou mesmo posturas que levem a concluir pela relação existente entre os resultados dos fornecedores-destaque a esse tema, mesmo porque a pesquisa de campo identificou que os fornecedores-destaque apresentam maior pendência de pagamento de tributos que os demais.

Como conclusão adicional, foi possível verificar que as características dos fornecedores-destaque guardam relação com os critérios de excelência do PNQ, mais amplos que os da norma ISO 9001.

11.2 REFERÊNCIA PARA MELHORIA DA GESTÃO DOS FORNECEDORES

A análise dos resultados apresentados na tabela 11.1 permite identificar os outros fatores que os fornecedores-destaque adotaram em sua gestão, além dos requisitos mínimos. Eles estão relacionados com: *preparo da liderança, gestão estratégica, ênfase no relacionamento com clientes, uso da informação e da tecnologia da informação, valorização e capacitação de seu pessoal, busca da inovação e melhor gestão financeira.*

Esses itens são adicionais aos da norma ISO 9001, o que leva a concluir que existe relação entre sua adoção na gestão dos fornecedores e os resultados obtidos pelos fornecedores-destaque. Essa conclusão remete à possibilidade de um modelo de gestão com itens adicionais aos mínimos estabelecidos como meio para buscar a

melhoria da gestão dos fornecedores e, por consequência, em sua relação com grandes empresas.

A discussão referente a modelos de gestão usados para desenvolvimento e qualificação de fornecedores foi apresentada no Capítulo 4, com destaque para a ISO 9001, PNQ e também a norma japonesa TR Q 005. Ainda no Capítulo 4 foi apresentada a proposta de uso integrado desses modelos, em que seria adotada como referência inicial a ISO 9001, seguida da TR Q 005 e, como referência maior, os critérios do PNQ. Foi sugerido o estabelecimento de níveis, como os da TR Q 006, para que empresas possam evoluir seu modo de gestão com o tempo. Seriam níveis de maturidade ou de evolução do sistema de gestão adotados para desenvolvimento contínuo dos fornecedores, em busca da excelência na cadeia de fornecimento.

A pesquisa com fornecedores e o estudo de casos, apresentados respectivamente nos Capítulos 8 e 9, permitiram identificar as características dos fornecedores-destaque. É possível estabelecer uma relação entre os critérios da ISO 9001, a norma TR Q 005 e essas características, permitindo a identificação de quais itens deveriam ser desenvolvidos nos fornecedores, visando melhorar seu modo de gestão.

Assim, a figura 11.1 apresenta uma comparação entre essas três referências (ISO 9001, TR Q 001 e resultados da pesquisa), indicando a relação por meio de setas, os itens principais da ISO 9001, os itens adicionais da TR Q 005 em relação a ISO 9001 e os resultados da pesquisa com as características dos fornecedores-destaque.

Figura 11.1 - Relação entre ISO 9001, TR Q 001 e resultados da pesquisa. Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez comprovada a hipótese de que os fornecedores que apresentaram melhores resultados também apresentam melhor nível de gestão, é possível concluir que, induzindo a melhoria da gestão de fornecedores da cadeia de suprimentos de grandes empresas, ampliam-se os resultados para toda a cadeia, gerando ainda mais benefícios para todos os envolvidos.

Assim, pode-se vislumbrar um modelo que complementa a ISO 9001 e que poderia ser usado para estabelecer níveis de maturidade ou evolução para a gestão de fornecedores. Esse modelo poderia seguir as linhas gerais da TR Q 005, porém de modo mais simples. Verifica-se, assim, que os critérios a serem usados nesse contexto seriam os estabelecidos pela norma ISO 9001, acrescidos de outros como:

- ***Ampliação da Gestão de Recursos*** – envolvendo também recursos financeiros, recursos de infraestrutura, informação e tecnologia da informação, e ampliando a gestão de recursos humanos, com avaliação e valorização das pessoas;
- ***Inclusão da Gestão Estratégica*** – podendo ser no item 5 de Responsabilidade da Direção;
- ***Inclusão do Perfil da Liderança*** – podendo ser no item 5 de Responsabilidade da Direção;
- ***Ampliação do Foco no Cliente*** – passando a considerar maior atenção, interação e alinhamento estratégico com os clientes;
- ***Inclusão da Inovação*** – como novo item ou no item 5 de Responsabilidade da Direção.

Essa solução é parecida com a praticada para o setor automobilístico, em que a norma ISO TS 16949:2002 *Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos particulares para aplicação da ISO 9001:2000 para organizações de produção de automotiva e peças de reposição pertinentes*, manteve a estrutura da ISO 9001 e incluiu vários itens de interesse específico. Assim, um programa de desenvolvimento e qualificação de fornecedores definiria níveis de maturidade de gestão e os relacionaria com o nível de criticidade dos negócios envolvidos. A proposição do modelo de maturidade não representa objeto desta tese, sendo, porém, uma de suas conclusões e será apontado como sugestão de trabalhos futuros.

11.3 FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE GRANDES EMPRESAS E SEUS FORNECEDORES

Por muito tempo, grandes empresas praticaram uma política de relacionamento com fornecedores de modo distante, com um número expressivo de organizações para aquisição de bens e serviços, em que a prioridade era dada ao preço de aquisição e não aos interesses de relacionamento estratégico (CHOPRA E MEINDL, 2003). Atualmente, reconhecem que essa política não mais se sustenta, passando a usar estratégias de atuação em cadeia ou rede, como a desintegração vertical, terceirização, focalização em poucos fornecedores, o “just in time” e parcerias, o que leva a maior interesse no estabelecimento de boas relações entre as empresas (HARLAND, 1996). Gerir uma cadeia ou rede de fornecimento significa gerir relacionamentos entre essas empresas, sendo necessário investir em relacionamentos bem sucedidos, estabelecendo atuações parceiras (MENTZER et al, 2000).

A relação de interesse entre grandes empresas e seus fornecedores é a realização de negócios, de transações por meio de aquisição de bens ou contratação de serviços. Esse é o ponto principal de interface entre eles. Fazer negócio depende de confiança. Nenhuma empresa fará transações com organizações desconhecidas, em que não possa confiar. Mas, como confiar em empresas desconhecidas? É preciso saber se o fornecedor é competente para fazer negócios com ele. Para Humphrey e Schmitz (1998), confiança significa estabelecer relações mais próximas entre as empresas em que a base é o conhecimento mútuo.

Caso contrário, se não há confiança na relação entre comprador e fornecedor, não há negócio. A grande empresa não compra do fornecedor local porque não sabe se ele tem competência e, por conseguinte, o fornecedor não investe na melhoria de sua competência porque a grande empresa não compra. Essa era a situação presente, no início do Prodfor, nas relações entre as grandes empresas e os fornecedores sediados no Espírito Santo. Era necessária uma ação estratégica e forte para romper tal ciclo.

Uma das mais importantes ações da função de suprimentos é desenvolver uma rede de fornecedores competentes (HAHN et al, 1990). Essa ação, denominada de programa de desenvolvimento de fornecedores, visa ampliar o nível de competência dos fornecedores (HARTLEY e JONES,1997), papel das empresas líderes, ditas compradoras (KRAUSE e ELLRAN,1997). Essa é a ação estratégica forte para romper o ciclo de *“não compramos de fornecedores locais porque eles não têm competência”*. Portanto, o programa de desenvolvimento de fornecedores deve ser uma iniciativa de grandes empresas, como parte de sua estratégia de negócio, fazendo uso de seu poder de compra para induzir o aumento de competência nos fornecedores locais, criando uma relação forte, em que haja confiança. A realização de negócios entre grandes empresas e seus fornecedores promove a geração de renda e emprego, e depende do binômio **competência-confiança**. É preciso que os fornecedores demonstrem competência para que haja confiança, e os negócios ocorram.

Nesta tese, foi mostrado que a competência mínima a ser desenvolvida nos fornecedores está em apoiar a organização de um sistema de gestão baseada nos requisitos da norma ISO 9001. A confiança é construída inicialmente pela avaliação dos fornecedores por meio de auditorias realizadas de forma organizada e independente pelas próprias empresas compradoras, fazendo a certificação do sistema de gestão organizado pelos fornecedores. A experiência do Prodfor demonstrou que investir na melhoria da gestão de fornecedores gera resultados muito satisfatórios, tanto para o fornecedor quanto para as grandes empresas. Os fornecedores afirmaram que o maior benefício obtido foi a melhoria de gestão, e as pesquisas apresentaram os significativos resultados financeiros obtidos após a certificação, conforme apresentado no Capítulo 7. As empresas compradoras participantes do Prodfor também afirmaram sua satisfação com o programa e o reconhecimento de que ele representa uma ação de grande importância, contribuindo com a organização de uma competente rede de fornecedores, conforme apresentado no Capítulo 10. Portanto, conclui-se que uma ação de desenvolvimento e qualificação de fornecedores, quando bem estruturada e organizada, representa um instrumento de grande importância para fortalecimento das relações entre grandes empresas e seus fornecedores.

A tese demonstrou também que os fornecedores com os melhores resultados apresentaram características diferenciadoras e não se limitaram às condições mínimas estabelecidas. Com isso, chegou-se à conclusão de que a melhoria da cadeia de fornecimento está relacionada com a melhoria da gestão dos fornecedores, e que é necessário fazer uso de outros fatores além dos estabelecido na norma ISO 9001, comumente usada como referência para desenvolvimento de fornecedores.

A criação de confiança depende de conhecimento. Apenas a qualificação de fornecedores, pela certificação, pode não ser suficiente. É necessário que seja feita a avaliação de desempenho durante as transações comerciais, sendo preciso coletar e analisar dados que permitam o contínuo monitoramento das atividades de fornecimento (MARINHO e AMATO NETO, 2001), visando à melhoria de aspectos como custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação (MUSCAT e FLEURY, 1992). Com o tempo, a ocorrência de transações e a avaliação de desempenho geram informações a respeito do fornecedor, promovendo proximidade e relações mais fortes, o que favorece a geração de mais negócios.

Cria-se então, a relação de parceria entre compradoras e fornecedores, uma relação de confiança mútua, que envolve um alto nível de cooperação, visão de longo prazo, comprometimento, relação balanceada de poder, e inclui instrumentos para gerenciar conflitos (MONCZKA et al, 1998; MAIA e CERRA, 2004; MCHUG et al, 2003; LAMBERT, 2008). A relação entre empresas e fornecedores deve ser construída de acordo com regras claras e formas em que prevaleçam o entendimento e os objetivos comuns, para que haja sucesso na relação.

Com a evolução das relações, à medida que se ampliam as oportunidades de negócios entre grandes empresas e seus fornecedores, surge a necessidade de níveis de gestão mais aprofundados, compatíveis com os novos desafios. Como exemplo, o fornecimento de um item de reposição, como um rolamento, é bem mais simples que o serviço de monitoramento das condições desse rolamento e, para prestar esse tipo de serviço, requer-se uma organização melhor do que se apenas fornecesse o item.

As empresas devem, cada vez mais, buscar a evolução em sua forma de organização para conquistar maiores oportunidades, que podem ocorrer em etapas. Bolwijn e Kumpe (1990) definiram os momentos de evolução da atuação: inicialmente, a empresa eficiente, em seguida a empresa qualidade, depois a empresa flexível e, na última etapa, a empresa inovadora. Essa posição é corroborada por Merli (1994) e também Lambert (2008), em que as relações entre empresas passam de uma situação meramente comercial para um modo mais colaborativo, cuja tônica é a parceria, sendo necessárias formas mais aprofundadas de gestão. Desse modo, é possível propor um esquema que envolve tipo de relação, nível de maturidade de gestão e tipo de negócio. O raciocínio é simples: se as empresas buscam formas mais fortes de relacionamento (de comercial para parcerias), é necessário que melhorem seu modo de gestão, de acordo com o tipo de negócio e exigências estabelecidas.

Figura 11.2 – Esquema envolvendo tipos de relações comerciais, níveis de maturidade de gestão e tipos de negócios. Fonte: elaborado pelo autor

Assim, é apresentado na figura 11.2 um esquema que relaciona essas três variáveis, de acordo com os trabalhos de Merli (1994) e também de Lambert (2008), e as conclusões do capítulo 4 envolvendo o uso integrado dos modelos de referência ISO

9001, TR Q 005 e PNQ. Foram considerados cinco níveis de relacionamentos: 1- *abordagem convencional*; 2- *contratos ou melhoria da qualidade*; 3- *integração operacional*; 4- *integração estratégica*; e 5 - *parceria nos negócios*. Em relação ao modo de gestão, também foram considerados cinco níveis de maturidade, os mesmos usados na TR Q 005 com as adaptações propostas no item 11.2: 1- *sem certificação*; 2- *certificação ISO 9001*; 3- *nível 2 + recursos*; 4- *nível 3 + estratégia*; e 5- *nível 4 + inovação*. Para os tipos de negócios também foram considerados cinco tipos, de acordo com a criticidade: 1- *não críticos*; 2- *baixa criticidade*; 3- *média criticidade*; 4- *alta criticidade*; 5- *altíssima criticidade*. A figura 11.2 apresenta essa relação.

11.4 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA MELHORIA NA CADEIA DE FORNECIMENTO

A atuação em rede amplia o entendimento de que os problemas são comuns e devem ser analisados de forma sistêmica, extrapolando as fronteiras das grandes empresas. Problemas comuns devem ser tratados de maneira compartilhada. Por isso, a organização de empresas em rede deve envolver ações relacionadas a públicos distintos, mas com o mesmo enfoque, que é o aumento da competitividade das empresas. As ações para organização de um sistema de rede de empresas envolvem a definição de papéis importantes para grandes empresas, fornecedores, organizações empresariais e poder público, sendo proposto:

Grandes empresas – têm o importante papel de indução da atuação em rede, usando seu poder de compras para não apenas exigir, mas envolver fornecedores na construção de objetivos comuns. Para fortalecer seu papel como indutor, pode realizar as seguintes ações:

- Definir com clareza suas estratégias de envolvimento de fornecedores, criando formas de relações mais próximas;
- Redução da base de fornecedores e ampliação do nível de parcerias;
- Usar seu potencial de conhecimento e informações para desenvolvimento de fornecedores, especialmente pequenas empresas, com transferência de conhecimento e tecnologias;

- Organizar programas para desenvolvimento e qualificação de fornecedores, de preferência de forma compartilhada com outras empresas, como é o caso do Prodfor;
- Fazer uso de informações de desempenho de fornecimento não apenas para punição, mas para identificação de causas e para promover a melhoria contínua de empresas;
- Estabelecer níveis aprofundados de parcerias com fornecedores à medida do aumento de sua competência, adotando avaliações da maturidade da gestão;

Fornecedores – são os elos iniciais da cadeia e devem ampliar seu entendimento sobre seu papel. São os geradores da qualidade inicial de produtos e serviços, influenciando o sucesso de toda a cadeia. Para vislumbrar uma atuação mais forte em busca de oportunidades e crescimento empresarial devem ter as seguintes preocupações:

- Ter maior consciência de seu papel como elemento importante da cadeia, pensando em como agregar valor à cadeia, ser uma fonte de qualidade de produtos, oportunidades de melhoria e inovação, em vez de uma fonte de problemas com fornecimento inadequado;
- Adotar um enfoque estratégico, pensando na cadeia e não apenas em sua empresa;
- Investir na capacitação de equipes, na melhoria de métodos de trabalho e melhores meios de controle;
- Exercer completo domínio de seus processos, assegurando o pleno controle para fornecer produtos de modo totalmente confiável em relação ao estabelecido com os clientes, como atendimento a especificações, prazos e condições estabelecidas;
- Adotar uma postura de maior interação com outras empresas, organizações, associações empresariais, ou seja, com o ambiente em que está inserido;
- Ir além das condições mínimas estabelecidas pelas grandes empresas, buscando melhorar cada vez mais a gestão total da empresa;

- Buscar o fortalecimento pela atuação de modo associativo ou em parcerias com outros fornecedores, seja para ganhar em escala, ou para domínio de novas competências. É preciso que os fornecedores estabeleçam suas próprias cadeias produtivas;
- Antecipar-se às necessidades dos clientes, que são grandes empresas, passando a adotar a estratégia da inovação, notadamente levando soluções a essas necessidades, de acordo com seu foco de atuação, o que promoveria seu crescimento;

Organizações empresariais – como sindicatos de empresas, federações, associações de classe, entre tantas organizações, podem ser o elemento catalisador da formação de redes empresariais e o ente estratégico para antecipar tendências, focando sua ação em:

- Pensar e agir sistemicamente, entendendo o contexto empresarial, as tendências do ambiente, em vez de agir de forma desincronizada com as necessidades e os anseios do empresariado;
- Induzir a formação de consciência e esclarecimento do empresariado para a atuação coletiva, em vez de isoladamente;
- Agir politicamente no sentido de fortalecer as relações entre grandes empresas e fornecedores qualificados, para que os negócios sejam priorizados com esse grupo de fornecedores.

Poder público – seja nas esferas federal, estadual e municipal, pode apoiar as iniciativas modernas, facilitando a vida das empresas, em vez de criar amarras e fatores inibidores do desenvolvimento, tendo atenção a

- É inevitável citar a elevada carga tributária vigente no país como poder destruidor de condições empresariais favoráveis. A reforma tributária é necessária para evitar a incidência em cascata de tributos quando se atua em redes de empresas com personalidades jurídicas diferentes;
- O crédito ainda é difícil e caro para a grande maioria das empresas, especialmente as de pequeno e médio portes. Sem crédito facilitado, o

investimento na melhoria e modernização das empresas é lento, o que dificulta a interação entre elas. Criar formas acessíveis de crédito representa um grande desafio para induzir o desenvolvimento das empresas;

- O custo de pessoal deve ser reduzido, havendo uma reforma trabalhista que propicie menor ônus para as empresas;
- Uso do poder de compra governamental para induzir o desenvolvimento das empresas que fazem negócios com as entidades e empresas governamentais;
- Desenvolvimento de programas de melhoria de gestão em suas diversas organizações e empresas.

11.5 CONCLUSÕES

A era atual tem como forte característica a atuação integrada de empresas em prol de um objetivo comum, que é ser cada vez mais competitivo. O enfoque da melhoria e modernização da gestão vem se ampliando, passando a ser não apenas de organizações, mas de cadeias ou redes. Essa situação tem se mostrado como forte tendência em muitos segmentos, sendo a tônica da estratégia de grandes organizações, que precisam dedicar-se a seu negócio principal, passando a integrar e coordenar uma extensa rede de fornecedores.

O sucesso da atuação em cadeia está em planejar detalhadamente essa forma de interação com as demais empresas da rede. Em vez de deixar acontecer de modo gradual, o interessante é que tal ação seja parte da estratégia da empresa, planejada e orquestrada por ela. É necessário definir políticas, métodos, meios de controle para que as empresas da cadeia atuem em sincronia, de modo articulado, em direção a propósitos comuns. Para tanto, é necessário extrapolar o sistema empresarial e focar o sistema de redes. Essa atuação ampliada requer outras competências da empresa, porque ela passa a interagir com elementos sobre os quais não tem o total controle.

A grande contribuição deste trabalho, além de comprovar a eficácia dos resultados de ações de desenvolvimento de fornecedores de grandes empresas, como o Prodfor, foi identificar as características dos fornecedores que apresentaram resultados superiores a outros, todos com Sistema de Gestão da Qualidade

organizados e certificados nas mesmas bases, que foi o Prodfor. Com isso, foi possível propor meios para que toda a cadeia de suprimentos de grandes empresas alcance esses resultados superiores, visando a excelência.

A interação entre grandes empresas e seus fornecedores ocorrerá de forma cada vez mais intensa à medida que for ampliado o nível de competência de fornecedores, gerando confiança das empresas clientes. O binômio **competência-confiança** é a condição básica para isso. Grandes empresas devem induzir o aumento da competência de seus fornecedores de modo evolutivo e, em paralelo, estreitar e ampliar a forma de atuação conjunta pela maior confiança que passa a existir.

Considerando essas circunstâncias, a seguir são destacadas as principais conclusões deste estudo:

- A atuação da empresa em redes ou cadeias se apresenta como necessidade;
- O enfoque estratégico deixa de ser restrito à empresa e seu sistema, passando a ser ampliado para uma visão de redes ou cadeias de empresas;
- Grandes empresas devem induzir o desenvolvimento e a qualificação de seus fornecedores, em especial as empresas de pequeno porte, fazendo uso de seu poder de compra;
- As empresas de grande porte devem organizar a ação de desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores em um programa bem planejado e estruturado;
- O investimento por parte dos fornecedores na melhoria e modernização de sua gestão é uma necessidade, e este estudo comprovou os benefícios financeiros bastante atrativos de tal investimento;
- As relações entre grandes empresas e seus fornecedores serão ampliadas à medida do aumento do nível de competência dos fornecedores;
- Cabe aos fornecedores se antecipar a essa situação, de relações ampliadas, investindo na melhoria e inovação de suas atividades. Por outro lado, cabe às grandes empresas criar mais oportunidades de negócio, em reconhecimento ao aumento de competência do fornecedor;

- As empresas fornecedoras, se desejarem ter sucesso e ser cada vez mais competitivas, devem ampliar o nível de maturidade de gestão, além dos requisitos mínimos estabelecidos pela norma ISO 9001;
- O desenvolvimento de fornecedores para ampliação do nível de maturidade de gestão deve ocorrer de modo gradativo, em níveis, para permitir a evolução dos sistemas de gestão;
- Como referência ao sistema de gestão das empresas, observou-se que os requisitos da ISO 9001:2000 devem ser ampliados, em direção aos critérios de excelência do PNQ. Essa ampliação deve ocorrer em níveis;
- O modelo da norma TR Q 005 mostrou-se confuso, em especial na definição dos níveis de maturidade. Deve ser pensado um modelo mais adaptado à realidade das empresas ocidentais;
- Níveis maiores na maturidade dos sistemas de gestão permitem formas mais aprofundadas nas relações com grandes empresas;
- Além do desenvolvimento dos fornecedores para organização do sistema de gestão, deve ser feito o monitoramento do desempenho de fornecimento;
- Um programa de desenvolvimento de fornecedores conduzido por grandes empresas representa também uma ação de responsabilidade social, pois promove a geração de emprego e renda.

11.6 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

A continuidade dos assuntos e temas abordados nesta tese pode ser conduzida pela realização de trabalhos futuros, como:

- Desenvolvimento de modelo que considere a evolução da gestão de fornecedores em níveis de maturidade;
- Análise de riscos em cadeia de fornecimento;
- Tecnologia da Informação aplicada à gestão de cadeias de suprimentos;
- Planejamento, programação e controle de cadeias de suprimentos;
- Análise dos fatores culturais que favoreçam a atuação cooperada de empresas.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 90012000**: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2001.

____ **NBR ISO/IEC 17050:2004** – Avaliação da Conformidade - Declaração de conformidade, 2004

____ **ABNT ISO/IEC 17000:2005** – Avaliação de conformidade – Vocabulário e princípios gerais, 2005.

____ **NBR ISO 9000:2005**: Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

ALVES, Filho A G. et al. **Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a Indústria Automobilística**. Revista Gestão da Produção v 11, n 3 – Dezembro de 2004.

AMATO NETO, João. **Desintegração Vertical/terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro**. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção EPUSP. São Paulo: 1993.

____ **Reestruturação Industrial, terceirização e redes de sub-contratação**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 33 a 42. Mar/Abr. 1995.

____ **Manufatura Classe Mundial – conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Business Logistics Management, Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Planejamento, Organização e Logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001. 532 p

BASTOS, C. E. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos: um estudo de caso na relação fabricante, fornecedor na indústria aeronáutica**. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, 2006.

BEAMON, B. M.; e WARE, T. M. **A process quality model for the analysis improvement and control of supply chain system**. International Journal of physical distribution & logistics, Bradford, v 28 n 9/10,1998

BIANCHI, M G. **Terceirização no Brasil**. Dissertação de Mestrado – Escola Politécnica, Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

BOLWIJN, P.T., KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990s - Productivity, Flexibility and Innovation**. (1990) Pergamon Press.

BONOMA, Thomas V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.

BRITTO, J. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In: Kupfer, D; Hasenclever (org). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. p. 307-343. Cap.14. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. 1 ed.: Mc Graw-Hill, 1996.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de processos industriais sob a ótica dos custos de transação**. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração – UFBA. Salvador, 2002.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudos de casos” em pesquisas para dissertações e teses em administração** – Revista de Administração, São Paulo: v. 26, n. 3, jul/set. 1991.

CARVALHO, M. M. (2001) **Relações entre Empresas, Competências Coletivas e Tipos de Governança em Clusters de Alta Tecnologia do Estado de São Paulo**. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARVALHO, M. M. e LAURINDO, F.J.B. **“Clustering and new product development: a Brazilian case”**. : EurOMA2002 – European Operations Management Association – 9th. International Annual Conference. Copenhagen, Dinamarca. Junho de 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo, Atlas. 1999.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COASE, R.H. **The nature of the firm**. In Economic, vol. 4 (new series), 1937.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. **Supply chain management: more than a new name for logistics**. International Journal of Logistics Management, v. 8, 1997.

CORREIA, G.M. **A utilização do conceito de custo de transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na Indústria Farmacêutica**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da USP. São Paulo, 2001.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

COX, J.F., BLACKSTONE, J.H. e SPENCER, M.S. (Eds) - **APICS Dictionary** (8th ed.), American Production and Inventory Control Society, Falls Church, VA, 1995.

CROSBY, P. **Quality is free**. McGraw-Hill, USA, 1989.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M. **The supply chain management process**. The International Journal of Logistics Management, Viedra Beach, v. 12, n. 2, 2001

DAVIS, D. **State of a new art: manufacturers and trading partners learn as they go**, Manufacturing Systems, Vol. 13 No. 8, pp. 2-10, 1995

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DOBLER, D., BURT, D. (1996) **Purchasing and Supply Management**. McGraw Hill.

DOLAN, C. and HUMPHREY, J., **Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry**, Journal of Development Studies, 2000

DOMBERGER, S., **The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing**. Oxford. University Press, Oxford, 1998.

EHIE, I. C. **Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: a survey study**. Production and Inventory Management Journal, p. 31-38, jan. 2001.

ELFING, T. and BAVEN, G., **Outsourcing technical services: stages of development**. Long Range Planning, Vol. 27 No. 5, 1994.

FERREIRA, José Joaquim do A. **Modelos Normalizados de Sistemas de Gestão. Conceitos e certificação: ISO 9001; ISO 14001 e TS 16949** in Gestão da Qualidade: teorias e casos – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Marta A. T. e SOUZA, Engo I. N. **Estratégias de Terceirização na Indústria Mineira: Características e Impactos**. 18o ENANPAD, v. 9, p. 127-141, 1994.

FIANI, R. **Teoria dos custos de transação**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FINLAY, P.N. and KING, R.M. **IT outsourcing: a research framework**. International. Journal of Technology Management, Vol. 17 No. 1-2, 1999.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 2A ed., 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ - **Critérios de Excelência 2008 - Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. www.fnq.org.br. Consultado em fevereiro de 2008.

GEREFFI, G. 1994. **The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas productions network's in G.** Commodity Chains and Global Capitalism, Westport: Praeger.

GUTWALD, P. M. **Strategic outsourcing and technology supply chains.** Massachusetts Institute of Technology Cambridge, Massachusetts, June/1995.

_____. **Strategic Sourcing and Technology-Supply Chains** (Master Thesis). Massachusetts: MIT, 1996

HAHN, Chan K.; WATTS, Charles A.; KIM, Kee Young. **The Supplier Development Program: A Conceptual Model.** Journal of Purchasing and Materials Management; Spring 1990; 26, 2; ABI/INFORM Global pg. 2

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

HARLAND, C.M. **Supply chain management: relationships, chains and network.** British Journal of management. Vol 7. March, 1996

HARRIGAN, K. R. **Strategies for intra-firm transfers and outside sourcing.** Academy of Management Journal, no. 28, 1985.

HARTLEY, J. J. and JONES, G. E., **Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change.** International Journal of Purchasing and Materials Management, v.33, n.3, p.24 – 29, 1997.

HAYES, R. H; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge.** Harvard Business School. Willey, 1994.

HOJUNG, Shin, DAVID A. Collier, DARRYL D. Wilson. **Supply management orientation and supplier-buyer performance.** Journal of Operations Management 18, 2000

HOLLINGSWORTH & LINDBERG (1986) **The governance of the American Economy: markets, clans, hierarchies and associative behavior**, in: Streeck & Schmitter, Private Interest Government. New York: University Press.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Trust and Inter-firm relations in developing and transaction Economies.** The journal of Development Studies, Vol. 34, No 4, p.32-61. London, April 1998,

_____. **A Background Paper for the Bellagio Value Chain Workshop.** Institute of Development Studies – University of Sussex, Brighton, UK, 2000.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial clusters and globalvalue chain research**. IDS Working Paper 120, p.1-37, 2000.

HUMPHREYS, P.K; SHIU, W.K.; CHAN, F.T.S. **Collaborative Buyer-Supplier Relationships in Hong Kong Manufacturing Firms**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 6, n. 4, 2001.

INMETRO – **Avaliação de Conformidade** – 5a. edição. Rio de Janeiro, 2007

ISHIKAWA, K. **What is Total Quality Control? The Japanese way**, Prentice Hall Inc., Englewood Clifs, N. J., 1985.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **The ISO Survey 2007**. Genebra: 2007.

_____. **ISO TS 16949:2002** Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos particulares para aplicação da ISO 9001:2000

_____. www.iso.org. Consultado em fevereiro de 2008.

JAPANESE STANDARDS ASSOCIATION. **TR Q 005** – Quality Management System – guidelines for sustainable growth. Tokyo: 2003

_____. **TR Q 006** – Quality Management System – guidelines for self-assessment. Tokyo: 2003

JESSOP, B. **The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development**, International Social Science Journal, n. 155, pp 29-45, (1998).

JONES, C., CLARK, J. (1990) **Effectiveness Framework for Supply Chain Management**. Computer-Integrated Manufacturing System. England: Warwick Business School, v.3, n.4, Nov.1990.

JONES, Christine. **Strategic Supply Chain Management**. Fifth International Conference of the Operations Management Association. England, 1990.

KANJI, G. K.; WONG, A. **A business excellence model supply chain management**. Total Quality Management, v. 10, n 8, 1999.

KANTER, R. M., **Collaborative Advantage: The Art of Alliances**, Harvard Business Review, 72:4 Julho-Agosto de 1994, p.100

KLIEM, R.L., **Managing the risks of outsourcing agreements**. Information Management Systems, summer, 1999.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa** – 14. ed. Ver. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

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

KRAUSE, Daniel R. **Supplier development: Current practices and outcomes**. International Journal of Purchasing and Materials Management; Spring 1997

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J.D. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. The International Journal of logistics Management, v. 9, 1998.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C. **Issues in Supply Chain Management** . Industrial Marketing Management, v. 29. n 2, p. 1-19, 2000.

LAMBERT, Douglas M., STOCK James R., ELLRAM, Lisa M. **Fundamentals Of Logistics Management** – Abridged Edition. New York: McGraw-Hill, 1998.

LAMBERT, Douglas M. **An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Supply Chain Management Institute. Sarasota, FL, 2008

LAMMING, R.; JOHNSON, T.; G, J.; HARLAND, C. **An initial classification of supply chain networks**. International Journal of Operation & Production Management, v. 20, n 6, 2000.

LANKFORD, William M. and PARSA, Faramarz. **Outsourcing: a primer**. Management Decision 37/4, 1999.

LEE, Hau L. BILLINGTON, Corey. **Material Management in Decentralized Supply Chains**. Operations Research, Vol. 41, No. 5, 835-847. Sep. - Oct., 1993.

LEENDERS, Michiel. **Supplier Development**. Journal of Purchasing and Materials Management. Spring, 1989.

LEVIT, T. **Exploit the Product Life Cycle**. Harvard Business Review. Vol. 43, pp 81 a 94. November-December, 1965.

LUMMUS, Rhonda R. e VOKURKA, Robert J. **Defining supply chain management: a historical perspective and practical Guidelines**. Industrial Management & Data Systems. MCB University Press, v1, p11-17, 1999

LUMMUS, R.R.; ALBER, K.L. **Supply Chain Management: Balancing the Supply Chain with Customer Demand**. The Educational and Resource Foundation of APICS, Falls Church, VA, 1997

LUMUS, R. R.; VOKURKA, R. J.; ALBER, K. L. **Strategic supply chain planning**. Production and Inventory Management Journal, v. 39, p. 49-58, 1998.

MACEDO, M.M. A **Qualificação dos Fornecedores na Indústria Farmacêutica**. Revista Fármacos & Medicamentos, São Paulo, n. 18, p. 20-24, set./out. 2002.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L. **Relacionamento entre empresas na cadeia de uma montadora de motores: uma análise a partir da Economia de Custos de Transação**. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 11. 2004. Anais... Bauru/SP, 2004a. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br>.

MARINHO, B de L; AMATO NETO, J. **O movimento de terceirização no Brasil: Os desafios de uma nova cultura de relações entre empresas**, nos anais do I Industrial Engineering Congress, São Carlos, 1995.

_____. **A necessidade de gerenciamento da qualidade de fornecedores no ambiente globalizado**. Enegep, 1997

_____. **Gestão da Cadeia de fornecedores e acordos de parcerias**. In: Manufatura Classe Mundial. São Paulo: Atlas, 2001.

MARKIDES, C. **What strategy is e how do you know if you have one?** Business Strategy Review. Vol 15. Summer 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000

MCHUG, M.; HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R. **Buyer-supplier relationships and organizational health**. The Journal of Supply Chain Management, p. 15-25, May, 2003.

MCIVOR R.; HUMPHREYS P. **Early supplier involvement in the design process: lessons from the electronics industry Omega**, Volume 32, Issue 3, June 2004.

MENTZER, J. T. et al. **The nature of interfirm partnership in supply chain management**. Journal of Retailing. Vol 76, no 4, 2000.

_____. **Supply chain management**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

MERLI, G. **Comakership: a Nova Estratégia para os Suprimentos**. Qualitymark Ed.,1998.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. **Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência**. In Gestão da Qualidade: teorias e casos – Rio de Janeiro: Elseiver, 2005.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. **Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques**. Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2 (Feb., 1994),

MONCZKA, R.M.; et al. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati, Ohio. South-Western College Publishing, 1998.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão Integrada da Informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso da gestão empresarial**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EPUSP, 1999.

MOURA, Luciano Raizer. **Excelência na cadeia produtiva** – a qualificação de fornecedores como instrumento de desenvolvimento empresarial. Revista 200 maiores empresas capixabas. Vitória, 2007.

_____. **Qualidade Simplesmente Total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. 2ª. edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOURA, Luciano Raizer; OLIVEIRA, Roberto. **Prodfor: Caso de Sucesso na Atuação Conjunta de Grandes Empresas para Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores**. Anais - XXI Seminário de Logística de Suprimentos e Transportes - Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais. Vitória – ES, 08 e 09 de Agosto de 2002

MUSCAT, A.R.N.; FLEURY, A.C.C. (1992). **Indicadores da Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira** – Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, São Paulo.

NAKANO, D. N., FLEURY, A. C. C. **Métodos de pesquisa em engenharia de produção**. Anais do 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Enegep. Piracicaba: UNIMEP/ABEPRO, 1996.

NOVAES, Antonio G. N., ALVARENGA, Antonio C. Logística Aplicada – **Suprimento e Distribuição Física**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PARRA FILHO, Domingos. **Apresentação de trabalhos científicos: monografias, TCC, teses e dissertações** – 3. ed. – São Paulo: Futura, 2000.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular**. Revista de Administração da USP, Volume 33, Número 3, julho/setembro, 1998.

_____. **Gestão da cadeia de Suprimentos e suas implicações no planejamento e controle da produção**. In: Manufatura Classe Mundial. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão da cadeia de Suprimentos – conceitos, estratégias e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL EXAME MAIORES E MELHORES - **Metodologia do anuário Melhores e Maiores da Revista Exame**. Disponível em <http://app.exame.abril.com.br/servicos/melhoresemaiores>

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Nov/Dez 1996.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, pp.149-160, jul/ago 1985.

PRODFOR – **Termo de Referência do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores**. Vitória, 1997.

PRODFOR. **Análise da Pesquisa com Fornecedores Qualificados 2002**

____. **Regulamento do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores**. Versão 04. Vitória, 2004.

____. **Análise da Pesquisa com Fornecedores Qualificados 2006**

____. **Manual do Fornecedor em Desenvolvimento do Prodfor**, 2007 (a).

____. **Manual do Auditor do Prodfor**, 2007 (b).

____. **Relatório Anual de Atividades do Prodfor**, 2007 (c).

QUINN, F.J. **What's the buzz?**. Logistics Management, Vol. 36 No. 2, pp. 43-7, 1997.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. **Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo**. Anais 6º. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. FEA São Paulo: Julho de 2006.

SAMPAIO M., Di SERIO, L. C. **Projeto da Cadeia de Suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar**. Rio de Janeiro: RAE – Revista de Administração de Empresas Vol. 41(1): 2001.

SCC - SUPPLY-CHAIN COUNCIL. **Supply Chain Operations Reference-model SCOR Overview** - Version 8.0, 2006

SERRA, Sheyla M. B. **Qualidade na Terceirização**. In Gestão da Qualidade Tópicos Avançados / Otávio J. Oliveira (Org.) – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: Editora LTr, 1997.

SIMCHI-LEVI, D.; P. KAMINSKY, E E. SIMCHI-LEVI. **Designing and managing the supply chain**. McGraw-Hill, 2000.

SLACK , N. et. al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STORPER, M.; HARRISON, B. **Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s**. Research Policy, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

TAN, K. C. **Supply Chain Management: Practices, concerns, and performance issues**. The Journal of Supply Chain Management, p. 42-53, Winter, 2002.

VERNALHA, H. B; PIRES, S. R. I. **Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico**. Revista Produção, v. 15, n. 2, p. 273-285, Maio/Ago. 2005.

VOLLMANN, T.E. & CORDON, C. (1996); **Making Supply Chain Relationships Work**. M2000 Business Briefing, Nº 8, IMD, Lausanne.

WATTS, C. A. and HAHN, C. K., **Supplier Development Programs: an Empirical Analysis**. International Journal of Purchasing and Materials Management, v.29, n.2, p.10 – 17, 1993.

WILLIAMSON, O. **Strategizing, economizing and economic organization**. Strategic Management Journal, 12: 75-94, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985) **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press.

WILSON, E.J. **The relative importance supplier selection criteria: a review and update**. International Journal of Purchasing and Material Management, summer pp. 34-41, 1994.

WOOD Jr., T, ZUFFO, P.K. **Supply Chain Management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, 1998.

WOODWARD, J. **Organização Industrial - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1977.

www.clm1.org. Site do **Council of supply Chain Management Professionals** – consultado em fevereiro de 2008

www.prodfor.com.br. Site do **Prodfor** - Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores. Outubro de 2006

www.supply-chain.org. Site do **Supply Chain Council** – consultado em fevereiro de 2008

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA COM FORNECEDORES

1- IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:			
Nome fantasia:			
CNPJ:		IE ou IM:	
Endereço:			No.
Complemento:			CEP
Cidade:	Bairro:		UF:
Telefone:		Fax:	
E-mail:		Site:	

Dirigente principal:

Nome:	Cargo:
Telefone:	E-mail:

Responsável pelas informações:

Nome:	Cargo:
Telefone:	E-mail:

Responsável pela pesquisa:

Data da resposta:	Nome:
-------------------	-------

2- NEGÓCIO DA EMPRESA

Ramo principal de atividade (Tabela CNAE):
Atividade principal: () Comércio () Serviços () Indústria () Transporte () Agricultura

Produtos e/ou serviços	% da receita	Escopo

3- COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

Nome do acionista ou sócio	Cargo	Participação (%)

Sede da empresa:

() a mesma identificada () outra: Cidade: _____ UF: _____

5- LIDERANÇA

5.1- Qual a o perfil do comando da empresa, isto é, das pessoas que a dirigem?

- É uma empresa familiar, onde toda a liderança tem relação de parentesco.
- É uma empresa totalmente profissionalizada, sem a presença de parentes dos acionistas.
- Existem poucos parentes dos acionistas, mas atuam de modo profissional.

5.2- Qual a atuação do dirigente principal com a empresa?

- É acionista e atua diretamente na gestão da empresa
- Atua como acionista e parcialmente na gestão da empresa
- Atua apenas como acionista, sem muito envolvimento na gestão da empresa.
- É um executivo totalmente dedicado ao negócio.

5.3- Qual o nível de escolaridade do dirigente principal?

- Fundamental (Primeiro grau)
- Médio (Segundo grau)
- Superior completo
- Pós-graduação
- Mestrado ou doutorado.

5.4- A participação do dirigente da empresa em treinamentos, cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos, nos últimos 3 anos, se caracteriza:

- O dirigente não participou de nenhum
- O dirigente pelo menos uma vez
- O dirigente participa eventualmente (mais de uma e menos de três vezes)
- O dirigente participa freqüentemente (mais de três vezes)

5.5 – A empresa possui definição clara sobre qual é o seu **Negócio**, como vai atuar no mercado (**missão**), qual o futuro esperado para a empresa (**visão**) e quais os princípios de comportamento empresarial (**valores**)?

- Ainda não foram definidos
- Alguns estão definidos, mas não estão escritos
- Estão escritos e divulgados para alguns empregados
- Estão escritos e divulgados para todos os empregados

5.6- As análises críticas do SGQ são realizadas com qual periodicidade?

- Anual
- Semestral
- Quadrimestral
- Trimestral
- Bimestral
- Mensal
- Semanal
- Quinzenal
- Diária

5.7- Qual o percentual médio de realização dos objetivos da qualidade?

- De 0 a 25 %
- De 26 a 50 %
- De 51 a 70 %
- De 71 a 80 %
- De 81 a 90 %
- De 91 a 95 %
- Maior que 95 %

5.8- Os resultados da empresa são comunicados aos colaboradores?

- Sim
- Não

Se a resposta for SIM, continuar com as perguntas a seguir. Se NÃO ir para o item 5.11

5.9 Quais são os meios usados para comunicação interna dos resultados da empresa?

- Reuniões
- Relatórios
- Seminários e eventos
- Intranet
- Outros: _____
- Boletim
- Revistas
- Circular

5.10- Qual a periodicidade que as comunicações de resultados da empresa são realizadas?

- Mensal
- Bimestral
- Trimestral
- Quadrimestral
- Semestral
- Anual

5.11 –As sugestões de melhorias para o trabalho feitas pelos empregados são tratadas da seguinte maneira pelos dirigentes:

- As sugestões não são recebidas/identificadas, analisadas e respondidas
- As sugestões são analisadas e, eventualmente, respondidas
- As sugestões são analisadas, respondidas e, eventualmente, implementadas
- As sugestões são analisadas, respondidas e implementada (quando pertinente), de uma forma sistematizada

5.12 – O desempenho global de seus indicadores é avaliado com objetivo de antecipar-se a problemas e intensificar o desempenho de seus resultados:

- Não há nenhum tipo de análise dos resultados
- A análise é feita com base em informações sem utilização de indicadores
- A análise é feita regularmente com utilização de indicadores
- A análise é feita regularmente com a utilização de indicadores e de forma sistematizada

6- ESTRATÉGIAS E PLANOS

6.1- A empresa faz uso de planejamento estratégico?

- Sim
- Não

6.2- Se a resposta anterior for NÃO, a empresa?

- Não faz ainda, mas pretende fazer no futuro.
- Entende que não é necessário devido a realidade da empresa.
- Entende ser um instrumento sem maiores utilidades para empresa
- Está iniciando o processo.

6.3- Se a resposta da pergunta 6.1 for SIM, o planejamento estratégico é feito?

- De forma sistemática e organizada.
- De forma pouco organizada.
- De forma eventual
- Já realizou uma vez ou outra, mas não deu continuidade

6.4- As estratégias necessárias para atingir a visão e validar o negócio da empresa são definidas:

- Não há definição de estratégias
- As estratégias são definidas com base em informações internas
- As estratégias são definidas com base em informações internas e externas que permitem trazer vantagens únicas, exclusivas e atrativas
- As estratégias são definidas com base em informações internas e externas que permitem trazer vantagens únicas, exclusivas e atrativas e são decorrentes de um processo de definição de estratégias sistematizado, que permite ainda tratar os aspectos legais, sociais e tecnológicos e os produtos substitutos.

6.5 – Planos de Ação necessários para atingir as estratégias são elaborados e, estes são acompanhados e monitorados quanto ao seu cumprimento?

- Não existem planos de ação para as estratégias
- Existem planos de ação para algumas das estratégias
- Existem planos de ação para a maioria das estratégias
- Existem planos de ação para todas as estratégias, com acompanhamento periódico, sendo adotadas ações de correção, quando necessário.

6.6- *A empresa faz uso de planejamento operacional (decisão sobre produtos e serviços)?*

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Existe, mas não é muito bem organizado com poucos instrumentos formais.
- Existe de maneira informal, estando as decisões na cabeça das pessoas
- Não é praticado

6.7- *Os objetivos e estratégias são desdobrados para os demais colaboradores*

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Às vezes
- Não é necessário
- Sempre que necessário desdobra para as chefias

6.8- *A empresa faz uso de indicadores que permitam avaliar seu funcionamento?*

- Não há indicadores que permitam monitorar o funcionamento da empresa
- São utilizados indicadores apenas para monitorar os resultados financeiros
- São utilizados indicadores para monitorar os resultados financeiros e de clientes
- São utilizados indicadores para monitorar os resultados financeiros, de clientes e os principais processos da empresa.

6.9 *Os resultados são medidos e analisados criticamente?*

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Às vezes
- Não é necessário
- Sempre que for necessário

6.10 – São definidos metas de curto e longo prazo para os indicadores da empresa?

- Não existem metas definidas
- Existem metas definidas sem vinculação a indicadores
- Existem metas definidas para alguns indicadores
- Existem metas definidas para todos os indicadores

6.11- *A empresa faz planos de investimento?*

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Às vezes
- Não é necessário
- Sempre que for necessário

6.12- A empresa investe no desenvolvimento de novos produtos e serviços?

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Sempre que surge uma oportunidade ou necessidade
- Não é necessário, pois os produtos são definidos e não há necessidade de mudança

7- CLIENTES

7.1 -A empresa faz pesquisa de satisfação de clientes?

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Às vezes
- Não é necessário
- Sempre que for necessário

7.2 – Se a resposta anterior for SIM, qual a periodicidade da pesquisa de satisfação de clientes?

- Anual
- Semestral
- Quadrimestral
- Trimestral
- Bimestral
- Mensal

7.3 -Qual o resultado obtido na última medição de satisfação dos clientes?

- Clientes satisfeitos: _____%
- Clientes insatisfeitos: _____%
- Realizada em: ____/____/____
- Não realizou

7.4 – A partir das análises de resultados são implementadas ações para intensificar a satisfação desses?

- Não são analisados os resultados das avaliações da satisfação dos clientes
- Raramente, são implementadas ações a partir de avaliações dos clientes
- Eventualmente, são implementadas ações a partir das avaliações dos clientes
- Frequentemente, são implementadas ações a partir das avaliações dos clientes

7.5 -Quais meios sua empresa usa para se comunicar com clientes?

- Folder
- Site
- Visitas
- Participação em feiras
- Anúncio em revistas especializadas
- Anúncio em jornais
- Serviço de atendimento ao cliente
- Outros: _____

7.6 - A empresa é fornecedora de quais mantenedoras?

- Aracruz Celulose,
- Companhia Espírito Santense de Saneamento – Cesan
- Chocolates Garoto
- Companhia Siderúrgica Belgo
- Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST
- Companhia Vale do Rio Doce – CVRD
- Espírito Santo Centrais Elétricas - Escelsa
- Flexibrás Tubos Flexíveis
- Nexen Química - Canexus
- Petrobrás
- Samarco Mineração
- Telemar

7.7 -A empresa já visitou todas as mantenedoras do Prodfor para novos negócios?

- Sim
- Não

7.8 -Se a resposta anterior for SIM, o resultado foi:

- Tentou, mas não foi recebida.
- Tentou e foi recebida por todas, sendo gerados alguns novos negócios.
- Tentou e foi recebida por algumas, sendo gerados alguns novos negócios.
- Foi recebido, mas sem geração de negócios.

7.9 - Se a resposta da pergunta 7.6 for NÃO, o resultado foi:

- Entende que não é necessário devido o tipo de negócio
- Não foi ainda, mas pretende ir.
- Não vai por entender que não adianta, sendo perda de tempo.
- Não tem interesse

7.10 -A empresa focaliza suas vendas em:

- Apenas em algumas empresas mantenedoras
- Em muitas empresas mantenedoras
- Basicamente nas empresas mantenedoras e em algumas outras
- Na maior parte outras empresas e algumas mantenedoras

7.11 -Como a empresa faz suas vendas?

- Possui equipe de vendedores que atua visitando ou contatando os clientes
- Possui equipe de vendedores que atende os pedidos dos clientes
- Espera ser convidada ou solicitada pelos clientes
- Não possui equipe de vendedores e eventualmente alguém da empresa contata os clientes

7.12 - As reclamações/sugestões dos clientes são recebidas e tratadas?

- As reclamações não são recebidas/identificadas, analisadas e nem ações são adotadas.
- As reclamações são recebidas, mas não são analisadas.
- As reclamações/sugestões são analisadas, são adotadas ações e eventualmente é dado retorno aos clientes.
- As reclamações/sugestões são adotadas ações e freqüentemente é dado retorno aos clientes

8- SOCIEDADE

8.1 -A empresa desenvolve projetos de ação social?

- Sim, de maneira freqüente.
- Eventualmente
- Não é necessário
- Pretende fazer no futuro

8.2 -A empresa possui alguma notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental?

- Não, nunca houve ocorrência.
- Houve no passado, mas estão todas resolvidas.
- Sim, porém estão sendo questionadas.
- Sim.

8.3 -A empresa tem alguma pendência com o pagamento de tributos?

- Não.
- Houve no passado, mas estão todas resolvidas.
- Sim, porém estão sendo questionadas.
- Sim.

8.4 -A empresa está desenvolvendo o Sistema de Gestão Ambiental?

- Sim, está implementado e certificado.
- Sim está em fase de desenvolvimento.
- Não, mas é interesse da empresa fazer no futuro.
- Não é necessário

8.5 -A empresa está desenvolvendo o seu Sistema de Gestão em Saúde e Segurança?

- Sim, está implementado e certificado.
- Sim está em fase de desenvolvimento.
- Não, mas é interesse da empresa fazer no futuro.
- Não é necessário

8.6 -A empresa está desenvolvendo o seu Sistema de Gestão em Responsabilidade Social?

- Sim, está implementado e certificado.
- Sim está em fase de desenvolvimento.
- Não, mas é interesse da empresa fazer no futuro.
- Não é necessário

8.7 - Existiu algum problema de impacto ambiental envolvendo a atuação da empresa?

- Sim, mas de pequenas proporções.
- Sim e de significativas proporções
- Não.
- Isso não se aplica a empresa

8.8 - A empresa interage com a comunidade em que está inserida?

- Isso não é importante.
- Sim, quando é procurada por algum de seus representantes.
- Em algumas oportunidades
- Se interessa pela sociedade procurando atender suas necessidades dentro das possibilidades da empresa

9- INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

9.1 -A empresa faz uso de algum sistema informatizado de gestão?

- Sim, faz uso de sistema integrado de todas as atividades da empresa.
- Sim, apenas das atividades administrativas.
- Sim, apenas das atividades operacionais
- Possui computadores, mas usa apenas redator de texto e planilha eletrônica.
- Não, mas pretende fazer.
- Não é necessário

9.2 -Qual o índice de informatização das atividades da empresa?

- Nenhum
- Até 25 %
- De 26 a 50 %
- De 51 a 75 %
- Acima de 75 %
- A empresa é totalmente informatizada

9.3 -Qual a quantidade de computador existente e em uso?

- Nenhum
- Apenas um
- De 2 a 5
- De 6 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 50
- Mais de 50

9.4 - Qual percentual dos gastos em informática em relação ao faturamento da empresa?

- Valor: _____

9.5 - Como a empresa faz a gestão das informações e conhecimento?

- De modo informal, onde o conhecimento está na cabeça das pessoas.
- Apenas os procedimentos são documentados
- Todas as informações relevantes da empresa são documentadas e organizadas
- Faz uso de sistemas sofisticados para gestão de informações

9.6 - A empresa faz uso de informações comparativas de outras empresas do ramo ou do próprio setor?

- Isso não é relevante
- Eventualmente ou quando necessário
- Para o Planejamento estratégico
- Sim, sendo um processo sistematizado e freqüente da empresa.

9.7 - As informações sobre o setor de atividade em que atua e sobre a concorrência são identificadas e buscadas de modo a subsidiar a avaliação do desempenho e a revisão das estratégias?

- Não há acompanhamento de informações sobre o setor de atividade da empresa
- Essas informações são identificadas, analisadas e utilizadas eventualmente
- Essas informações são identificadas, analisadas e utilizadas freqüentemente
- Essas informações são identificadas, analisadas e utilizadas de forma sistematizada e com periodicidade constante

10 - PESSOAS

10.1 – As funções e responsabilidades dos empregados são claramente definidos, esclarecendo o grau de autonomia e participação das pessoas em suas atividades?

- Não há definição de funções e responsabilidades
- As funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentadas
- As funções e responsabilidades estão definidas e documentadas, mas não são de conhecimento de todos os empregados
- As Funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são de conhecimento de todos os empregados

10.2 – O desempenho dos empregados é reconhecido, de forma a promover o estímulo e a motivação das pessoas?

- Não há nenhuma forma de reconhecimento
- O reconhecimento é feito eventualmente, e seus critérios definidos
- O reconhecimento é feito freqüentemente, já inclui algum critério
- O reconhecimento é feito freqüentemente e de forma sistematizada com critérios definidos

10.3 - A empresa oferece treinamentos visando a capacitação dos empregados no ambiente de trabalho, para promover o desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas?

- Não são oferecidos treinamentos
- São oferecidos treinamentos para alguns empregados, eventualmente, mesmo que sem planejamento
- São oferecidos treinamentos para a maioria dos empregados, frequentemente, mesmo que sem planejamento
- São oferecidos treinamentos para todos os empregados, frequentemente, decorrentes de um planejamento de treinamento.

10.4 – A empresa realiza pesquisas de satisfação do seu pessoal?

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado periodicamente pela empresa.
- Sim, às vezes realiza.
- Sim, já realizou no passado, mas recentemente não tem feito.
- Não é necessário.

10.5 - Se a resposta anterior for SIM, qual o nível de satisfação interna na última medição?

- Satisfeitos: _____ %
- Insatisfeitos: _____ %

10.6 - Quantas horas de treinamento são dedicadas por colaborador por ano?

- Valor: _____

10.7 - Qual o percentual atual de trabalhadores?

- Total de empregados diretos: _____
- Total de empregados terceirizados atuantes na empresa: _____
- Total de empregados informais: _____
- Total da força de trabalho: _____
- Total na atividade fim: _____
- Total na atividade meio: _____

10.8 - A empresa possui algum programa de melhoria da qualidade de vida?

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Não, mas está em fase de planejamento e será realizado em breve.
- Não, mas pretende fazer no futuro.
- Não é necessário

10.9 - Qual o perfil dos colaboradores atualmente na empresa?

Nível de educação	Analfabetos	Nível fundamental	Nível médio	Nível Superior	Pós-graduação	Total
Número						

10.10 -A empresa apóia algum tipo de programa de educação continuada extra trabalho?

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Não, mas está em fase de planejamento e será realizado em breve.
- Não, mas pretende fazer no futuro.
- Não é necessário

10.11 - Quantas reclamações trabalhistas existiram por ano?

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004

- Não tem esse controle

10.12 - Qual o índice de rotatividade por ano?

Número de colaboradores	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total no início do ano								
Contratações no ano								
Demissões no ano								
Número médio								
Percentual de rotatividade								

- Não tem esse controle

10.13 - O bem-estar e satisfação dos empregados são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (confraternizações, áreas de lazer, programas de integração com a família, etc)?

- Não há benefício e serviços oferecidos ao empregados
- Há alguns benefícios e eventualmente são promovidos alguns serviços
- Frequentemente, são oferecidos benefícios e serviços para alguns empregados
- Frequentemente, são oferecidos benefícios e serviços que abrangem todos os empregados.

11 - PROCESSOS

11.1 - Os processos de trabalho estão definidos e padronizados?

- Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- Sim, mas sem a devida implementação.
- Apenas os solicitados pela norma ISO 9001/2000 ou SGQF do Prodfor
- Não é necessário

11.2 – Os resultados dos principais processos é acompanhado (monitorado), de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho?

- ☐ Não há nenhum tipo de acompanhamento para os processos
- ☐ Alguns processos são acompanhados, mas sem utilização de indicadores
- ☐ Alguns processos são acompanhados com indicadores
- ☐ A maioria dos processos é acompanhada com indicadores, e existem metas de resultado para eles

11.3 - Qual o uso a empresa faz atualmente de sua capacidade?(no último ano)

- ☐ Usa toda a capacidade (100 %)
- ☐ Valor: _____ %

11.4 - Idade média dos equipamentos?

- ☐ Menor que 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 15 anos
- ☐ Entre 15 e 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

11.5 - A empresa possui sistema de gestão financeira?

- ☐ Sim, sendo um instrumento organizado, informatizado e praticado pela empresa.
- ☐ Sim, informatizado, mas parcialmente utilizado.
- ☐ Sim, manual e voltado para os controles básicos.
- ☐ Não, mas pretende fazê-lo.
- ☐ Não é necessário

11.6 - A empresa possui processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços?

- ☐ Sim, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- ☐ Sim, mas não está devidamente implementado.
- ☐ Não, mas pretende fazê-lo.
- ☐ Não é necessário

11.7 - A empresa investe em inovação?

- ☐ Sim. Percentual de seu orçamento: _____%
- ☐ Não é necessário

11.8 - Quantas patentes estão registradas em nome da empresa?

- ☐ Valor: _____
- ☐ Não tem registro de patente

11.9 - A empresa possui instalações próprias?

- ☐ Sim
- ☐ Não

11.10 - Qual o tamanho da área construída?

Área total: _____ m2 Área construída: _____ m2

11.11 – Os procedimentos da empresa estão definidos e documentados?

- ☐ Sim, todos estão elaborados, documentados e são praticados na empresa.
- ☐ Sim, mas apenas em parte dos processos.
- ☐ Sim, foram documentados, mas ainda não são efetivamente praticados.
- ☐ Não, mas pretende fazê-lo.
- ☐ Não é necessário

11.12 – Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho, com o objetivo de reduzir os custos de fornecimento e intensificar o relacionamento com estes?

- Não há critérios para seleção dos fornecedores
- Eventualmente, são utilizados critérios para a seleção dos fornecedores
- Existem critérios definidos para a seleção dos fornecedores, mas não há avaliação do desempenho dos mesmos
- Existem critérios definidos para a seleção dos fornecedores e a avaliação do desempenho dos mesmos é feita de forma sistematizada

11.13 – Os aspectos econômico-financeiros da empresa são acompanhados (monitorados) para melhorar a utilização dos seus recursos financeiros

- Não existem controles financeiros
- Existem controles financeiros, mas não há gerenciamento do fluxo de caixa
- Existem controles financeiros e a empresa gerencia seu fluxo de caixa, mas não há plano orçamentário para pleno menos um ano.
- Existem controles financeiros, a empresa gerencia seu fluxo de caixa e existe plano orçamentário para pelo menos um ano.

12 – PARTICIPAÇÃO NO PRODFOR

12.1- O motivo da sua participação no Prodfor foi:

- Fui convidado por uma empresa mantenedora com a qual mantinha relações comerciais
- Solicitei minha entrada a uma empresa mantenedora
- Fui convidado por uma empresa mantenedora com a qual não mantinha relações comerciais
- Outros

12.2 - A sua maior expectativa em participar do Prodfor, na ocasião da sua indicação, era:

- Melhorar a organização da minha empresa e assim poder melhor atender meus clientes
- Ampliação das minhas vendas
- Atendimento a outras empresas mantenedoras
- Obter um certificado do sistema da qualidade a um baixo custo

12.3 - O maior benefício que você obteve com a certificação foi:

- Melhoria da organização da minha empresa
- Aumento do faturamento da empresa
- Ampliação da atuação da empresa para outros clientes, além das mantenedoras.
- Ampliação de vendas para outras empresas mantenedoras

12.4 - Com a sua certificação a organização da sua empresa:

- Melhorou muito
- Melhorou
- Continua a mesma coisa
- Piorou

12.5 - Com a sua certificação, o faturamento da sua empresa:

- ☐ Melhorou muito
- ☐ Melhorou
- ☐ Continua a mesma coisa
- ☐ Piorou

12.6 - Com a sua certificação, os custos da sua empresa:

- ☐ Aumentaram
- ☐ Reduziram
- ☐ Continuaram da mesma forma
- ☐ Reduziram significativamente

12.7 - Com a sua certificação, o número de empresas compradoras do Prodfor atendidas por sua empresa:

- ☐ Aumentou bastante
- ☐ Diminuiu
- ☐ Continuou o mesmo
- ☐ Aumentou

12.8 - Após o vencimento da validade do seu certificado do Prodfor, você pretende:

- ☐ Renovar o certificado, mesmo com o custo das auditorias.
- ☐ Não renovar o certificado devido aos custos das auditorias.
- ☐ Manter o certificado do Prodfor e obter o certificado ISO 9000 (manter os dois)
- ☐ Sair do Prodfor e obter o certificado ISO 9000
- ☐ Não renovar o certificado por outros motivos: _____

12.9 - Sua empresa irá partir para a certificação ISO 9001?

- ☐ Sim, temos planos para certificação pela ISO 9001.
- ☐ Não, continuaremos apenas no Prodfor.
- ☐ Sim, já estamos em processo de certificação.
- ☐ Já somos certificados ISO 9001:2000

12.10 - Sua opinião:

Principal qualidade do Prodfor:

--

Principal ponto a ser melhorado do Prodfor:

--

APÊNDICE B – Gráficos da pesquisa com fornecedores

Para conhecer a forma de gestão praticada pelos fornecedores foi realizada pesquisa qualitativa envolvendo questões relacionados aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, sendo eles: *Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos* (o critério Resultados foi analisado pela pesquisa quantitativa). A seguir são apresentados os resultados da pesquisa, considerando as respostas de todas as empresas participantes. O significado de cada critério tem como referência o documento de apresentação dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2006).

Para cada critério são apresentados o significado, os resultados da pesquisa e uma análise. A numeração das perguntas foi mantida a mesma da usada no questionário, apresentado no anexo I.

Liderança

SIGNIFICADO

Este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional (PNQ, 2006).

RESULTADOS DA PESQUISA

5.1. Qual o perfil do comando da empresa, isto é, das pessoas que a dirigem?

5.2. Qual a atuação do dirigente principal com a empresa?

5.3. Qual o nível de escolaridade do dirigente principal?

5.4. A participação do dirigente da empresa em treinamento cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos, nos últimos 3 anos, caracteriza-se:

5.5. A empresa possui definição clara sobre qual é o seu negócio, como vai atuar no mercado (missão), qual o futuro esperado para a empresa (visão) e quais os princípios de comportamento empresarial (valores)?

5.6. As análises críticas do SGQ são realizadas com qual periodicidade?

5.7. Qual o percentual médio de realização dos objetivos da qualidade?

5.9. Quais são os meios usados para comunicação interna dos resultados da empresa?

5.8. Os resultados da empresa são comunicados aos colaboradores?

5.10. Qual a periodicidade que as comunicações de resultados da empresa são realizadas?

5.11. Como são tratadas as sugestões de melhorias para o trabalho feitas pelo empregados?

5.12. O desempenho global de seus indicadores é avaliado com o objetivo de antecipar-se a problemas e intensificar o desempenho de seus resultados:

ANÁLISE

- Mais de 1/3 das empresas (35,95%) a liderança tem relação de parentesco. 32,68% das empresas são profissionalizadas e 31,37% tem parentes, mas atuam de modo profissional. Em geral, cerca de 68,63% das empresas **são de caráter familiar**. Em 70,59% das empresas, o **acionista atua diretamente** na gestão da empresa. Quase ¼ das empresas (24,18%) é comandada por executivo.
- 40,14% dos dirigentes das empresas têm **formação superior**, 18,31% com **pós-graduação**, o que corresponde a 62,68% dos dirigentes com nível superior ou pós.
- Mais da metade (52,45%) dos dirigentes **participa com freqüência de treinamentos**
- 53,52% diz ter definição clara sobre o **negócio, missão, visão e princípios** e estão documentados e comunicados.
- A maior freqüência da **avaliação do SGQ** pela Direção é trimestral (42,66%)
- 71,84% das empresas diz **atingir mais de 80%** de realização dos **objetivos da qualidade**.
- 80,42% **comunica** resultados da empresa aos colaboradores
- Os **meios de comunicação interna** mais usados são: Reuniões (86,32%) e Circular (24,41%)
- A maior **freqüência das comunicações** de resultados é mensal (47,42%)

- Para 69,93% das empresas as **sugestões internas** são analisadas respondidas e implementadas (quando pertinentes) de uma forma sistemática
- 51,05% das empresas fazem **análise regular de resultados** utilizando indicadores para avaliar o desempenho global com o objetivo de antecipar-se a problemas e intensificar o desempenho.

Estratégias e Planos

SIGNIFICADO

Este critério examina, em detalhes, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos (PNQ, 2006).

RESULTADOS DA PESQUISA

6.1. A empresa faz uso de planejamento estratégico?

6.2. A empresa não utiliza planejamento estratégico por que?

6.3. De que forma o planejamento estratégico é realizado?

6.5. Planos de ação necessários para atingir as estratégias são elaborados e estes são acompanhados e monitorados quanto a seu cumprimento?

6.4. As estratégias necessárias para atingir a visão e validar o negócio da empresa são definidas?

6.6. a empresa faz uso de planejamento operacional (decisão sobre produtos e serviços)?

6.7. Os objetivos e estratégias são desdobrados para demais colaboradores?

6.9. Os resultados da empresa são medidos?

6.8. A empresa faz uso de indicadores que permitam avaliar seu funcionamento?

6.10. Como os resultados obtidos são analisados criticamente?

6.11. São definidas metas de curto e longo prazo para os indicadores da empresa?

6.13. A empresa investe no desenvolvimento d novos produtos e serviços?

6.12. A empresa faz planos de investimento?

ANÁLISE

- 59,15% das empresas afirma que fazem uso de **planejamento estratégico**.
- Das que não realizam, mais da metade (50,82%) diz que não faz ainda, mas **pretende fazer** no futuro.
- 47,10% diz que o Planejamento Estratégico é feito de **forma sistemática e organizada**
- Para 40,85% as estratégias são decorrentes de um **processo de definição sistematizado**, que permite ainda tratar os aspectos legais, sociais e tecnológicos e os produtos substitutos.
- Um terço das empresas (33,10%) diz que existem **planos de ação** para todas as estratégias, com acompanhamento periódico, sendo adotadas ações de correção quando necessário.
- 60,57% faz uso de **planejamento operacional** (decisão sobre produtos e serviços), sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- 46,82% diz que os **objetivos e estratégias são desdobrados** para demais colaboradores, sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- 74,83% utiliza **indicadores** para monitorar os resultados financeiros e de clientes e os principais processos da empresa
- 78,87% das empresas **medem resultados** sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa.
- A grande maioria das empresas (68,46%) analisa criticamente os resultados obtidos em **reuniões de análise crítica** periódicas da direção e gestores
- 55% das empresas definem **metas de curto e longo prazo** para todos os indicadores da empresa
- 48,58% das empresas faz **planos de investimento** sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa
- A característica é de **pouca ênfase em inovação**. Em relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, apenas 28,17% o fazem como um instrumento organizado e praticado pela empresa. A grande maioria (60,56%) o faz quando surge uma oportunidade ou necessidade.

Clientes

SIGNIFICADO

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação (PNQ, 2006).

RESULTADOS DA PESQUISA

7.1. A empresa faz pesquisa de satisfação de cliente

7.2. Se a resposta anterior for sim, qual a periodicidade da pesquisa de satisfação de clientes?

7.3. Qual o resultado obtido na ultima medição de satisfação dos clientes

7.5. Quais meios sua empresa usa para se comunicar com o cliente

7.4. A partir das análises de resultados são implementadas ações para intensificar a satisfação desses

7.6. A empresa é fornecedora de quais mantenedoras

7.7. A empresa já visitou todas as mantenedoras do prodfor para novos negócios

7.9. Porque ainda não realizou visitas as mantenedoras

7.8. Qual resultado das visitas

7.10. A empresa focaliza suas vendas em

7.11. Como a empresa faz suas vendas

7.12. As reclamações/sugestões dos clientes são recebidas e tratadas

ANÁLISE

- 89,44% das empresas realiza **pesquisa de satisfação** de clientes como instrumento organizado e praticado pela empresa
- A maior **periodicidade da pesquisa** de satisfação de clientes é feita com frequência Semestral (33,08%), seguida de perto pela Mensal (25,56%)
- 75,18% das empresas afirma que freqüentemente são **implementadas ações** a partir das avaliações dos clientes
- Quando perguntado sobre os resultados da última avaliação da satisfação de clientes, apenas 1/3 respondeu. O índice de satisfação foi de 90,60%.
- Os **meios mais usados para se comunicar** com os clientes são: Visitas (73,94%), Site (50,00%) e Folder (45,77%).
- As mantenedoras que aparecem com maior índice de citações dos fornecedores com como clientes são: CST (72,46%), CVRD (59,42%), Belgo (47,2%), Arcel (44,2%), Petrobrás (42,75%).e Samarco (41,3%).
- Pouco mais de um terço das empresas (35,92%) **já visitou todas as mantenedoras** do Prodfor para novos negócios.

- Para as que visitaram, **houve geração de novos negócios** para 59,04% das empresas. No entanto, 37,35% foi recebida sem gerar novos negócios.
- 39,33% das empresas **ainda não visitou** as mantenedoras, mas pretendem ir.
- 38,73% das empresas **focaliza suas vendas** em outras empresas e algumas empresas mantenedoras
- 50,74% das empresas possui **equipe de vendedores** que atua visitando ou contatando os clientes.
- As **reclamações/sugestões** são analisadas sendo adotadas ações e freqüentemente é dado retorno aos clientes para 85,82%.

Sociedade

SIGNIFICADO

Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável - por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente (PNQ, 2006).

RESULTADOS DA PESQUISA

8.1. A empresa desenvolve projetos de ação social

8.2. A empresa possui alguma notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental

8.3. A empresa tem alguma pendência com o pagamento de tributos?

8.5. A empresa está desenvolvendo Sistema de Gestão em Saúde e Segurança (OHSAS 18000)?

8.4. A empresa está desenvolvendo Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001)?

8.6. A empresa está desenvolvendo sistema de gestão em Responsabilidade Social (NBR 16001 ou SA 8000)?

8.7. Existiu algum problema de impacto ambiental envolvendo a atuação da empresa

8.8. A empresa interage com a comunidade em que está inserida

ANÁLISE

- 41,85% das empresas afirmou que não desenvolve projetos de ação social.
- 31,21% das empresas **não desenvolve projetos de ação social**, mas pretende fazer no futuro e 29,08% o faz de maneira freqüente.
- A grande maioria (92,25%) não possui **notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental**
- 67,61% dizem não ter pendência com o **pagamento de tributos**
- Em relação a **certificação ISO 14001** (Gestão Ambiental), 52,48% diz que não é necessário, enquanto que 6,39 % está certificada ou em implementação e 39,01% diz ter interesse de fazer no futuro.
- Em relação a **certificação OHSAS 18001** (Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional), 40,85% diz que não é necessário, enquanto que 7,74% está certificada ou em implementação e 47,89% diz ter interesse de fazer no futuro.
- Em relação a **certificação NBR 16001 ou SA 8000** (Gestão em Responsabilidade Social), 39,72% diz que não é necessário, enquanto que 4,26% está certificada ou em implementação e 50,35% diz ter interesse de fazer no futuro.
- Apenas 7,04% das empresas afirmou ter havido **problemas de impacto ambiental**.
- Pouco mais de um terço das empresas (33,80%) se **interessa pela sociedade** procurando atender suas necessidades dentro das possibilidades da empresa.

Informações e Conhecimento

SIGNIFICADO

Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos seus ativos intangíveis (PNQ, 2006).

RESULTADOS DA PESQUISA

9.1. A empresa faz uso de algum sistema informatizado de gestão?

9.3. Qual a quantidade de computador existente em uso?

9.2. Qual o índice de informatização das atividades da empresa?

9.4. Qual o percentual dos gastos em informática em relação ao faturamento da empresa?

9.5. Como a empresa faz a gestão das informações e conhecimento?

9.6. A empresa faz uso se informações comparativas de outras empresas do ramo ou do próprio?

9.7. As informações sobre o setor de atividades em que atua e sobre a concorrência são identificadas do desempenho e a revisão das estratégias?

ANÁLISE

- 60,29% das empresas diz que faz uso de sistema integrado de todas as atividades da empresa.

- Em relação ao **índice de informatização** das atividades da empresa 44,37% afirmou ter acima de 75 % e 29,58% diz ser totalmente informatizada.
- A maior frequência de **número de computador** apontada foi na faixa de 11 a 20 com 30,99% das empresas, seguido de 6 a 10 com 22,54%.
- As empresas não conhecem seus **custos com informática** pois 74,65% disse não saber e 25,35% não respondeu sobre percentual dos gastos em informática em relação ao faturamento da empresa.
- Em relação a **gestão das informações e conhecimento** 74,65% afirma que todas as informações relevantes da empresa são documentadas e organizadas.
- Em relação ao **uso de informações comparativas** de outras empresas do ramo ou do próprio setor 52,86% diz que realiza eventualmente ou quando necessário e 19,29% diz que isso não é relevante.
- Apenas 10,71% das empresas faz uso de informações comparativas de modo freqüente.
- Para 35,92% das empresas as **informações sobre o setor de atividades** em que atua e sobre a concorrência são identificadas analisadas e utilizadas eventualmente; e 28,17% diz que são identificadas, analisadas e utilizadas freqüentemente.

PESSOAS

SIGNIFICADO

Este Critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

RESULTADOS DA PESQUISA

10.1. As funções e responsabilidades dos empregos são claramente definidas esclarecendo o grau de autonomia e participação das pessoas em suas atividades?

10.2. O desempenho dos empregados é reconhecido de forma a promover o estímulo e a motivação das pessoas?

10.3. A empresa oferece treinamentos visando a capacitação dos empregados no ambiente de trabalho para promover o desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas?

10.5. Se a resposta anterior for sim qual o nível de satisfação interna na última medição?

10.4. A empresa realiza pesquisas de satisfação do seu pessoal?

10.6. Horas de treinamento dedicadas por colaborador ao ano:

10.7. Qual o número atual de trabalhadores?

Não foi possível tabular essa questão de modo confiável, pelo grande número de respostas das empresas de que não fazem esse controle ou não responderam a questão.

10.8. A empresa possui algum programa de melhoria da qualidade de vida?

10.9. Informe a quantidade de colaboradores atualmente na empresa segundo nível de escolaridade?

10.10. A empresa apoia algum tipo de programa de educação continuada extra trabalho?

10.11. Quantas reclamações trabalhistas existiram por ano?

Obs: percentual das empresas que tem esse tipo de perfil.

10.12. Qual o índice de rotatividade por ano?

10.13. O bem estar e satisfação dos empregos são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (confraternização, áreas de lazer, programas de integração com a família etc.)?

ANÁLISE

- 80,28% afirma que as **funções e responsabilidades** estão definidas documentadas e são de conhecimento de todos os empregados; 14,08% diz que são documentadas mas não são de conhecimento de todos os empregados.
- Mais da metade 57,45% **reconhece o desempenho** dos empregados de forma freqüente.
- 66,66% oferece **treinamentos** para todos os empregados freqüentemente decorrentes de um planejamento de treinamento.
- 100% das empresas diz **treinar suas equipes**.
- O **valor médio de horas de treinamento** por empregado/ano foi de 39,98h.
- O nível de **satisfação interna** medido da última vez foi de 83,65% de satisfação e 19,12% de insatisfação.
- **Pesquisas de satisfação** do seu pessoal são realizadas como instrumento organizado e praticado periodicamente para 34,75% das empresas.
- 50,36% das empresas diz que não possui **programa de melhoria da qualidade de vida** de seus funcionários, mas pretende fazer no futuro.
- 39,86% das empresas desenvolve algum tipo de **programa de educação continuada** extra trabalho sendo um instrumento organizado e praticado pela empresa. 30,46% diz que não, mas pretende fazer no futuro.
- 42,86% das empresas oferece de **benefícios legais e outros serviços** (confraternização, áreas de lazer, programas de integração com a família etc.) que abrangem todos os empregados.

Processos

SIGNIFICADO

Este critério examina como a organização identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio (PNQ, 2006).

RESULTADOS DA PESQUISA

11.1 Os processos de trabalho estão definidos e padronizados?

11.2. O resultado dos principais processos é acompanhado (monitorado) de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho?

11.3 – O % de utilização da capacidade da empresa no último ano:

11.4. Idade média dos equipamentos?

11.5. A empresa possui sistema de gestão financeira?

11.6. a empresa possui processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços?

11.7. A empresa investe em inovação?

Foi constatado que o valor do investimento em inovação é de em média 10,85% do orçamento.

11.8. Quantas patentes estão registradas em nome da empresa?

11.10. A área da empresa:

11.9. A empresa possui instalações próprias?

11.11. Os procedimentos da empresa estão definidos e documentados?

melhorar a utilização dos seus recursos financeiros?

11.12. Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho com o objetivo de reduzir os custos de fornecimento e intensificar o relacionamento com estes?

11.14. A empresa faz a avaliação de seus fornecedores?

11.13. Os aspectos econômicos financeiros da empresa são acompanhados (monitorados) para

ANÁLISE

- 61,43% das empresas têm os **processos de trabalho** definidos e padronizados. 28,57% diz que apenas os solicitados pela norma ISO 9001:2000 ou SGQF do Prodfor.
- A maioria dos processos é acompanhada com **indicadores** e existem metas de resultados para 64,79% das empresas.
- O percentual da **utilização da capacidade**, em média, foi de 82,96% no último ano.
- A **Idade média dos equipamentos** está entre 2 e 5 anos para 52,82% das empresas sendo a maior frequência e entre 6 a 10 anos para 23,24%.
- O **sistema de gestão financeira** de 57,75% das empresas é definido como instrumento organizado informatizado e praticado pela empresa.
- 33,81% afirma que possui processo de **desenvolvimento de novos produtos e serviços**
- 61,43% das empresas investe em **inovação** e em média representa 10,85% do orçamento.
- 81,10% não têm **registro de patente** e o restante não respondeu.
- 73,05% possui **instalações próprias** que em média tem 4.675 m² de área total e 1396 m² de área construída.
- 82,39% das empresas diz que todos os **procedimentos** estão elaborados documentados e são praticados pela empresa.
- 78,87% possui critérios definidos para a **seleção dos fornecedores** e avaliação do desempenho dos mesmos é feita de forma sistematizada;
- 52,11% das empresas afirmou que existem **controles financeiros**, a empresa gerencia seu fluxo de caixa e existe plano orçamentário para pelo menos um ano
- 84,96% das empresas faz a **avaliação periódica de seus fornecedores** com critérios definidos

APÊNDICE C – Gráficos comparativos de fornecedores com melhores resultados

Para as mesmas questões da parte qualitativa do levantamento de dados foi feita uma tabulação a parte com as 27 empresas que se destacaram em relação aos resultados obtidos.

Trata-se do quartil de empresas que participaram da pesquisa quantitativa que apresentam os melhores resultados conforme metodologia definida.

As respostas das empresas destaques foram plotadas em gráficos com as respostas de todas as empresas, agrupadas nos sete critérios do PNQ (o oitavo são os resultados medidos usados para classificação das empresas). Essa comparação de respostas permitiu identificar os principais itens que diferenciam esses grupos de empresas.

A seguir são apresentados os gráficos com respostas das questões apresentadas no questionário de pesquisa. O significado de cada item é o mesmo apresentado no capítulo 7. Os resultados desses gráficos são apresentados e analisados no capítulo 8.

LIDERANÇA

5.1. Qual o perfil do comando da empresa, isto é, das pessoas que a dirigem?

5.2. Qual a atuação do dirigente principal com a empresa?

5.3. Qual o nível de escolaridade do dirigente principal?

5.5. A empresa possui definição clara sobre qual é o seu negócio, como vai atuar no mercado (missão), qual o futuro esperado para a empresa (visão) e quais os princípios de comportamento empresarial (valores)?

5.4. A participação do dirigente da empresa em treinamento cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos, nos últimos 3 anos, caracteriza-se:

5.6. As análises críticas do SGQ são realizadas com qual periodicidade?

5.7. Qual o percentual médio de realização dos objetivos da qualidade?

5.9. Quais são os meios usados para comunicação interna dos resultados da empresa?

5.8. Os resultados da empresa são comunicados aos colaboradores?

5.10. Qual a periodicidade que as comunicações de resultados da empresa são realizadas?

5.11. Como são tratadas as sugestões de melhorias para o trabalho feita pelo empregado?

O que se observa em relação a liderança comparando-se as respostas das empresas destaques em relação a todas empresas pesquisadas:

- Menor ênfase de parentes atuando na empresa (59,26% contra 68,63%)
- Maior atuação do acionista na gestão da empresa (74,07% contra 70,59%)
- Maior qualificação do dirigente com percentual maior de formação superior ou acima (77,78% contra 62,68%)
- Dirigentes participam mais freqüentemente de cursos promovidos (59,26% contra 52,45%)
- Maior índice de definição da missão, visão, negócio e valores da empresa 62,96% contra 53,52%)
- As análises críticas do SGQ são realizadas com maior freqüência, até 3 meses (74,08% contra 65,74%).
- Comunicam mais os resultados da empresa (85,19% contra 80,42%)
- Maior índice de comunicação mais freqüente aos colaboradores, menos que 3 meses (91,30% contra 79,32%)

ESTRATÉGIAS E PLANOS

6.1. A empresa faz uso de planejamento estratégico?

6.3. De que forma o planejamento estratégico é realizado

6.2. A empresa não utiliza planejamento estratégico por que?

6.4. As estratégias necessárias para atingir a visão e validar o negócio da empresa são definidas.

6.5. Planos de ação necessários para atingir as estratégias são elaborados e estes são acompanhados e monitorados quanto a seu cumprimento?

6.7. Os objetivos e estratégias são desdobrados para demais colaboradores?

6.6. a empresa faz uso de planejamento operacional (decisão sobre produtos e serviços)

6.8. A empresa faz uso de indicadores que permitam avaliar seu funcionamento?

6.9. Os resultados da empresa são medidos?

6.11. São definidas metas de curto e longo prazo para os indicadores da empresa?

6.10. Como os resultados obtidos são analisados criticamente?

6.12. A empresa faz planos de investimento?

6.13. A empresa investe no desenvolvimento d novos produtos e serviços?

O que se observa em relação a estratégias e planos comparando-se as respostas das empresas destaques em relação a todas empresas pesquisadas:

- Percentual de empresas que realizam planejamento estratégico ligeiramente maior (62,96% contra 59,15%)
- As empresas que ainda não realizam o planejamento estratégico estão mais propensas a fazê-lo (60% contra 50,82%).
- Realizam o planejamento estratégico de forma mais organizada (61,11% contra 47,10%), o que indica que a diferença possa estar no modo de fazer e não simplesmente em fazer.
- Maior percentual em definir as estratégias de modo sistematizado (48,15% contra 40,85%).
- Menor ênfase em planejamento das ações estratégicas (25,93% contra 33,10%)
- Ligeira vantagem no nível de dedicação ao planejamento operacional (62,96% contra 60,57%)
- Desdobram melhor as estratégias estabelecidas (37,04% contra 26,95%).
- Idêntico nível de uso de indicadores (74,07% contra 74,83%)
- Maior medição de resultados (85,19% contra 78,87%).
- Realizam melhor as análises críticas dos resultados (70,37% contra 68,46%).
- A definição de meta de curto prazo é melhor no grupo do que nas empresas destaques (55% contra 48,15%).
- Maior ênfase ao planejamento dos investimentos (55,56% contra 48,58%)
- Maior ênfase em oportunidades para desenvolvimento de novos produtos (70,37% contra 60,56%)

CLIENTES

7.1. A empresa faz pesquisa de satisfação de cliente

7.3. Qual o resultado obtido na ultima medição de satisfação dos clientes

7.2. Se a resposta anterior for sim, qual a periodicidade da pesquisa de satisfação de clientes?

7.4. A partir das análises de resultados são implementadas ações para intensificar a satisfação desses

7.5. Quais meios sua empresa usa para se comunicar com o cliente

7.7. A empresa já visitou todas as mantenedoras do prodfor para novos negócios

7.6. A empresa é fornecedora de quais mantenedoras

7.8. Qual resultado das visitas

7.9. Porque ainda não realizou visitas as mantenedoras

7.11. Como a empresa faz suas vendas

7.10. A empresa focaliza suas vendas em:

7.12. As reclamações/sugestões dos clientes são recebidas e tratadas

O que se observa em relação a clientes comparando-se as respostas das empresas destaques em relação a todas empresas pesquisadas:

- Todas realizam pesquisa de satisfação de clientes (100% contra 89,44%).
- Maior atenção a implementar ações para intensificar a satisfação dos clientes (77,78% contra 75,18%).
- Ambos os grupos se comunica mais com os clientes por meio de visitas.
- Visitam mais as empresas mantenedoras (44,44% contra 35,92%).
- Observou-se uma maior geração de negócios nas visitas (64,71% contra 59,04%).
- O foco maior de vendas em ambos os grupos nas empresas mantenedoras.
- As vendas são feitas de modo semelhantes nos mesmos grupos, ou seja, por meio de vendedores (51,85% contra 50,74%).
- Tratam melhor as reclamações ou sugestões dos clientes (92,59% contra 85,82%).

SOCIEDADE

8.1. A empresa desenvolve projetos de ação social?

8.3. A empresa tem alguma pendência com o pagamento de tributos?

8.2. A empresa possui alguma notificação ou multa de órgãos de fiscalização ambiental?

8.4. A empresa está desenvolvendo o Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001)

8.5. A empresa está desenvolvendo o Sistema de Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18000

8.6. A empresa está desenvolvendo o Sistema de gestão em Responsabilidade Social (NBR 16001 ou SA 8000)

8.7. Existiu algum problema de impacto ambiental envolvendo a atuação da empresa

8.8. A empresa interage com a comunidade em que está inserida

O que se observa em relação a sociedade comparando-se as respostas das empresas destaques em relação a todas empresas pesquisadas:

- Apresentam menor interesse no desenvolvimento de projetos sociais (25,93% contra 29,08%).
- Igual situação em relação a problemas com órgãos de fiscalização ambiental (92,6% contra 92,55%).
- Maior índice em relação a pendência de pagamento de tributos (18,52% contra 4,22%).
- Maior interesse na adoção da norma ISO 14001 (44,45% contra 39,01%).
- Interesse semelhante na adoção da norma OHSAS 18001 (48,15% contra 47,89%).
- Maior interesse em norma relacionada a responsabilidade social (62,96% contra 50,35%).
- Índice relativamente maior de problemas de impacto ambiental (7,41% contra 6,34%).
- Igual interesse pela sociedade (33,33% contra 33,80%).

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

9.1. A empresa faz uso de algum sistema informatizado de gestão?

9.2. Qual o índice de informatização das atividades da empresa?

9.3. Qual a quantidade de computador existente em uso?

9.5. Como a empresa faz a gestão das informações e conhecimento?

9.4. Qual o percentual dos gastos em informática em relação ao faturamento da empresa?

9.6. A empresa faz uso de informações comparativas de outras empresas do ramo ou do próprio?

9.7. As informações sobre o setor de atividades em que atua e sobre a concorrência são identificadas do desempenho e a revisão das estratégias?

O que se observa em relação a informações e conhecimento comparando-se as respostas das empresas destaques em relação a todas empresas pesquisadas:

- Maior ênfase no uso de sistema informatizado de gestão (70,37% contra 60,29%).
- Maior índice de informatização, considerando acima de 75% das atividades da empresa (81,48% contra 73,95%).
- Semelhantes em relação ao número de computadores.
- As empresas de ambos os grupos não sabem ou não avaliam os gastos com informática.
- Maior índice de organização e documentação das informações relevantes (77,78% contra 74,65%).
- Nos dois grupos as empresas fazem pouco uso de informações comparativas de outras empresas, com ligeira vantagem para as empresas destaques (11,11% contra 10,71%).
- As informações sobre o setor de atividades em que atuam são pouco usadas, com ligeira vantagem para o grupo de empresas (7,41% contra 12,68%).

PESSOAS

10.1. As funções e responsabilidades dos empregos são claramente definidas esclarecendo o grau de autonomia e participação das pessoas em suas atividades?

10.2. O desempenho dos empregados é reconhecido de forma a promover o estímulo e a motivação das pessoas?

10.3. A empresa oferece treinamentos visando a capacitação dos empregados no ambiente de trabalho para promover o desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas?

10.4. A empresa realiza pesquisas de satisfação do seu pessoal?

10.5. Se a resposta anterior for sim qual o nível de satisfação interna na última medição?

10.6. Horas de treinamento dedicadas por colaborador ao ano:

10.7. Qual o número atual de trabalhadores

Não foi possível tabular essa questão de modo confiável, pelo grande número de respostas das empresas de que não fazem esse controle ou não responderam a questão.

10.8. A empresa possui algum programa de melhoria da qualidade de vida?

10.9. Informe a quantidade de colaboradores atualmente na empresa segundo nível de escolaridade?

10.10. A empresa apoia algum tipo de programa de educação continuada extra trabalho?

10.11. Quantas reclamações trabalhadas existiram por ano?

10.12. Qual o índice de rotatividade por ano?

10.13. O bem estar e satisfação dos empregos são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (confraternização, áreas de lazer, programas de integração com a família etc)?

O que se observa em relação a pessoas comparando-se as respostas das empresas destaques em relação a todas empresas pesquisadas:

- Semelhança na definição de funções, responsabilidades e autonomia das pessoas (81,49% contra 80,28%).
- Semelhança no reconhecimento do desempenho dos empregados (24,94% contra 24,12%).
- Maior ênfase em treinamentos oferecidos (70,37% contra 66,66%).
- Semelhança na realização de pesquisa de satisfação (33,33% contra 34,75%).
- Apesar do pouco uso em ambos os grupos verificou-se maior índice no uso de programas de melhoria da qualidade de vida nas empresas destaques (22,23% contra 16,79%).
- Maior qualificação do pessoal. As empresas destaques tem menor índice de analfabetos (4,17% contra 8,33%) e maior índice no nível superior (100% contra 86,67%), apesar de perderem no nível de pós graduação (41,67% contra 45%).
- Semelhança no apoio a educação continuada (40,74% contra 39,86%).
- Maior índice médio de reclamação trabalhista. No período medido o valor médio foi de 43,33% contra 39,15%. No último ano foi de 80% contra 65,08%.
- Em ambos os grupos as empresas não controlam o índice de rotatividade.
- Maior índice de benefícios aos empregados (48,15% contra 42,86%)

PROCESSOS

11.1 Os processos de trabalho estão definidos e padronizados?

11.4. Idade média dos equipamentos?

11.2. O resultado dos principais processos é acompanhado (monitorado) de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho?

11.6. a empresa possui processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços?

11.5. A empresa possui sistema de gestão financeira?

11.8. Quantas patentes estão registradas em nome da empresa?

11.7. A empresa investe em inovação?

11.10. A área da empresa:

11.9. A empresa possui instalações próprias?

11.12. Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho com o objetivo de reduzir os custos de fornecimento e intensificar o relacionamento com estes?

11.11. Os procedimentos da empresa estão definidos e documentados?

11.14. A empresa faz a avaliação de seus fornecedores?

11.13. Os aspectos econômicos financeiros da empresa são acompanhados (monitorados) para melhorar a utilização dos seus recursos financeiros?

O que se observa em relação a processos comparando-se as respostas das empresas destaques em relação a todas empresas pesquisadas:

- Maior índice de padronização dos processos, além daqueles solicitados pela ISO 9001:2000 (77,78% contra 61,43%).
- Maior monitoramento dos processos (74,09%).
- Equipamentos mais novos, com idade média de até 5 anos (81,48% contra 66,90%).
- Ambos os grupos possuem índice semelhante em relação a possuir sistema de gestão financeira informatizado e praticado, com ligeira vantagem para as empresas destaques (59,26% contra 57,75%).
- Maior ênfase no uso de processos de desenvolvimento de novos produtos (37,04% contra 33,81%).
- Maior investimento em inovação (74,07% contra 61,43%).
- Em ambos os grupo não há registro de patentes.
- Menor índice de instalações próprias (66,67% contra 73,05%).
- A área total é maior enquanto que a área construída é menor que nas empresas do grupo.
- Índice ligeiramente maior de documentação dos procedimentos (85,19% contra 82,39%).
- Maior ênfase na seleção e avaliação de fornecedores (88,89% contra 78,87%).
- Maior monitoramento das finanças da empresa (66,67% contra 52,11%).
- Maior índice de avaliação de fornecedores (88,89% contra 84,96%).

APÊNDICE D – Roteiro usado nos estudo de casos

1 LIDERANÇA

1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira, social e ambiental e na imagem da organização.

- a) Relação com sócios - *equidade* entre sócios e os direitos das partes interessadas?
- b) Identidade da empresa é definida? Valores e os Princípios foram definidos?
- c) Como estabelece regras de conduta e trata as questões éticas?
- d) Tratamento dos *riscos empresariais* que possam afetar a empresa?
- e) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
- f) Como os fatos relevantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
- g) Como a Direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a a designou?

1.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias e efetuar as mudanças culturais necessárias para a organização.

- a) Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?
- b) Como são analisadas, planejadas e estimuladas as mudanças culturais na organização?
- c) Como estimula a diversidade de idéias, de culturas e de pensamento junto a força de trabalho?
- d) Como os Valores e os Princípios organizacionais são comunicados?
- e) Como as pessoas com potencial de liderança são preparadas para o exercício da liderança?
- f) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos?
- g) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho, verificado o seu cumprimento e tomadas as ações corretivas quando necessário?
- h) Como é implementado o aprendizado e desenvolvida a inovação na organização?

1.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- a) Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
- b) Como a Direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização?
- c) Como são consideradas na análise do desempenho da organização as variáveis dos ambientes interno e externo relevantes para o êxito das estratégias?
- d) Como é avaliado o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos?
- e) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho,?
- f) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de gerar estratégias consistentes e coerentes e um modelo de negócio competitivo.

- a) Como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação e suas tendências?
- b) Como são analisados o ambiente e o mercado de atuação da organização e suas tendências?
- c) Como é realizada a análise interna da organização?
- d) Como são avaliadas e definidas as estratégias da organização?
- e) Como é avaliado e definido o modelo de negócio competitivo em relação às estratégias?
- f) Como as diversas áreas e as partes interessadas são envolvidas na formulação de estratégias?

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de assegurar desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização.

- a) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
- b) Como as metas estabelecidas são desdobradas para as diversas áreas da organização,?
- c) Como os planos de ação são desdobrados para as diversas áreas da organização?
- d) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
- e) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação?
- f) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?
- g) Como a organização acompanha o ambiente e a parte interna, incluindo a concorrência, e revisa as estratégias, as metas e os planos de ação à luz das mudanças percebidas?

3 CLIENTES

3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de tornar produtos e marcas conhecidas; a imagem favorável; e conquistar clientes e mercados.

- a) Como o mercado é analisado e segmentado?
- b) Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos?
- c) Como as necessidades e expectativas dos clientes são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?
- d) Como as marcas, os produtos e também as ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
- e) Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?
- f) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?

3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de obter a satisfação dos clientes e torná-los fiéis aos produtos e marcas.

- a) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes?
- b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes?
- c) Como os resultados da análise das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?

- d) Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes?
- e) Como são avaliadas e comparadas a satisfação?
- f) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?

4 SOCIEDADE

4.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de realização de produtos, processos e instalações seguros aos usuários e à população; e assegurar um desenvolvimento sustentável.

- a) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?
- b) Como a organização se mantém preparada e estabelece procedimentos para responder às eventuais situações de emergência e potenciais acidentes visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos?
- c) Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações assim como as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?
- d) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando o seu pleno atendimento?
- e) Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?
- f) Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?
- g) Como as pessoas da força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

4.2 DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de estimular o desenvolvimento social sustentável e imagem favorável da organização perante às comunidades vizinhas e à sociedade.

- a) Como as necessidades e expectativas da sociedade são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social?
- b) Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?
- c) Como a organização incentiva e envolve a força de trabalho e os parceiros na implementação e apoio aos seus projetos sociais?
- d) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade?
- e) Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade?

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.

- a) Como são identificadas as necessidades de coleta, tratamento, guarda e disponibilização de informações?
- b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação?
- c) Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?
- d) Como a tecnologia de informação é utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros?

- e) Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários internos e externos à organização, incluindo clientes, fornecedores e parceiros?
- f) Como é gerenciada a segurança das informações?

5.2 INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de obter informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos.

- a) Como são identificadas as fontes de informações comparativas?
- b) Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?
- c) Como as informações comparativas obtidas são analisadas?
- d) Como são asseguradas a confidencialidade e a integridade e a disponibilidade das informações trocadas com outras organizações?

5.3 ATIVOS INTANGÍVEIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de aumentar o diferencial competitivo da organização.

- a) Como são identificados os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio?
- b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos?
- c) Como os principais ativos intangíveis são mantidos e protegidos?
- d) Como o conhecimento é desenvolvido e preservado na organização?

6 PESSOAS

6.1 SISTEMAS DE TRABALHO

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de obter elevado desempenho das pessoas e das equipes.

- a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?
- b) Como são selecionadas e contratadas pessoas?
- c) Como é estimulada a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e equipes?
- d) Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado?
- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura de excelência?

6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

- a) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?
- b) Como as necessidades das pessoas são compatibilizadas com as necessidades operacionais?
- c) Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência?
- d) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?
- e) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada?
- f) Como promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?

6.3 QUALIDADE DE VIDA

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de criar um ambiente seguro e saudável e obter o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

- a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia?
- b) Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação?
- c) Como o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são avaliados?
- d) Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho?
- e) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora de seu ambiente?

7 PROCESSOS

7.1 PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de assegurar um desempenho elevado dos processos e gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

- a) Como são identificados os processos?
- b) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos?
- c) Como os processos são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?
- d) Como os processos são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
- e) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?

7.2 PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo a disponibilidade do fornecimento em longo prazo e agregando valor ao negócio.

- a) Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos?
- b) Como atua para erradicar o trabalho infantil e impedir o trabalho degradante na cadeia de suprimentos?
- c) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
- d) Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?
- e) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?
- f) Como são minimizados os custos associados aos processos de fornecimento?
- g) Como os fornecedores são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais?

7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de alcançar a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

- a) Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
- b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários?
- c) Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários?
- d) Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
- e) Como é elaborado e controlado o orçamento?

8 RESULTADOS

8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

8.2 RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados.

8.3 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade sócio-ambiental, ao desenvolvimento social.

8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

8.5 RESULTADOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO

a) Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

8.6 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores.

APÊNDICE E – Gráficos da pesquisa de satisfação dos fornecedores

A expectativa em participar do Prodfor:

A sua maior expectativa em participar do Prodfor foi:	2002	2006
Melhoria da organização da minha empresa e melhor atender meus clientes	82%	84%
Ampliação das minhas vendas	4%	10%
Atendimento a outras empresas mantenedoras	10%	4%
Obter um certificado a um baixo custo	4%	2%

Gráfico E 1: Resultados das pesquisas 2002 e 2006 – Expectativa em participar do Prodfor

O benefício da certificação

O maior benefício que você obteve com a certificação foi:	2002	2006
Melhorar a organização da minha empresa	92%	89%
Aumento do faturamento da empresa	2%	1%
Ampliação da atuação da empresa para outros clientes além das mantenedoras	6%	9%
Ampliação de vendas para outras empresas mantenedoras	0%	1%

Gráfico E 2: Resultados das pesquisas 2002 e 2006 – Maior benefício

A organização da empresa

Com a sua certificação a organização da sua empresa:	2002	2006
Melhorou muito	32%	45%
Melhorou	68%	53%
Continua a mesma coisa	0%	2%
Piorou	0%	0%

Gráfico E 3: Resultados das pesquisas 2002 e 2006 – Organização

O faturamento da empresa

Com sua certificação o faturamento da sua empresa:	2002	2006
Melhorou muito	4%	11%
Melhorou	51%	52%
Continua a mesma coisa	45%	35%
Piorou	0%	2%

Gráfico E 4: Resultados das pesquisas 2002 e 2006 – Faturamento

Os custos da empresa

Com a sua certificação os custos da sua empresa:	2002	2006
<i>Aumentaram</i>	29%	31%
<i>Reduziram</i>	21%	37%
<i>Continuam da mesma forma</i>	46%	28%
<i>Reduziram significativamente</i>	4%	4%

Gráfico E 5: Resultados das pesquisas 2002 e 2006 – Custos

O número de empresas mantenedoras do Prodfor atendidas

Com a sua certificação o número de empresas mantenedoras atendidas:	2002	2006
<i>Aumentou bastante</i>	0%	3%
<i>Diminuiu</i>	2%	4%
<i>Continuou o mesmo</i>	86%	74%
<i>Aumentou</i>	12%	18%

Gráfico E 6: Resultados das pesquisas 2002 e 2006 – Mantenedoras atendidas

Pretensões após o vencimento da validade do certificado

Após o vencimento da validade do seu certificado do Prodfor você pretende:	2002	2006
Renovar o certificado mesmo com o custo das auditorias	47%	62%
Não renovar o certificado devido aos custos das auditorias	6%	4%
Manter o certificado do Prodfor e obter o certificado ISO 9000	38%	27%
Sair do Prodfor e obter o certificado ISO 9000	9%	5%
Não renovar o certificado por outros motivos	0%	2%

Gráfico E 7: Resultados das pesquisas 2002 e 2006 sobre satisfação fornecedores – Pretensões após vencimento do certificado

APÊNCICE F – Gráficos com resultados financeiros da pesquisa

1- Vendas

Taxa média de crescimento de vendas – por grupo de empresas nos anos de 1998 a 2005

Grupos	Anos								Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Grupo 1998	15,7%	-13,3%	25,8%	22,2%	-3,9%	246,1%	17,3%	76,4%	48,3%
Grupo 1999		4,2%	51,2%	25,2%	38,6%	23,5%	23,6%	-8,9%	22,5%
Grupo 2000			7,5%	94,5%	-16,5%	20,0%	1,1%	184,2%	48,5%
Grupo 2001				15,6%	99,4%	138,0%	194,6%	88,6%	107,2%
Grupo 2002					39,0%	65,0%	128,9%	9,5%	60,6%
Grupo 2003						107,3%	34,9%	49,0%	63,7%
Grupo 2004							83,5%	84,3%	83,9%
Média	15,7%	-4,5%	28,2%	39,4%	31,3%	100,0%	69,1%	69,0%	62,1%

Aumento médio anual do crescimento de vendas – no ano de certificação e no ano posterior à certificação – por grupo de empresas

	Grupos de empresas							Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ano de certificação	15,7%	4,2%	7,5%	15,6%	39,0%	107,3%	83,5%	39,0%
Ano posterior à certificação	-13,3%	51,2%	94,5%	99,4%	65,0%	34,9%	84,3%	59,4%

2- Emprego – número médio de empregados por ano e por grupo de empresas

Grupo	Anos								Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
1998	51,0	54,3	66,0	93,0	103,0	224,0	193,8	188,6	121,7
1999		54	55,5	54,5	57	69,5	88,7	90,3	67,1
2000			72,3	89,3	87,0	81,3	73,4	67,0	78,4
2001				27,0	36,0	33,5	47,3	50,7	38,9
2002					16,4	22,6	23,8	26,3	22,3
2003						79,5	79,1	81,4	80,0
2004							15,8	52,8	34,3
Média	51,0	54,2	64,6	66,0	59,9	85,1	74,6	79,6	

3- Produtividade

Produtividade – vendas por empregado ano – valores em R\$

Grupos	Anos								Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Grupo 1998	55714,3	57907,9	49528,5	51642,9	48144,8	59756,6	62220,8	75361,1	57.534,60
Grupo 1999		55955,4	72323,8	58991,3	126024,8	127959,5	162737,0	97311,0	100.186,10
Grupo 2000			20653,9	25846,1	28222,3	24397,4	40655,2	29665,6	28.240,10
Grupo 2001				104892,3	123574,9	148073,7	158636,9	26403,8	112.316,30
Grupo 2002					52313,8	57099,3	84996,6	95365,1	72.443,70
Grupo 2003						146090,2	144114,5	149440,4	146.548,40
Grupo 2004							248597,9	448387,3	348.492,60
Média	55.714,3	56.931,6	47.502,0	60.343,1	75.656,1	93.896,1	128.851,3	131.704,9	123.680,30

Valor da Produtividade – vendas por empregado ano – em R\$ – no ano anterior, no de certificação e no ano posterior – por grupo de empresas

	Grupos de empresas							Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ano anterior	30.569,42	62.497,59	14.661,23	159.552,44	75.322,44	98.126,58	342.551,29	111.897,28
Ano de certificação	55.714,26	55.955,40	20.653,87	25.846,07	52.313,83	146.090,24	248.597,93	86.453,09
Ano posterior	57.907,89	72.323,77	25.846,07	123.574,86	57.099,33	144.114,54	448.387,26	132.750,53

4 – Lucratividade

Lucro média – por grupo de empresas nos anos de 1997 a 2005 – valores em R\$

Grupos	Anos								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Grupo 1998	233.740,53	262.725,12	101.127,80	106.304,71	151.519,93	188.508,97	182.268,48	193.439,50	291.492,67
Grupo 1999		209.399,29	215.095,95	240.857,71	48.650,09	381.229,23	132.211,74	591.280,94	-650.724,98
Grupo 2000			94.175,03	38.948,27	71.227,29	70.690,73	49.001,85	116.630,49	169.939,91
Grupo 2001				389.607,90	159.066,87	873.113,31	471.227,06	534.899,44	891.155,21
Grupo 2002					106.277,67	182.181,65	156.199,89	245.226,72	479.773,64
Grupo 2003						533.723,81	534.320,39	656.609,38	724.333,97
Grupo 2004							314.665,44	734.959,48	828.150,74
Média	233.740,53	236.062,21	136.799,59	193.929,64	107.348,37	371.574,62	262.842,12	439.006,56	390.588,74

Lucro médio –no ano anterior, no de certificação e no ano posterior – por grupo de empresas – valores em R\$

	Grupos de empresas							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Média
Ano anterior	233.740,53	209.399,29	94.175,03	389.607,90	106.277,67	533.723,81	314.665,44	268.798,52
Ano de certificação	262.725,12	215.095,95	38.948,27	159.066,87	182.181,65	534.320,39	734.959,48	303.899,67
Ano posterior	101.127,80	240.857,71	71.227,29	873.113,31	156.199,89	656.609,38	828.150,74	418.183,73

5 – Liquidez

Liquidez média – por grupo de empresas nos anos de 1998 a 2005

Grupos	Anos								Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Grupo 1998	173,7%	658,1%	217,6%	1788,2%	179,7%	151,8%	514,4%	154,9%	479,8%
Grupo 1999		456,1%	281,6%	292,2%	321,8%	334,7%	219,6%	537,2%	349,0%
Grupo 2000			230,4%	144,8%	108,9%	122,8%	123,4%	89,4%	136,6%
Grupo 2001				199,4%	167,0%	132,3%	337,3%	236,9%	214,6%
Grupo 2002					192,2%	197,3%	205,3%	169,7%	191,1%
Grupo 2003						435,4%	439,8%	454,4%	443,2%
Grupo 2004							440,4%	479,3%	459,8%
Média	173,7%	557,1%	243,2%	606,1%	193,9%	229,1%	325,7%	303,1%	324,9%

Valor médio anual da liquidez – no ano anterior, no de certificação e no ano posterior – por grupo de empresas.

	Grupos de empresas							Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ano anterior	235,1%	241,1%	280,2%	280,2%	357,3%	443,2%	328,2%	309,3%
Ano de certificação	173,7%	456,1%	230,4%	144,8%	192,2%	435,4%	440,4%	296,1%
Ano posterior	658,1%	281,6%	144,8%	167,0%	197,3%	439,8%	479,3%	338,3%

6 - Rentabilidade

Rentabilidade média – por grupo de empresas nos anos de 1998 a 2005

Grupos	Anos								Média
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Grupo 1998	52,2%	21,0%	-14,7%	-262,1%	44,0%	27,9%	63,8%	39,9%	-3,5%
Grupo 1999		24,6%	29,2%	25,1%	15,2%	20,1%	12,4%	7,7%	19,2%
Grupo 2000			32,1%	32,4%	72,7%	314,9%	55,1%	166,9%	112,4%
Grupo 2001				76,5%	71,9%	49,3%	56,4%	79,9%	66,8%
Grupo 2002					62,7%	43,9%	94,9%	158,1%	89,9%
Grupo 2003						60,9%	55,6%	58,6%	58,3%
Grupo 2004							150,0%	41,6%	95,8%
Média	52,2%	22,8%	15,5%	-32,0%	53,3%	86,2%	69,8%	78,9%	62,7%

Rentabilidade média – no ano anterior, no de certificação e no ano posterior – por grupo de empresas.

	Grupos de empresas							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Média
Ano anterior	66,3%	39,3%	92,2%	56,8%	62,9%	56,4%	-138,2%	33,7%
Ano de certificação	52,2%	24,6%	32,1%	32,4%	62,7%	60,9%	150,0%	59,3%
Ano posterior	21,0%	29,2%	32,4%	71,9%	43,9%	55,6%	41,6%	42,2%

APÊNCICE G – Empresas mantenedoras do Prodfor

<p>A Aracruz é a maior produtora mundial de celulose branqueada de eucalipto, abastecendo cerca de 20% do mercado mundial desse produto.</p>
<p>A USGV - Usina Siderúrgica Grande Vitória - pertence à ArcelorMittal Cariacica, grupo empresarial fundado em dez/81 em Sabará-MG.</p>
<p>É a maior abastecedora de placas de aço do mercado mundial, detendo cerca de 20% do mesmo, sendo responsável por 18% da produção nacional de aço bruto.</p>
<p>A Nexen Química Brasil (Canexus), pertencente à Nexen Chemicals, ingressa no Prodfor como a mais nova mantenedora do Programa. Sua unidade em Aracruz, única do grupo no Brasil, produz hipoclorito de sódio e ácido clorídrico.</p>
<p>A Cesan tem como meta satisfazer seus clientes, prestando serviço de saneamento básico com qualidade, contribuindo para a preservação e melhoria do meio ambiente, saúde da população e desenvolvimento sócio-econômico do Espírito Santo.</p>
<p>A Chocolates Garoto tem suas duas unidades industriais instaladas no município de Vila Velha, ES.</p>
<p>A Escelsa é uma empresa concessionária de serviços públicos de energia, que atua na maioria dos municípios do Espírito Santo.</p>
<p>A Oi é a maior empresa de telecomunicações do Brasil em Receita Operacional Líquida em número de terminais telefônicos instalados.</p>
<p>A Unidade de Negócios do Espírito Santo - UN-ES é uma das sete Unidades de Exploração e Produção da Petrobrás no Brasil.</p>
<p>A Samarco Mineração destaca-se no setor de minério de ferro pioneirismo e investimento em tecnologia de ponta.</p>
<p>A Vale é um complexo integrado de negócios de exploração e beneficiamento de recursos naturais e transportes, operando individualmente ou através de associações com companhias nacionais e estrangeiras.</p>
<p>Pertencente ao grupo multinacional Coflexip Stena Offshore, é fabricante de sistema de tubos flexíveis utilizados na exploração de petróleo.</p>

Fonte: www.prodfor.com.br

ANEXO A - METODOLOGIA DE MELHORES E MAIORES EMPRESAS DA REVISTA EXAME ⁶

O ranking de MELHORES e MAIORES não é uma escolha arbitrária da redação da revista EXAME nem da equipe técnica que assessora a publicação e analisa os dados das empresas. As melhores empresas em 20 setores da economia e nas regiões Sul, Norte-Nordeste e Centro-Oeste despontam pelo sucesso que obtiveram na condução de seus negócios e na disputa de mercado.

O critério para avaliar o sucesso é basicamente uma comparação dos resultados obtidos em termos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, investimentos, participação de mercado e produtividade por empregado.

A equipe de MELHORES e MAIORES faz os cálculos que permitem classificar as concorrentes em cada setor ou região e identificar a de melhor desempenho ponderado nesse conjunto de indicadores. A metodologia de cálculo consiste em atribuir pontos -- 10 para o primeiro lugar, 9 para o segundo, e assim sucessivamente até o décimo, que fica com 1 -- pelo desempenho relativo em cada indicador. Os pontos, por sua vez, são multiplicados por um peso atribuído a cada indicador. Adicionalmente, a empresa pode receber um bônus de pontos por ter figurado em outros guias EXAME. Os indicadores de desempenho e respectivos pesos são os seguintes:

PESO 10
CRESCIMENTO DAS VENDAS Retrata o dinamismo da empresa no ano analisado: se aumentou ou diminuiu sua participação no mercado e sua capacidade de, expandindo-se, gerar novos empregos.
PESO 15
INVESTIMENTO (NO IMOBILIZADO) Apresenta o valor que está sendo aplicado pela empresa na modernização e/ou ampliação de suas instalações, o que também é indicador de geração de empregos, direta ou indiretamente.
PESO 15
LIDERANÇA DE MERCADO Compara as participações de mercado que as empresas detêm no setor em que atuam e estabelece uma classificação.
PESO 20
LIQUIDEZ CORRENTE Indica se a empresa apresenta ou não boa saúde financeira, ou seja, se está operando com segurança no curto prazo ou dentro de seu ciclo operacional.
PESO 15
RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO Mede quanto a empresa produz de riqueza em relação ao número de empregados, independentemente do volume total de vendas ou da margem de lucro.
PESO 25
RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO Mede a eficiência da empresa, o controle de custos e o aproveitamento das oportunidades que surgem no mundo dos negócios, sendo um dos principais componentes da geração de valor para os acionistas. Recebem pontos apenas as empresas cujo índice de rentabilidade seja positivo. É utilizado como critério de desempate entre empresas que apresentem o mesmo número de pontos no desempenho geral.

⁶ Este texto foi obtido no portal Exame Maiores e Melhores (<http://app.exame.abril.com.br/servicos/melhoresemaiores>) e apresenta a metodologia aplicada a avaliação do anuário Exame Maiores e Melhores publicado pela Editora Abril