



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VITOR LOPES MATOS

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES – UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO
DE DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

FORTALEZA
2013

VITOR LOPES MATOS

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES – UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO
DE DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia apresentada à Universidade Federal do Ceará – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Lázaro

FORTALEZA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo

-
- V381d Matos, Vitor Lopes.
 Desenvolvimento de fornecedores – um estudo de caso do projeto de desenvolvimento e
 qualificação de fornecedores da construção civil / Vitor Lopes Matos. – 2013.
 60 f. : il. color.; enc.
- Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
 Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Curso de Bacharelado em
 Administração, Fortaleza, 2013.
 Orientação: Prof^o. Dr. José Carlos Lázaro
1. Logística – cadeia de suprimentos 2. Fornecedores 3. Projeto de Desenvolvimento e
 Qualificação de Fornecedores – PDF Construção civil I. Título.
-

VITOR LOPES MATOS

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES – UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO
DE DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia submetida ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

_____ Prof. Dr. José Carlos Lázaro (Orientador) Universidade Federal do Ceará (UFC)	Nota -----
_____ Prof. Dr. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes Universidade Federal do Ceará (UFC)	Nota -----
_____ Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier Universidade Federal do Ceará (UFC)	Nota -----

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar e descrever a importância do desenvolvimento e qualificação das empresas fornecedoras do setor da Construção Civil, com maior ênfase no capital e região metropolitana de Fortaleza, Ceará. Para isso, foi feito um levantamento teórico sobre Cadeia de Suprimentos, envolvendo Redes de Suprimentos, Cadeias Produtivas, Cadeia de Valor, Gestão da Própria Cadeia de Suprimentos e Parcerias e Integração na mesma. Também foram levantados fundamentos teóricos sobre um Ponto Chave da Cadeia de Suprimentos, as Empresas Fornecedoras, sendo considerado Relacionamento, Classificação, Seleção e Avaliação dos Fornecedores, bem como, o respectivo Desenvolvimento. Congruente com o objetivo destacado anteriormente, foi acompanhado a elaboração e gestão do Projeto de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores – PDF Construção Civil, relatando o histórico do mesmo, qual o nível de desenvolvimento e qualificação desejado por parte de empresas compradoras, quais os indicadores e variáveis de desempenho do projeto e enfatizando as ações e os excelentes resultados quanto aos Indicadores de Práticas, Assiduidade e Desempenho.

Palavras-chaves: Cadeia de Suprimentos, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Relacionamento com Fornecedores, Desenvolvimento de Fornecedores, Projeto de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores – PDF Construção Civil.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and describe the importance of the development and qualification of suppliers in the Civil construction industry, with greater emphasis on capital and metropolitan region of Fortaleza, Ceará. For this he was made a theoretical survey on supply chain, involving supply Networks, supply chain, value chain, Own supply chain management and partnerships and integration in it. Were also raised theoretical foundations on a key point of the supply chain, supply undertakings, being considered Relationship, classification, selection and evaluation of Suppliers, as well as its development. Congruent with the objective noted earlier, was accompanied by the development and management of the development Project and qualification of suppliers – PDF Construção Civil, reporting the same history, which the desired development and qualification level by purchasing companies, what indicators and variables of project performance and emphasizing the actions and the excellent results regarding Practical indicators, Attendance and performance

Keywords: supply chain management, supply chain Management, supplier relationships, Supplier Development, project development and qualification of suppliers – PDF Construção Civil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ilustração da Cadeia de Suprimentos.	16
Figura 2: Ilustração das Cadeias Interna, Imediata e Total.	17
Figura 3: Cadeia e Rede de Suprimentos.	19
Figura 4: Principais processos relacionados ao <i>sourcing</i> .	26
Figura 5: Os 10 princípios do relacionamento Cliente X Fornecedor.	28
Figura 6: Matriz de Kraljic.	30
Figura 7: Matriz de Análise de Valor dos Itens Comprados.	37
Figura 8: Estrutura Organizacional do Programa Nacional.	40
Figura 9: Técnica Metaplan – Obtenção das Principais Deficiências dos Fornecedores.	41
Figura 10: Boas Práticas e Temas Disseminados.	49
Figura 11: Visitas Técnicas PDF Construção Civil.	49
Figura 12: Comparação dos Resultados dos Diagnósticos t0 e t1.	51
Figura 13: Comparação dos Números Globais dos Diagnósticos t0 e t1.	52
Figura 14: Classificação – Evolução Empresarial: Diagnósticos t0 e t1.	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de Relacionamentos em uma Cadeia de Suprimentos.

23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados Produto Interno Bruno (PIB) – Ceará e Brasil.	41
Tabela 2: Segmentos Prioritários de Fornecedores.	42
Tabela 3: Mobilização e Sensibilização de Fornecedores PDF Construção Civil.	43
Tabela 4: Indicadores de Prática, Desempenho e Assiduidade.	47
Tabela 5: Indicadores Finalísticos e Intermediários.	48
Tabela 6: Oficinas de Qualificação e Consultorias In Loco.	50
Tabela 7: Evolução das Empresas Fornecedoras.	51
Tabela 8: Resultados dos Indicadores de Prática.	52
Tabela 9: Resultados dos Indicadores de Assiduidade.	53
Tabela 10: Resultados dos Indicadores de Desempenho.	53
Tabela 11: Resultados dos Indicadores Finalísticos e Intermediários.	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU GERENCIAMENTO	15
2.1	Cadeia de Suprimentos	15
2.2	Redes de Suprimentos, Cadeia Produtivas e Cadeia de Valor	18
2.3	Gestão da Cadeia de Suprimentos	20
2.4	Parcerias e integração de processo na cadeia de suprimentos	22
3	PONTO CHAVE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: FORNECEDORES E O RESPECTIVO DESENVOLVIMENTO	25
3.1	Relacionamento com Fornecedores	25
3.2	Classificação de Fornecedores	29
3.3	Seleção e Avaliação de Fornecedores	31
3.4	Desenvolvimento de Fornecedores	34
4	ESTUDO DE CASO: PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORAS DO ENCADEAMENTO PRODUTIVO DA CONSTRUÇÃO CIVIL – PDF CONSTRUÇÃO CIVIL	39
4.1	Histórico do Programa – Institucional	39
4.2	Nível de exigência de desenvolvimento e qualificação de empresas fornecedoras do setor da Construção Civil no Estado do Ceará	43
4.2	Indicadores e Variáveis de Desempenho das Empresas e do Projeto	45
4.3	Ações e Resultados de um Projeto de Desenvolvimento bem estruturado: PDF Construção Civil	48
5	CONCLUSÕES	55
	REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Com um ambiente cada vez mais competitivo, uma concorrência mais intensa e condições mais incertas, os relacionamentos colaborativos entre empresas tornam-se relevantes e estratégicos. A busca da reorganização industrial está direcionada a objetivos urgentes: reduzir custos, eliminar tempos improdutivos, melhorar a qualidade, aumentar a flexibilidade organizacional, de produtos e processos. (PIRES, 2009)

Segundo o referido autor, somente através da visão integrada da cadeia, bem como, da definição de estratégias baseadas em posicionamentos, um conjunto de empresas que compõem uma cadeia de suprimentos poderá obter incrementos de competitividade conjunta e, a partir de então, oferecer diferenciais para atender as necessidades de mercado.

Uma definição bastante clara de cadeia de suprimentos consiste em todas as partes interessadas, envolvidas direta ou indiretamente, na concretização do pedido de um cliente, incluindo fabricante, fornecedores, transportadoras, varejistas, entre outros. (CHOPRA e MEINDL, 2011)

Vasconcelos et al. (2012), destacam que a complexidade e multiplicidade de relacionamentos dentro da cadeia deverão ser equacionadas para um objetivo comum. O objetivo do comprador tem que estar equacionada com o do fornecedor, suas práticas de mercado e padrão ético. Dessa forma, o foco da gestão da cadeia de suprimentos é a integração de cada componente, com maximização da eficiência causando assim uma maior satisfação do cliente.

De acordo com Krause (1997, apud NEUMANN e RIBEIRO, 2004), devido à dificuldades de encontrar uma melhor fonte fornecimento, possivelmente com alto custo para esta permuta, as empresas precisam encontrar meios de melhorar seu desempenho utilizando seus atuais fornecedores. Como consequência, torna-se essencial desenvolvimento dos mesmos.

Conforme destacado no “Manual Vínculos de Negócios Sustentáveis: Conceitos, Metodologia e Instrumentos” elaborado por Rogério Allegretti et al. (2009), com a colaboração de Fausto Cassemiro, Peter Pfeiffer e Walter Jackel, a reestruturação das relações entre empresas tem como um de seus pontos chaves a criação de ambientes para o desenvolvimento e qualificação das Micro e Pequenas Empresas – MPE com capacidade de

acompanhar o dinamismo imposto pelas Grandes Empresas – GE. O impacto das GE nas regiões onde estão instaladas pode variar enormemente, dependendo de quão bem integram MPE locais em sua cadeia de valor. Algumas companhias com enfoque apenas comercial selecionam os parceiros locais mais eficientes, eliminando-os quando não atendem os seus requisitos. Outras investem consideravelmente seu tempo e esforço para sistematicamente melhorar MPE locais com potencial para se tornar parceiras confiáveis de longo prazo. Esse enfoque tem tido efeitos muito positivos tanto na competitividade das empresas envolvidas quanto no desenvolvimento local.

O manual citado acima também faz referência a XI Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), realizada em São Paulo, em 2004, que alinhada com a perspectiva citada anteriormente, identificou diversas demandas visando aumentar a competitividade das empresas no Brasil. Dentre as necessidades apontadas destacam-se a criação de competências em fornecedores locais, a promoção de desenvolvimento e transferência de tecnologia, bem como o incentivo aos vínculos entre empresas.

Para atender a esta demanda, a UNCTAD uniu-se à agência alemã de cooperação técnica GTZ, à Fundação Dom Cabral (FDC), ao Instituto Ethos e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na concepção do Programa Vínculos de Negócios Sustentáveis, para aprimorar os relacionamentos entre Grandes Empresas e MPE, bem como, seus desempenhos competitivos frente ao mercado. Dessa forma deu-se o primeiro passo para a criação de diversos Projetos e Programas de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores, com destaque para a parceria realizada entre o Instituto Euvaldo Lodi – IEL e o SEBRAE na concepção do PDF Construção Civil, objeto do estudo de caso do presente trabalho.

1.1 Problema

1.1.1 Desenvolvimento e Qualificação Fornecedores

Devido o crescimento da concorrência e condições mais incertas, o relacionamento ideal entre empresas compradoras e fornecedoras torna-se estratégico. O esforço de reorganização das primeiras, tidas também como âncoras, está diretamente vinculado à melhoria de toda sua cadeia de suprimentos, inclusive, e principalmente, suas fornecedoras. O

fornecimento de matéria-prima, serviços e mão-de-obra alinhada com os objetivos estratégicos da organização tornou-se imprescindível para o sucesso da referida cadeia.

Dessa forma, o questionamento do atual trabalho deu-se pela indagação: qual a real importância, com uma maior ênfase no setor da construção civil, advinda do Desenvolvimento e Qualificação Fornecedores?

1.2 Justificativa

A indústria da construção é reconhecida em âmbito nacional como uma das principais impulsionadoras do desenvolvimento do país, visto a quantidade de atividades que intervêm em seu ciclo de produção, gerando consumo de bens e serviços de outros setores, bem como, o forte impacto positivo na esfera econômica, refletido na influência sobre o PIB, por exemplo. Além disso, é importante geradora de emprego e renda para a população, o que interfere também no quadro social.

Considera-se extremamente relevante que as empresas com algum tipo de relacionamento com referido setor, mantenha um alto nível de qualidade em todos níveis de fornecimento.

Um estudo que dê tratamento especial a esse tema contribuirá para que empresas de diversos ramos de atividade procurem melhores práticas e soluções para a adequada qualificação empresarial, impactando para o aumento da qualidade dos produtos e serviços por quais essas empresas são contratadas. Nesse contexto se enquadra a relevância do presente trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e descrever a importância do desenvolvimento e qualificação das empresas fornecedoras do setor da Construção Civil, com maior ênfase no capital e região metropolitana de Fortaleza, Ceará.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o histórico de um Programa de Desenvolvimento e Qualificação Empresarial bem estruturado, com destaque para a relevância de tornar-se um fornecedor qualificado frente ao mercado cearense do setor da Construção Civil;
- Identificar a necessidade de qualificação de empresas fornecedoras para um bom desempenho de toda a cadeia de suprimentos do setor da Construção Civil;
- Destacar a importância e o impacto de um Programa de Desenvolvimento e Qualificação Empresarial bem estruturado;

1.4 Delimitações do Estudo

Entre as inúmeras empresas cearenses que compõem a indústria da construção civil, o estudo ficou circunscrito, fundamentalmente, sobre a atuação de 12 Empresas Compradoras, tidas como Âncoras, e 24 Empresas Fornecedoras conluentes do Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores – PDF Construção Civil.

1.5 Metodologia

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada pesquisas quantitativas e qualitativas. Como estratégia de pesquisa se utilizou de um estudo de caso focado no Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF Construção Civil, que disponibiliza dados primários a partir dos “Questionários de Diagnóstico Parte 1” e “Folha de Resposta do Questionário Parte 2”, conforme anexo, e estruturado para aplicação junto às Empresas Fornecedoras da indústria da Construção Civil. (IEL - CE, 2012). O referido diagnóstico é aplicado em três momentos distintos: na ocasião do ingresso do programa, em momento intermediário e ao final do programa.

Quanto aos fins a referida pesquisa pode ser considerada exploratória, enquanto que quanto aos meios, esta será bibliográfica, utilizando de fundamentação teórica (MARCONI e LAKATOS, 2010).

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho consta com uma breve introdução, incluindo problema, justificativa, objetivos e metodologia, o referencial teórico, composto de dois capítulos, o estudo de caso referente do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF Construção Civil e finaliza com uma breve conclusão.

2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

2.1 Cadeia de Suprimentos

Com uma concorrência cada vez mais intensa e condições mais incertas, os relacionamentos entre empresas tornam-se estratégicos. O esforço de reorganização industrial está vinculado a objetivos urgentes, como eliminar tempos improdutivos, reduzir custos, melhorar a qualidade, aumentar a flexibilidade organizacional, de produtos e processos, entre outros. Neste contexto, tornou-se insuficiente o crescimento da qualquer empresa de forma isolada, mas sim de toda a Cadeia de Suprimentos, em inglês Supply Chain (SC).

Compreende-se como cadeia de suprimentos, um conjunto de instalações dispersas geograficamente interagindo entre si. Como exemplo dessas instalações tem-se: fornecedores de matéria-prima, de serviços, plantas produtivas, centros de distribuição, varejistas de diversos portes, estoque em trânsito, produtos intermediários, produtos acabados entre as instalações, bem como, o usuário final (YIN, 1991, apud SOUZA, CARVALHO, LIBOREIRO, 2006).

Segundo Cristopher (1992), Cadeia de Suprimentos pode ser definida como a rede de organizações que se inter-relacionam através de enlaces em ambos sentidos, nos diversos processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços nas mãos do consumidor final.

Segundo Lee e Bilington (1993, apud PIRES, 2009, p.30), uma “Cadeia de Suprimentos representa uma rede de trabalho para as funções de busca de material, sua transformação em produtos intermediários e acabados e a distribuição desses aos clientes finais”.

Em abordagem semelhante Ballou (2006) define uma Cadeia de Suprimentos como um conjunto de atividades funcionais como fabricação, distribuição, transportes, controles de estoques, coleta de material, etc, que se repetem inúmeras vezes ao longo do fluxo pelo qual as matérias primas vão sendo convertidas em produtos acabados, agregando valor ao consumidor.

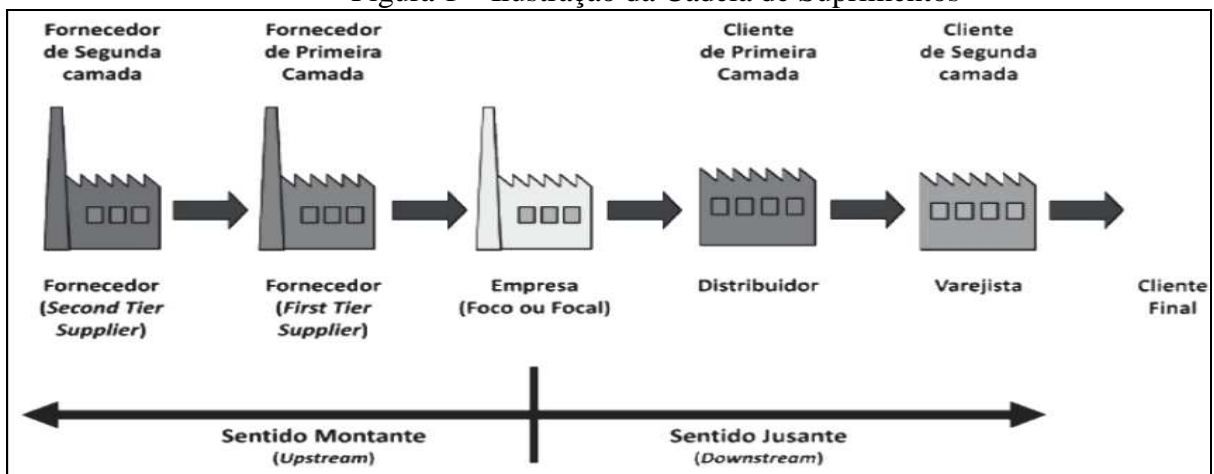
SC também pode ser definida como uma rede de organizações autônomas, ou semi-autônomas, que são efetivamente responsáveis por diversos estágios do fluxo de um produto ou serviço, como obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final (PIRES, 2009).

Chopra e Meindl (2011, p.3) resume bem as definições apresentadas, destacando a seguinte definição:

Uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Ela inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios cliente.

A figura 1, representada abaixo e retirada do Livro Gestão da Cadeia de Suprimentos do Autor Silvio R. I. Pires (2009), importante fonte de pesquisa, simboliza que a empresa foco tem uma gama de fornecedores que atua diretamente com ela, (primeira camada), outros fornecedores desses fornecedores (segunda camada), e assim por diante. Da mesma forma, porém no sentido oposto, a empresa focal também possui um conjunto de clientes com os quais se relaciona de forma direta, representados pelos distribuidores, e outro com os quais interage de forma indireta, representados pelo varejista e cliente final.

Figura 1 – Ilustração da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Pires (2009), p. 31

Conforme destacado por Pires (2009), a referida figura também faz alusão aos dois sentidos básicos que a empresa focal pode conduzir suas ações, citados abaixo:

- a Montante: no sentido de seus fornecedores – relacionamento com fornecedores de 1ª camada, com fornecedores de fornecedores, e assim por diante, até a origem de seus recursos;
- a Jusante: no sentido de seus clientes – relacionamentos com clientes com os quais se liga de forma direta (simbolizado pelos distribuidores), clientes dos clientes (varejistas), consumidores, e assim por diante até a coleta e reciclagem de materiais.

Como objetivo principal da Cadeia de Suprimentos, Chopra e Meindl (2011, p. 5) faz a seguinte explanação:

O principal objetivo de cada cadeia de suprimentos deve ser maximizar o valor geral gerado. O valor (também conhecido como excedente de cadeia de suprimentos) que uma cadeia gera é a diferença entre o que o produto final vale para o cliente e os custos que incorrem a ela ao atender à solicitação do cliente.

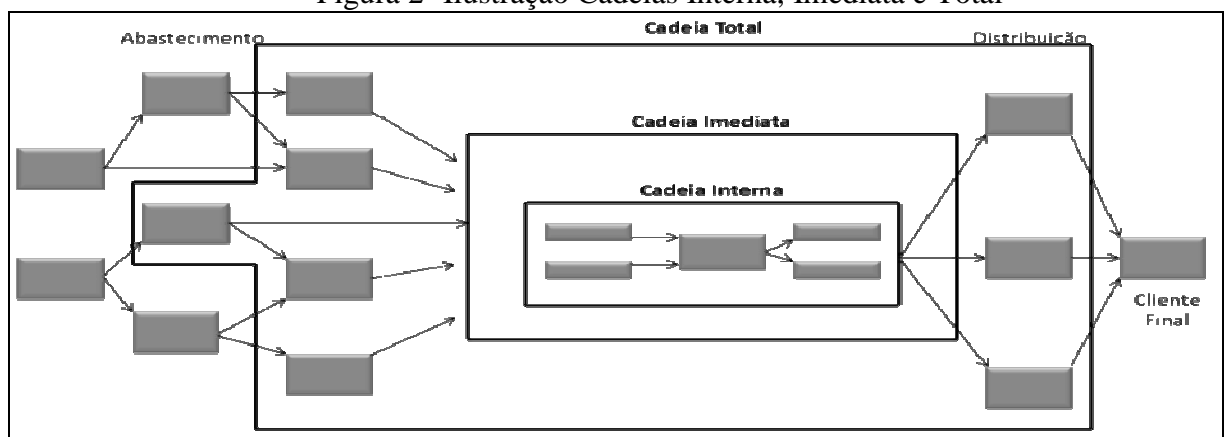
Em relação aos participantes da SC, Lambert et al (1998 apud PIRES, 2009, p.32) sugerem a seguintes classificação:

A classificação dos membros de uma Cadeia de Suprimentos em primários e de apoio. Os membros primários são as empresas ou unidades de negócios que executam atividades (operacionais ou gerenciais) que agregam valor ao longo da cadeia de suprimentos de determinado produto e/ou serviço. Já os membros de apoio são empresas ou unidades de negócios que fornecem recursos, conhecimento, etc., suportando os membros primários da referida cadeia de suprimentos, mas que não participam diretamente no processo de agregação de valor.

Acerca da nomenclatura da SC, Slack (1993 apud PIRES, 2009) apresenta uma classificação que é vista por diversos autores como sendo bastante útil em determinadas análises e situações. O referido autor divide a cadeia de suprimentos em três níveis, explanados bem abaixo e representados na figura 2:

- Cadeia Interna: composta pelos fluxos de informações e de materiais entre departamentos, células ou setores de operações internos à própria empresa;
- Cadeia Imediata: formada pelos fornecedores e clientes imediatos de determinada empresa focal;
- Cadeia Total: conjunto de todas as cadeias imediatas que compõem determinado setor.
-

Figura 2- Ilustração Cadeias Interna, Imediata e Total



Fonte: Pires (2009) – Adaptada de Slack 1993, p. 33

Segundo Chopra e Meindl (2011), também existe duas maneiras distintas de visualizar os processos realizados em uma cadeia de suprimentos, sendo elas:

- Visão cíclica: processos divididos em uma série de ciclos, com realização na interface entre dois estágios sucessivos de uma cadeia de suprimentos;
- Visão empurrar/puxar: processos divididos em duas categorias, dependendo se são executados em resposta aos pedidos de cliente ou em antecipação a eles.

De acordo com Pires (2009), as SC têm sofrido evoluções para diferentes estágios e recebidos nomenclaturas distintas, como por exemplo, Cadeia de Suprimentos Enxuta e Cadeia de Suprimentos Ágil. Neste contexto, o termo Enxuta tem um foco na remoção de anomalias e de práticas que causam desperdícios nos processos no decorrer de toda cadeia, sendo o critério ganhador de pedido em questão o custo. Enquanto que o termo Ágil já nos remete a um sistema produtivo que se adapte e responda rapidamente às mudanças no mercado, tendo como característica principal a flexibilidade. O autor ainda destaca que em algumas circunstâncias a produção enxuta é um elemento de agilidade, porém não garante a obtenção da mesma.

Ainda com todas estas nomenclaturas, divisões e classificações, alguns termos são confundidos frequentemente com o de Cadeia de Suprimentos, conforme visualizaremos no próximo capítulo.

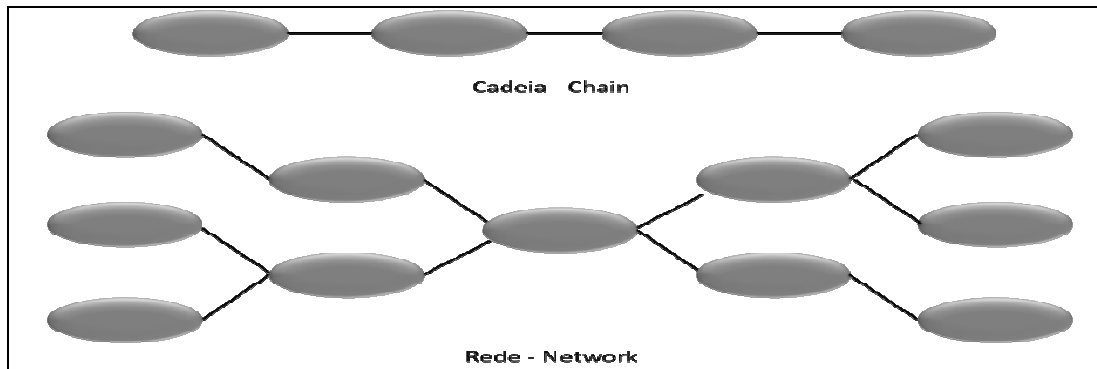
2.2 Redes de Suprimentos, Cadeias Produtivas e Cadeia de Valor.

Um conjunto de estudiosos do tema prefere utilizar a expressão Rede de Suprimentos, ao invés de Cadeia de Suprimentos. Inclusive autores que utilizam a segunda expressão reconhecem que, estritamente falando, uma Cadeia de Suprimentos não é uma cadeia de negócios com relacionamentos um a um, mas uma rede de trabalho com múltiplos negócios e relacionamentos. (LAMBERT, 2003 apud PIRES, 2009)

Pires (2009) leciona que a lógica da cadeia faz-nos lembrar de uma sequência linear de atividades executadas em uma ordem bem definida. Nesse sentido, por exemplo, O contato com o cliente final é feito exclusivamente através do elo final da referida cadeia. Porém, conforme figura 3 abaixo, a lógica de rede nos indica uma visão diferente. Faz referência a uma estrutura mais complexa, na qual quase não existe uma linearidade e o contato com o cliente final não tende a ser exclusivo do elo final da rede, mesmo porque muitas vezes fica difícil definir qual é esse elo final. Devido estas considerações apresentadas, o termo cadeia

tem sido utilizado majoritariamente para indústria, enquanto que o termo rede para área de serviços.

Figura 3 – Cadeia e Rede de Suprimentos



Fonte: Pires (2009) – Adaptada de Harlan (1996). P 35

Já o conceito de Cadeia Produtiva faz referência à ideia que um produto, bem ou serviço é uma sucessão de operações efetuadas por diversas unidades interligadas como um todo. Trata-se de uma corrente que vem desde a extração e manuseio da matéria prima até a distribuição (HASENCLEVER e KUPFER, 2002).

O termo Cadeia Produtiva geralmente faz referência ao conjunto de atividades que representam determinado setor industrial. Como exemplo, o referido autor cita a cadeia produtiva da indústria automobilística, cadeia produtiva da indústria alimentos, cadeia produtiva da indústria da construção civil, entre outras. Portanto, o termo cadeia produtiva sempre virá acompanhado de um complemento que designa um determinado setor industrial (PIRES, 2009).

“Por sua vez uma SC pode fazer parte de uma ou várias cadeias produtivas, dependendo das características dos produtos finais. Ela sempre envolverá todas as atividades associadas com o movimento de bens, desde o estágio de matéria prima até o usuário final” (PIRES, 2009, p.36).

Outro termo que também costuma ser confundido com Cadeia de Suprimentos é o de Cadeia de Valor. Conforme abordado por Porter (1985, apud PIRES, 2009) a Cadeia de Valor refere-se a um conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas ou insumos, fornecedores de componentes ou serviços, produção, distribuição, varejo, consumo, atividades de pós-vendas como assistência técnica e manutenção até a coleta e reciclagem de materiais. Dessa forma, a Cadeia de Valor de uma empresa é orientada para agregar valor aos produtos físicos ou serviços.

De acordo com Porter (1992, apud REIS, 1998), a cadeia de valor é uma forma de desagregar a empresa em suas inúmeras atividades de relevância estratégica a fim de melhor entender o comportamento dos custos e descobrir potenciais fontes de diferenciação que possa trazer vantagens competitivas.

Já a SC é considerada um subconjunto da cadeia de valor, a qual é focada em agregar valor a um serviço ou a um produto físico, enquanto a SC é preocupada principalmente com a produção, distribuição e vendas de produtos físicos. (SIMCHI-LEVI, 2000, apud SOUZA, CARVALHO, LIBOREIRO, 2006).

2.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Conforme destacado por Pires (2009), com o processo de globalização crescente, diversos setores industriais passaram a se defrontar com a realidade da competição em um escala global. Em tese não interessa muito mais onde você produz nem sob qual realidade é feito, mas sim como se atende com produtos e/ou serviços a um mercado com um conjunto também crescente de exigências. Sob a perspectiva da gestão produtiva, uma das principais consequências desse processo econômico foi a revisão das dimensões ou prioridades competitivas de diversos setores industriais. Neste contexto introdutório, e cada vez mais inserido na lógica da customização em massa, faz-se necessário o pleno entendimento da Gestão Cadeia de Suprimentos.

Não existe na literatura um marco histórico definindo o surgimento do termo Gestão da Cadeia de Suprimentos. Segundo Franciose (1995, apud PIRES, 2009) diversos autores argumentam que a Gestão da Cadeia de Suprimentos vem sendo praticada há tempos, porém com denominações diferentes e com outros níveis de integração. Pires (2009) afirma que independentemente de quando exatamente o termo tenha surgido, o fato é que ele cresceu muito em interesse desde meados dos anos 90.

Conforme destacado por Ballou (2006, p.28),

Gerenciamento da cadeia de suprimentos é a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo e aperfeiçoar o desempenho em longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.

Também define-se a Gestão da Cadeia de Suprimentos como um conjunto de processos integrados, através dos quais matérias-primas são manufaturadas em produtos finais e entregues aos consumidores (BEAMON, 1990, apud BOND, 2002).

Cooper et al. (1997, apud BOND, 2002, p.48) destaca que a “Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos de negócio de várias empresas, que compreende o fornecedor original até o usuário final, proporcionando agregação de valor para os clientes.”

Segundo Christopher (1992), o principal objetivo do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é integrar todos os processos desde a fabricação até distribuição dos produtos e serviços, entre outros fatores.

De acordo com Ramdas e Sperkman (2000, apud PIRES, 2009), após o ainda crescente movimento da melhoria contínua visando à evolução de processos interno, muitas empresas passaram a rever seus relacionamentos com seus parceiros na Cadeia de Suprimentos. Isso provocou uma mudança no foco da gestão de uma visão eminentemente interna, para uma perspectiva da empresa e o ambiente externo, envolvendo todo o conjunto de relacionamentos, desde a fonte de matéria-prima até o consumidor final.

Outro detalhe importante que é bem ressaltado por Lamber e Cooper (2000, apud PIRES, 2009, p. 40):

O desenvolvimento do tema dentro da área acadêmica tem-se dado em uma velocidade menor do que o avanço de suas práticas no ambiente empresarial. Isso significa que a academia tem sido mais seguidora do que líder nesse desenvolvimento.

É importante destacar que este trabalho busca, dentro de seus limites, colaborar com a diminuição deste gap existente.

Conforme destacado por Bond (2002), embora tenha origem na função logística, a Gestão da Cadeia de Suprimentos atua sobre diversas outras funções empresariais, sendo considerado um ponto de convergência de outras áreas tradicionais no ambiente empresarial, porém em especial das seguintes áreas: Gestão da Produção, Marketing, Compras e a própria Logística.

Chopra e Meindl (2011) destacam que além de todas as divisões apresentadas, a Gestão da Cadeia de Suprimentos ainda pode ser dividida em três grandes macroprocessos, sendo eles:

- Gerenciamento de relacionamento com cliente (CRM): todos os processos que focalizam a interface entre a empresa e seus clientes. Tem como principal objetivo gerar

demanda de cliente e facilitar a realização e o acompanhamento de pedidos, incluindo processos como marketing, preços, vendas, gerenciamento de pedido e de *call center*;

- Gerenciamento de cadeia de suprimentos interna (ISCM): todos os processos que são internos à empresa. Tem como objetivo atender à demanda gerada pelo processo CRM em tempo hábil e com o menor custo possível, incluindo planejamento da capacidade interna de produção e de armazenamento, preparação de planos de demanda e fornecimento, e o atendimento a pedidos reais.

- Gerenciamento de relacionamento com fornecedores (SRM): todos os processos que focalizam a interface entre a empresa e seus fornecedores. Possui como principal objetivo prover e gerenciar as fontes de suprimento para diversos bens e serviços, incluindo entre seus processos avaliação, seleção e qualificação de fornecedores, negociação em termos de fornecimento e a comunicação com fornecedores com relação a novos produtos e pedidos.

Em conformidade como Hara (2005), após o crescimento do gerenciamento da cadeia de suprimentos, o controle logístico passou de uma atuação unicamente interna para toda a cadeia, com relação entre as partes envolvidas de ganha-ganha, destacando assim a parceria.

2.4 Parcerias e Integração de Processos na Cadeia de Suprimentos

Durante a década de 1980, o foco da chamada gestão estratégica de produção estava voltado para o alinhamento vertical das áreas produtivas com a estratégia de negócios da empresa. Já a partir da década de 1990, este foco voltou-se para o alinhamento horizontal entre processos da Cadeia de Suprimentos (PIRES 2009).

Lambert et al. (1998, apud VASCONCELLOS et al. 2006) destacaram que a parceria entre membros de uma cadeia de suprimentos deve estar baseada na confiança mútua, transparência, compartilhamento de riscos, mas também dos resultados positivos, fatos geradores de um diferencial competitivo que dificilmente poderia ser alcançado na mesma intensidade caso estas empresas optassem por iniciativas isoladas.

“Um relacionamento baseado em confiança entre dois estágios de uma SC inclui confiabilidade dos dois estágios e a capacidade de cada estágio de realizar um voto de confiança” (CHOPRA e MEINDL, 2011, p.494).

Morgan e Hunt (1994, apud PEINADO et al., 2012) afirmam ainda que quando ambos, comprometimento e confiança estão presentes, eles produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade.

Com base em relatos e propostas de diversos autores, é possível classificar as relações entre empresas em uma Cadeia de Suprimentos em sete níveis, dados o nível de integração e formalização do relacionamento (PIRES, 2009).

Destacam-se os referidos níveis no Quadro 1, representado bem abaixo:

Quadro 1 – Níveis de relacionamentos entre empresas em uma SC

Nível	Relacionamento	Características
1	Comercial	Relações meramente comerciais entre empresas independentes
2	Acordos não contratuais	Acordos informais para alguns objetivos comuns (Ex: Cartel)
3	Acordos via licença	Cooperação multilateral, via contrato (Ex: franchisin)
4	Alianças	Empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos (Ex: Alianças de companhias aéreas)
5	Parcerias	Empresas independentes agindo na SC como se fossem uma mesma unidade de negócio, com grande nível de colaboração, de alinhamento de objetivos, de integração de processo e de informações (Ex: Consórcios e condomínios na Ind. Automobilística)
6	<i>Joint Ventures</i>	Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa e que envolve novos investimentos (Ex: MWM e Cummins formando a Empresa Power Train para atender a VW em Resende)
7	Integração Vertical	Envolve a incorporação dos processos da SC por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso temos uma empresa que é proprietária de todos os ativos e recursos da SC

Fonte: Pires (2009), p. 93

De acordo com Chopra e Meindl (2011), historicamente, os relacionamentos na cadeia de suprimentos são baseados ou em poder, quando a parte mais forte impõe sua visão, ou em confiança, ou seja, com a colaboração mútua. Embora relacionamentos baseado no poder possa ser mais vantajoso no início, às consequências em longo prazo são sentidas devido a três principais motivos:

- Explorar o poder geralmente é resultado onde uma empresa maximiza seus lucros, quase sempre em detrimento das outras empresas. O resultado é que isso diminui os lucros totais da SC;
- Explorar o poder para obtenção de concessões injustas pode prejudicar uma empresa quando muda o equilíbrio de poder;
- Ao buscar explorar sistematicamente a vantagem do poder, os demais componentes da SC irão buscar maneiras de resistir, tornando essa empresa menos necessária para o bom funcionamento da respectiva SC. O resultado desta busca ocasionará uma redução dos lucros da cadeia, visto que diferentes estágios estão competindo, em vez de cooperarem.

Dedhia (1990, apud PEINADO et al, 2012) alerta a importância de considerar os fornecedores de primeira camada como “membros de uma mesma família” e enfatiza a necessidade de sua participação em qualquer reunião que os possa afetar.

Chopra e Meindl (2011) enfatiza que existem duas visões distintas com relação a como a cooperação e a confiança podem ser criadas em relacionamentos empresariais:

- Visão baseada em dissuasão: Utiliza-se contratos formais para a garantia da cooperação. Com os referidos contratos em vigor, todos os envolvidos deverão se comportar de maneira confiável, apenas por motivos de interesse próprio;
- Visão baseada em processo: Neste caso a confiança e cooperação evoluem com o tempo, sendo resultado de uma série de interações entre as partes envolvidas.

Ainda segundo Chopra e Meindl (2011), há duas fases em qualquer relacionamento de longo prazo na cadeia de suprimentos. Na fase de projeto, são estabelecidas regras básicas e dar-se início ao relacionamento propriamente dito. Enquanto que na fase de gestão, ocorrem as interações baseadas em regras básicas e tanto o relacionamento quanto as referidas regras evoluem.

As principais etapas em um projeto de parcerias eficazes na Cadeia de Suprimentos consistem em avaliar o valor do relacionamento, identificar funções operacionais e direitos de decisão para cada parte, criar contratos eficazes e projetar mecanismos eficazes para a resolução de conflitos (CHOPRA e MEINDL, 2011).

Conforme destacado por Peinado (2012), dentre as novas práticas de gestão corporativas, é crescente o número de trabalhos científicos que destacam a importância e vantagens de se estabelecer parcerias estratégicas e relações de confiança, com especial no tocante aos fornecedores, em lugar das antigas parcerias suportadas por aspectos meramente comerciais e operacionais. Porém, na diagonal oposta, apesar desta abundante literatura e trabalhos enfatizando a importância de parcerias estratégicas, mostra-se também elevado número de pesquisas apontando que a prática nem sempre está alinhada com a teoria.

Neste contexto se dará início ao próximo capítulo, referente a fornecedores e seus respectivos desenvolvimentos e qualificações.

3 PONTO CHAVE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: FORNECEDORES E O RESPECTIVO DESENVOLVIMENTO

3.1 Relacionamento com Fornecedores

A terceirização retrata uma decisão da organização de utilizar-se de seus fornecedores para aquisição de bens ou serviços, ao invés de fazê-lo internamente, com o objetivo de ser mais eficiente e atingir os resultados esperados. Dessa forma, a empresa focal concentra-se apenas nas atividades essencialmente ligadas ao seu negócio, podendo tornar-se mais competitiva. (AQUINO, MENEGUETTE e PAGLIARUSSI, 2012)

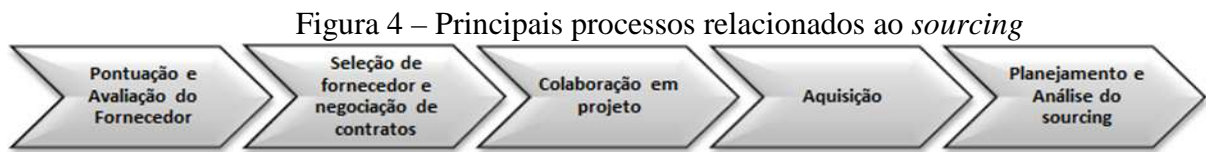
Nos dias atuais, as empresas fornecedoras têm assumido um papel crítico no crescimento das empresas contratantes. Ao prover materiais e serviços necessários à realização das atividades fim da empresa foco, as primeiras impactam diretamente nos custos e no desempenho da qualidade das segundas. (AQUINO, MENEGUETTE e PAGLIARUSSI, 2012)

Os fornecedores de qualquer empresa foco influenciam na capacidade competitiva destas, uma vez que os impactos deste fornecimento influem diretamente nos custos totais de produção e na qualidade dos produtos finais. (REBECHI, 2011)

Muitas empresas estão reconhecendo que sua habilidade de se tornar competidores de classe mundial está baseada, em grande parte, na sua habilidade de estabelecer altos níveis de confiança e cooperação com seus fornecedores, estabelecendo assim parcerias (HUMPHREYS et al., 2001 apud NEUMANN e RIBEIRO, 2004)

Todos os fornecedores, independente do seu porte, devem ser considerados a fonte mais próxima de economia, pois é bem mais fácil criar condições para obter custos inferiores no abastecimento do que inventar substituições de materiais ou eliminar componentes, o que empobreceria o produto final. (DIAS, p. 285 e 286, 2009)

Ao destacar a importância da terceirização de determinadas atividades, Chopra e Meindl (2011) enfatiza que os processos de *sourcing*, conjunto de processos de negócios exigidos para adquirir bem e serviços, incluem a seleção de fornecedores, o projeto de contratos de fornecimento, a colaboração no projeto do produto, a aquisição de material ou serviços e a avaliação de desempenho do fornecedor, como mostra a figura 4, bem abaixo.



Fonte: Chopra e Meindl (2011), p.406

É imprescindível que a contratação de fornecedores esteja alinhada com os propósitos e as estratégias da empresa, estando claro o seu objetivo. Serra (2006) destaca alguns objetivos desta:

- Foco em atividades estratégicas: permite a empresa manter o foco apenas nas atividades relacionadas ao seu negócio;
- Redução de custos: preço praticado no mercado menor que custo interno, além de profissionais especializados, aumentando a produtividade e qualidade;
- Melhoria da qualidade: os fornecedores tendem a ser mais bem capacitados nas suas atividades fins, melhorando a qualidade do produto ou serviço.
- Mudanças organizacionais: devido às alterações de mercado, as empresas devem responder rapidamente às mudanças e, fazendo uso de fornecedores, esse ação tende ser mais fácil e menos onerosa.
- Especialização flexível: a empresa tende a atuar com maior flexibilidade com o uso de fornecedores, podendo chegar a ser uma gestora de um conjunto de células produtivas.

De acordo com Amato Neto (1993), a contratação de fornecedoras para aquisição de bens e serviços pode acarretar em diversas vantagens, destacadas abaixo:

- Economias de investimentos: ao diminuir a quantidade de atividades, diminui também a necessidade de investimento de diversas naturezas, desde a aquisição de máquinas até a capacitação do pessoal;
- Economia nos custos: ao delegar atividades à empresas fornecedoras, determinados custos fixos tornam-se variáveis, fazendo com que a empresa esteja mais imune às flutuações do mercado, além de reduzir o custo de gerenciamento da referida atividade;
- Enxugamento administrativo: eliminação de algumas funções, implicando na redução de pessoal e redução de custos administrativos;
- Transferência de tecnologia: permita maior interação entre empresas, possibilitando maior transferência tecnológica, principalmente relacionada a processos;

Apesar das vantagens já relatadas, Amato Neto (1993) também destaca algumas desvantagens relacionadas à contratação de fornecedores:

- Problemas de atraso na entrega;
- Risco de má qualidade de produto, afetando também a credibilidade da empresa contratante;
- Exigência de elevados investimento em sistema de informação;
- Necessidade de monitoramento constante

Chopra e Meindl (2011), em uma abordagem bastante interessante, faz alusão às maneiras encontradas pelos terceiros que aumentam o excedente da Cadeia de Suprimentos. Faça então referência a algumas das principais maneiras:

- Agregação de capacidade: agregando a demanda de várias empresas e conseguindo economias de escala na produção que nenhuma empresa pode conseguir sozinha. Este é o principal motivo para a terceirização na produção;
- Agregação de estoque: agregando estoques de um elevado número de clientes;
- Agregação do transporte por intermediários de transporte: ao agregar a função de transporte a um nível mais alto do que qualquer expedidor pode fazer por conta própria;
- Agregação de armazenagem: ao agregar as necessidades de armazenagem para vários clientes. Este crescimento é obtido em termos de menor custo de espaço, bem como dos menores custos de processamento dentro do depósito;
- Agregação de informação: agregando informação a um nível mais alto do que pode ser alcançado por uma empresa realizando a função internamente. A maioria dos varejistas agregam informações sobre produtos de muitos fabricantes em um único local.
- Menores custos e maior qualidade: ao ofertar um menor custeio e aumentando a qualidade de um produto, um terceiro estará acrescentando o excedente da cadeia de suprimentos.

Ainda com diversas alternativas de agregação de valor para a SC, Chopra e Meindl (2011) faz menção aos seguintes riscos ao passarem qualquer função para terceiros:

- O principal problema surge ao terceirizar funções da qual está perdido o controle do processo. A introdução de um terceiro em um processo interrompido da cadeia só o torna pior e mais difícil de controlar;
- Outro erro comum é a subestimação do esforço e custo exigido para coordenação de várias entidades que realizam tarefas na cadeia de suprimentos;
- Uma empresa pode perder o contato com o cliente ou fornecedor ao introduzir um intermediário;
- A perda da capacidade interna e, principalmente, o crescimento no poder do terceiro também é um risco bastante relevante;

- Dependendo da natureza do fornecimento, o uso de um terceiro possibilita também o vazamento de dados e informações confidenciais inclusive a concorrentes;

Dias (p.285, 2009) ainda faz alusão ao principal instrumento de relacionamento entre comprador e fornecedor:

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprado e seus fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores as chances de boa compra. As informações devem circular abertamente a fim de evitar que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo.

Como um guia para este assunto, Merli (1994, apud GUILHERME, 2007) desenvolveu, de maneira sucinta, os dez princípios do relacionamento entre fornecedor e cliente comprador, conforme abaixo:

Figura 5 – Dez princípios do relacionamento Cliente x Fornecedor

Premissa	Confiança recíproca e colaboração, considerando-se a responsabilidade em relação aos clientes finais, são pré-requisitos de um bom relacionamento cliente-fornecedor.
1º princípio	Cliente e fornecedor devem ser independentes, respeitando a independência do outro, para garantir um relacionamento leal, baseado nas regras de livre mercado.
2º princípio	Cliente e fornecedor são responsáveis pela aplicação do controle de qualidade com conhecimento recíproco e cooperação nos sistemas utilizados.
3º princípio	O cliente é responsável pela exatidão e adequação das informações e das especificações a serem dadas ao fornecedor para facilitar a compreensão do que deve ser feito.
4º princípio	Cliente e fornecedor, antes de iniciar o seu relacionamento, devem formalizar um contrato amplamente discutido relativo à qualidade, quantidade, preços, prazos de entrega, formas de pagamento.
5º princípio	O fornecedor, cliente do uso dos produtos/serviços por ele fornecidos, é responsável pela qualidade que deve satisfazer plenamente o cliente.
6º princípio	Devem ser definidos preliminarmente o método e os meios para avaliar as especificações que satisfaçam ambas as partes.
7º princípio	O contrato que rege o relacionamento deve prever um acordo preliminar quanto ao sistema e aos procedimentos a serem utilizados, em caso de divergências, para chegar a acordos amigáveis.
8º princípio	As partes se empenham em trocar todas as informações necessárias para obter o melhor controle da Qualidade, considerando as situações recíprocas.
9º princípio	Tanto o fornecedor como o cliente devem poder garantir o controle de cada fase do próprio processo (desde a emissão do pedido à produção, à programação, aos operários, aos sistemas) em cumprimento às políticas adotadas, a fim de permitir uma colaboração amistosa.
10º princípio	Cliente e fornecedor, durante suas negociações, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

Fonte: Merli (1994, apud GUILHERME, 2007)

3.2 Classificação de Fornecedores

Inicialmente, Viana (2009) faz alusão à importância de um confiável cadastro de fornecedores. As relações comerciais iniciam-se mediante o respectivo cadastro, o qual tem como principal objetivo averiguar a capacidade e as instalações dos fornecedores interessados, classificar os mesmos de acordo com a política de compras vigente e, a partir daí avaliar o desempenho de cada fornecedor envolvido em todas as concorrências.

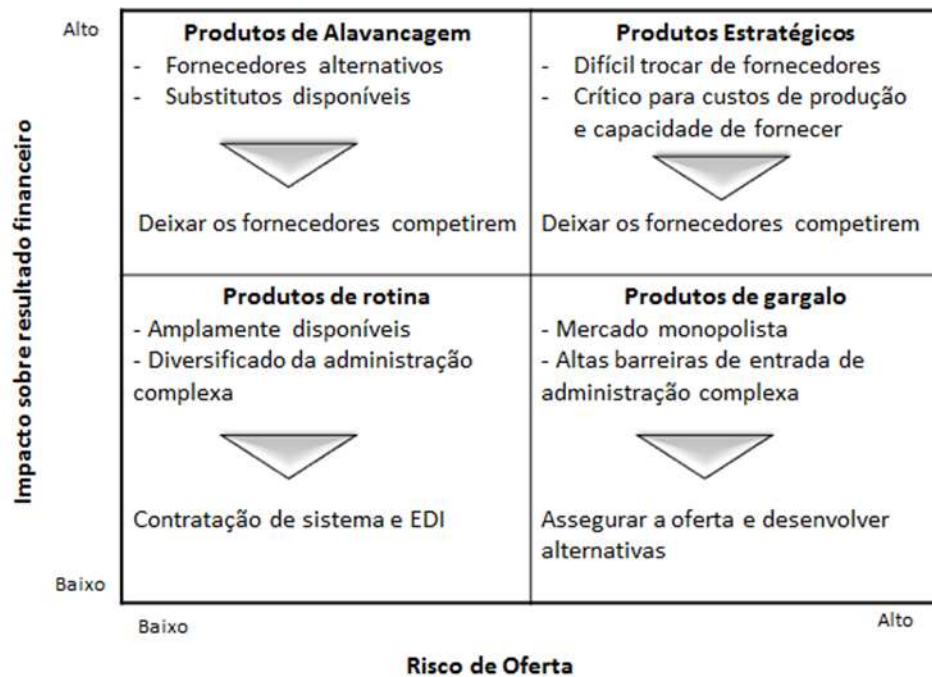
“Um dos documentos primordiais do departamento de compras é o cadastro de fornecedor e ficha de material, quando então existem condições de escolher o fornecedor ou prováveis fornecedores de um determinado material” (DIAS, 2009, p.282).

Conforme destacado por Dias (2009), é possível classificar como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa, podendo ser matéria prima, serviços e mão-de-obra. Em uma classificação bastante genérica e acadêmica, o referido autor faz a seguinte divisão:

- **Fornecedor monopolista:** fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado. Neste caso, ocorre, na maioria das vezes, uma atenção bem pequena por parte dos vendedores para seus clientes, sendo conhecidos até mesmo como “apanhadores de pedido”, visto que não existe a preocupação de venda;
- **Fornecedores habituais:** normalmente são aqueles fornecedores tradicionais que sempre são consultados em uma coleta de preços. Geralmente são os que prestam melhor atendimento, pois sabem que existe concorrência e que o volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao atendimento ao cliente;
- **Fornecedores especiais:** são aqueles que ocasionalmente poderão serviços, mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos.

Em uma abordagem diferente Kraljic (1983, apud HAVE et al. 2003), propõe uma estratégia de compras apropriada para cada grupo de fornecedores, levando em consideração custos e riscos associados a cada um. Propõe então uma matriz 2 x 2, representada na figura bem abaixo, onde no eixo X coloca-se o risco da oferta e no eixo Y o impacto sobre o resultado financeiro do produto final.

Figura 6 – Matriz de Kraljic



Fonte: Have et al (2003)

Conforme observado na matriz acima, os dois eixos são divididos em quatro quadrantes, de acordo com a categoria de fornecimento:

- **Produtos estratégicos (fornecimento estratégico):** produtos que interferem diretamente sobre o resultado final. Estes são difíceis de obter e de substituir o fornecedor, havendo assim risco na oferta. Neste caso, o ideal é que sejam desenvolvidas parcerias estratégicas e relacionamentos de longo prazo;
- **Produtos de alavancagem (fornecimento em grandes quantidades):** são produtos com significativo peso no orçamento, porém há um grande número de fornecedores. Neste grupo, há disputa entre os fornecedores através do preço e o poder do setor de compras é maior para negociar, sendo vantajoso ter mais de um fornecedor atendendo a empresa;
- **Produtos de gargalo:** não causam impacto relevante sobre o orçamento, mas uma falha prejudica a produção. O relacionamento com estes fornecedores deve ser mais rigoroso com relação à entrega, visto que o número de fornecedores é restrito.
- **Produtos de rotina (fornecimento não-crítico):** Não têm sua importância no resultado financeiro, nem tampouco sua oferta é restrita. Há possibilidade de se ter ganhos, porém não é aconselhável gastar esforço com estes produtos.

Ainda referindo-se ao modelo de compra de Kraljic (1983, apud HAVE et al. 2003), o resultado financeiro é determinado por fatores como custo direto do produto comprado, porcentagem dos custos totais no produto final e custo indireto da compra. Já em relação ao

risco da oferta, deve-se considerar o número de fornecedores, disponibilidade de alternativas, estabilidade do fornecedor e custo de trocar por outro fornecedor (HAVE et al., 2003).

Viana (2009) classifica os fornecedores também quanto ao seu mercado:

- Mercado nacional: fornecedores com fabricação no próprio país;
- Mercado estrangeiro: materiais com fabricação fora do país, ainda que o fornecedor esteja sediado no mesmo país;
- Mercado em processo de nacionalização: materiais para os quais se estão desenvolvendo fornecedores nacionais;

Existem diversas outras maneiras de classificar os fornecedores de determinada empresa compradora. Dias (2009) menciona também a Classificação ABC, onde permite ao comprador identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Após os itens serem ordenados de acordo com a importância relativa, as classes podem ser definidas de seguinte maneira:

- Classe A: grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção bem especial;
- Classe B: grupo de itens em situação intermediária;
- Classe C: grupo de itens com menor importância, justificando assim também uma menor atenção e esforço da administração para com estes.

Conforme dito anteriormente, há inúmeras formas de classificação, dependendo o que se objetiva com a mesma. Viana (2009) informa que a esta é de extrema importância para a seleção e posterior avaliação do fornecedor, como é possível um maior esclarecimento no tópico seguinte.

3.3 Seleção e Avaliação de Fornecedores

O crescente impacto do fornecedor no desempenho geral de sua compradora decorre em sua maioria da recente ênfase na construção de relacionamentos de parceria. Ao focarem em suas atividades fins, contratando terceiros para as demais atividades não principais do negócio, as organizações se tornam cada vez mais dependentes da performance de seus fornecedores. Nesse Sentido, é de extrema relevância buscar a coordenação das operações entre as referidas organizações, exigindo então a construção de relacionamentos estreitos, confiáveis e duradouros. (KRAUSE; PAGELL; CURKOVIC, 2001 apud VIANA e ALENCAR, 2012).

A classificação realizada e analisada em um momento anterior propiciará a seleção do fornecedor visando à promoção da concorrência. (VIANA, 2009)

Viana e Alencar (2012) afirmam que a atividade de seleção fornecedores emerge a partir de uma decisão estratégica de subcontratar fornecimentos ou serviços necessários para a operação da empresa.

De Faria e Vanalle (2006) caracteriza a seleção de fornecedores como sendo apenas uma das etapas para a implantação da terceirização em uma empresa, visto que selecionar o fornecedor correto em cada caso significa reduzir os riscos e os custos de transação, aumentando assim a competitividade da empresa.

“Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados” (DIAS, 2009, p.284)

Conforme Chopa e Meindl (2011) faz referência, a seleção de fornecedor é realizada utilizando de diversos mecanismos, incluindo propostas competitivas off-line, leilões reversos ou negociações diretas. Porém, não importa qual destes seja utilizada, a seleção de fornecedor deve ser baseada no custo total do uso de um fornecedor, e não apenas no preço de compra.

Em uma abordagem também utilizando o custo de um fornecedor, Viana e Alencar (2012) enfatizam que o processo de seleção de fornecedores ganha destaque à medida que se torna capaz de escolher os fornecedores que reúnam as características necessárias para a construção de parceria, permitindo dessa forma a redução dos custos de transação.

Dias (2009, p.284) faz alusão ao objetivo principal da seleção de fornecedores:

O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta.

Ao buscar uma eficaz seleção de fornecedor, De Faria e Vanalle (2006) destacam que, faz-se necessário determinar os critérios de seleção a serem considerados em cada processo, visto que são estes que vão determinar quais pontos devem ser confrontados entre os fornecedores interessados na parceria ofertada. Embora que ainda exista diferença de critérios em cada atividade, é imprescindível que as empresas se baseiem em critérios corporativos, de modo a criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores.

Na ocasião da pesquisa realizada por De Faria e Vanalle (2006), evidenciaram-se os seguintes critérios para seleção e avaliação de fornecedor que são mais comumente utilizados pelas empresas:

- Preço: a empresa que escolha por competir, com estratégia baseada apenas no menor preço, terá seu retorno financeiro constantemente sobre pressão do mercado. (HELMS et al, 1997 apud DE FARIA e VANALLE, 2006);
- Qualidade: É fundamental preservar, na terceirização, a qualidade. Caso haja a possibilidade da qualidade dos serviços ou produtos ser comprometida, a terceirização não é válida. Qualidade mantém a satisfação do cliente, a motivação do empregado e, em consequência, a produtividade com qualidade (SILVA, 1997 apud DE FARIA e VANALLE, 2006);
- Desempenho das Entregas: analisado a partir de duas vertentes: velocidade e confiabilidade. Velocidade, neste caso, é o tempo gasto por uma empresa para completar a execução de um pedido, enquanto que confiabilidade é a capacidade de realizar a entrega conforme combinado (MILGATE, 2001 apud DE FARIA e VANALLE, 2006);
- Flexibilidade: é importante certificar-se de que o fornecedor contratado é capaz de responder de forma adequada às flutuações de demanda da empresa contratante. Empresas que se ajustam às necessidades com maior rapidez e precisão resultarão em melhores benefícios (GIOSA, 1999 apud DE FARIA e VANALLE, 2006);
- Análise Financeira dos Concorrentes: apenas uma empresa financeiramente saudável, e com boa reputação no mercado, poderá cumprir com seus compromissos com a empresa contratante, impactando assim em todos os demais critérios. (MIN, 1994; CHOY e LEE, 2003 apud DE FARIA e VANALLE, 2006);
- Análise de Critérios Administrativos: a empresa selecionada deve estar legalmente constituída para atuar junto a contratante, com capacitação técnica e administrativa. A mão-de-obra deve ser especializada, adequadamente remunerada e com os direitos trabalhistas respeitados (PINTO e XAVIER, 2002 apud DE FARIA e VANALLE, 2006);
- Análise de Competências Essenciais: a competência essencial para a atividade que é repassada torna-se imprescindível. As empresas podem esperar a busca por soluções inovadoras, aperfeiçoamento dos processos de produção, e integração de novas técnicas e metodologias. A competência essencial para uma dada atividade pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação (VIEIRA e GARCIA, 2004 apud DE FARIA e VANALLE, 2006);
- Aspectos Relativos à Segurança e Meio-ambiente: a segurança, bem como a questão ambiental, são fundamentais e devem ser encaradas de forma estratégica. Os mesmos programas e resultados buscados e praticados pela contratante devem ser buscados pela

contratada. Atualmente não são apenas questões ideológicas, mas legal, moral, ética e, sobretudo, mercadológica (PINTO e XAVIER, 2002 apud DE FARIA e VANALLE, 2006).

Segundo Dias (2009) a avaliação determina a conduta do comprador perante o fornecedor. A referida avaliação pode ser dividida em duas etapas:

- Avaliação Técnica: composição do corpo técnico em relação às necessidades da empresa, recursos técnicos disponíveis e utilizados, disponibilidade de operadores, máquinas, ferramentas e instrumentos adequados às exigências técnicas;
- Avaliação administrativa: composição do staff responsável pela administração da empresa, procedimentos usuais, conceituação no mercado e grau de interesse em participar do corpo de fornecedores.

“O fornecedor, quando toma conhecimento dos resultados da sua avaliação, sente-se protegido; só os maus fornecedores não gostam de ser analisados. A identificação de problemas com um fornecedor não significa que ele será dispensado.” (DIAS, 2009, p.286)

Dias (2009, p. 285) classifica um bom fornecedor:

“Quando ele é honesto e justo em seus relacionamentos com os clientes, tem estrutura e know-how suficiente, tem condições de satisfazer às especificações do comprador, nas quantidades desejadas e nos prazos necessários, tem sólida posição financeira, preços competitivos, constante necessidade de desenvolvimento de seus produtos e, quando conclui que seus interesses são alcançados e quando atende melhor seus clientes.”

De acordo com Pires (2009), em muitos setores industriais já não é suficiente apenas integrar operações, estruturas e infraestruturas internas com a estratégia competitiva. Existe a tendência de que as empresas com melhor desempenho competitivo são as que têm melhor integrado seus processos internos com fornecedores externos e clientes, dando espaço assim para o Desenvolvimento e Qualificação dos mesmos, o que será tratado no próximo tópico.

3.4 Desenvolvimento de Fornecedores

Vivenciamos uma era marcada pela pressão competitiva. A necessidade de melhorar ou modificar o processo já está grande, porém ainda continua em uma crescente. (CHANDRASHEKAR, e CALLARMANN, 1998 apud NEUMANN e RIBEIRO, 2004).

“À medida que as empresas de manufatura cada vez mais repassam componentes e serviços e reforçam seu foco na realização de suas competências centrais, elas cada vez mais esperam um desempenho adequado de seus fornecedores” (PIRES, 2009, p.149).

Campos (1992 apud NEUMANN e RIBEIRO, 2004) esclarece que uma empresa não poderá mais ser considerada competitiva de forma isolada. Ela participa de uma extensa cadeia de compradores e fornecedores, a qual todas as empresas buscam a máxima taxa de valor agregado, repassando ganhos de custo e qualidade, deforma a tornar toda a cadeia competitiva.

“Muitas empresas estão reconhecendo que sua habilidade de se tornar competidores de classe mundial está baseada, em grande parte, na sua habilidade de estabelecer altos níveis de confiança e cooperação com seus fornecedores, estabelecendo parcerias” (HUMPHREYS et al., 2001 apud NEUMANN e RIBEIRO, 2004, p.2).

Um dos principais objetivos do setor de compras e suprimentos é manter uma rede de fornecedores qualificados, ou seja, a habilidade de uma empresa em produzir produtos de qualidade, a um preço competitivo, com o tempo correto, é um fator com impacto direto da capacidade de seus fornecedores. (KRAUSE, 1997 e HAHN, WATTS & KIM, 1990, apud NEUMANN, 2002)

Pires (2009) defende que um desempenho adequado dos fornecedores está diretamente relacionado ao fornecimento de componentes ou serviços de qualidade, entregues no prazo certo, com características inovadoras e a preço competitivo. Quando este desempenho não é atingido, a empresa cliente tem pelo menos três alternativas:

- Passar a produzir o componente ou realizar o serviço internamente;
- Mudar para um fornecedor mais capacitado;
- Ajudar o fornecedor atual a melhorar sua capacidade.

Handfield et al (2000 apud PIRES, 2009) argumentam que a decisão de cada uma das três alternativas citadas acima depende praticamente do preço, do volume e principalmente da natureza estratégica do item em questão. Ao tratarmos de um item não estratégico, de baixo valor agregado, o custo de se mudar para um novo fornecedor provavelmente será relativamente baixo. Enquanto que no outro extremo, de um fornecedor com baixo desempenho, porém com o fornecimento de um processo inovador, a alternativa mais radical seria a compra do mesmo. Entre esses dois extremos, existe a alternativa de se desenvolver este fornecedor estratégico.

Conforme argumentação de Pires (2009) desenvolvimento de fornecedor refere-se a qualquer atividade que uma empresa compradora realizada junto ao seu fornecedor com o intuito de melhorar o desempenho e/ou capacidade, a fim de atender às necessidades de suprimento de curto e longo prazo da empresa cliente.

Na prática, atividades relacionadas ao desenvolvimento de fornecedor podem ser de grande variedade, podendo abranger desde esforços limitados, como uma simples avaliação informal, até esforços extensivos, como mesmo a criação de um programa de investimento conjunto em treinamento, melhorias de produtos e processos, dentre outros (PIRES, 2009).

De acordo com Hartley & Jones (1997, apud NEUMANN 2002) um programa de desenvolvimento de fornecedor objetiva alcançar os seguintes resultados:

- Realizar mudanças imediatas nas operações de um fornecedor para dessa forma mitigar os problemas enfrentados;
- Aumentar a habilidade do fornecedor para realizar suas próprias mudanças.

Quando o referido programa é orientado para o primeiro resultado, diz-se que ele é direcionado para os resultados gerados no fornecedor. As principais características destes são: o processo é padronizado e direcionado pelo desejo do comprador, primeiramente com foco em mudanças técnicas e processo de curta duração. Enquanto que quando um programa é direcionado para o segundo resultado, diz-se que ele é orientado para o processo.

Cordon e Vollman (2002, apud PIRES, 2009) reconhecem três fatores chaves para qualquer processo de desenvolvimento de fornecedores:

- A empresa compradora não poderá ser parceira de todos os fornecedores, sendo necessário priorizar os mais estratégicos;
- É necessário fazer com que os melhores fornecedores queiram trabalhar com a referida empresa compradora, ou seja, ser a opção mais atrativa para eles;
- Para ser a opção mais atrativa é preciso cultivar e reavaliar constantemente a parceria.

A partir de um estudo baseado em mais de 60 estudos de casos, conduzidos na indústria eletrônica e automobilística dos Estados Unidos, Reino Unido, Japão e Coreia, Handfield et al. (2000, apud PIRES, 2009) formalizam o procedimento de Desenvolvimento de Fornecedores em cinco etapas, conforme abaixo:

- 1ª Etapa: Identificar os itens mais críticos – É aconselhável que se inicie o processo de Desenvolvimento de Fornecedores através de uma primeira análise e classificação de todos os itens de compra no tocante a sua relevância estratégica para a empresa compradora. A figura 7 orienta uma melhor análise dos referidos itens.

Figura 7 – Matriz de análise de valor dos itens comprados

	Baixo Volume de Compras	Alto Volume de Compras
Grande Oportunidade e alto risco	Itens Gargalo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificil substituição; ▪ Mercados monopolizados; ▪ Altas barreiras de entrada; ▪ Situação geográfica ou política crítica 	Itens Estratégicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategicamente importantes ▪ Dificil substituição ▪ Falta de fornecedores alternativos ▪ Importante no contexto geral das compras das empresas
Baixa Oportunidade e baixo risco	Itens Não Críticos <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade adequada • Especificação padronizada • Substituição possível 	Itens Alavancáveis <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade adequada • Disponibilidade de fornecedores alternativos • Precificação padronizadas • Substituição possível

Fonte: Adaptada de Handfield et al. (2000, apud PIRES, 2009), p. 151

O quadrante referente aos potenciais fornecedores a serem desenvolvidos deverá ter alto volume de compras, grande oportunidade e alto risco, ou seja, itens estratégicos.

- 2ª Etapa: Identificar os fornecedores críticos – Consiste em avaliar o desempenho dos fornecedores classificados como estratégicos. Uma ferramenta para a mesma é a Análise de Pareto, a qual estipula que 20% dos fornecedores tem responsabilidade por 80% dos desempenhos abaixo do esperado.

- 3ª Etapa: Formar equipe, alinhar objetivos e definir projetos e chaves - Deverá ser formada uma equipe de trabalho multifuncional antes do início dos trabalhos de desenvolvimento com os fornecedores. Tanto os objetivos de empresa compradora, como as regras de condução do desenvolvimento devem estar claramente definidos. Apenas após a realização deste trabalho inicial é que os fornecedores selecionados devem ser contatados para dar início a discussão e o alinhamento dos objetivos, definindo assim os projetos chaves de desenvolvimento. É importante destacar que isso deve ser feito com base na exequibilidade, recursos e tempos necessários e potenciais retornos sobre o investimento.

- 4ª Etapa: Definir detalhes do acordo – Após a identificação dos projetos chaves de desenvolvimento é necessário a definição das métricas específicas para posterior monitoramento. Como exemplo, o referido autor incluiu o percentual de melhoria da qualidade, o percentual de entregas no prazo, entre outras. Nesta etapa também deve ser especificado as datas de eventos importantes, dos prazos finais e do papel a ser realizado por cada empresa durante todo o processo. A partir daí, inicia-se os projetos.

- 5ª Etapa: Monitorar o desenvolvimento e modificar estratégias – É necessário o monitoramento de todo o processo de desenvolvimento de fornecedores, com ênfase nas

métricas estabelecidas previamente. Sempre que for necessário algum ajuste, deverá ser realizado com o consentimento de todos os envolvidos.

Cordon e Vollman (2002) apud Pires (2009) sugerem a mudança de uma abordagem do tipo “seleção de fornecedores” para outra do tipo “desenvolvimento de fornecedores”. Os referidos autores concluem que a atividade de compras e suprimentos é muito relevante para ser deixada apenas a cargo do departamento de compras e que o desenvolvimento de fornecedores deve ser tratado de forma estratégica.

Watts e Hahn (1993) apud Neumann (2002) enfatizam que, infelizmente, a maior parte dos compradores que utilizam programas de desenvolvimento de fornecedores focam exclusivamente em melhorar os seus próprios produtos, enquanto deveriam estar com um maior interesse para auxiliar a melhoria da capacidade dos fornecedores. A referida autora também faz referência a Krause (1997) ao afirmar que os benefícios de um programa precisam ser balanceados, ao contrário do cenário usual, onde o grande beneficiado é o comprador.

No contexto do cenário mencionado pelo referido autor, com benefícios mútuos, que foi realizado o objeto do Estudo de Caso a ser visto a seguir, Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores - PDF Construção Civil.

4. ESTUDO DE CASO: PROJETO DE DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

4.1 Histórico do Programa - Institucional

Conforme destacado na ocasião da Introdução do presente trabalho, durante a realização da XI Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), realizada em São Paulo, em 2004, foram identificadas diversas demandas com a intenção de um crescimento de produtividade e competitividade das empresas no Brasil. Dentre as necessidades apontadas destacam-se a criação de competências em fornecedores locais, a promoção de desenvolvimento e transferência de tecnologia, bem como o incentivo aos vínculos entre empresas.

Com a intenção de atender a demanda apontada na ocasião, a UNCTAD uniu-se a agência de cooperação técnica GTZ, à Fundação Dom Cabral (FDC), ao Instituto Ethos e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para dar-se início a concepção do Programa Vínculos.

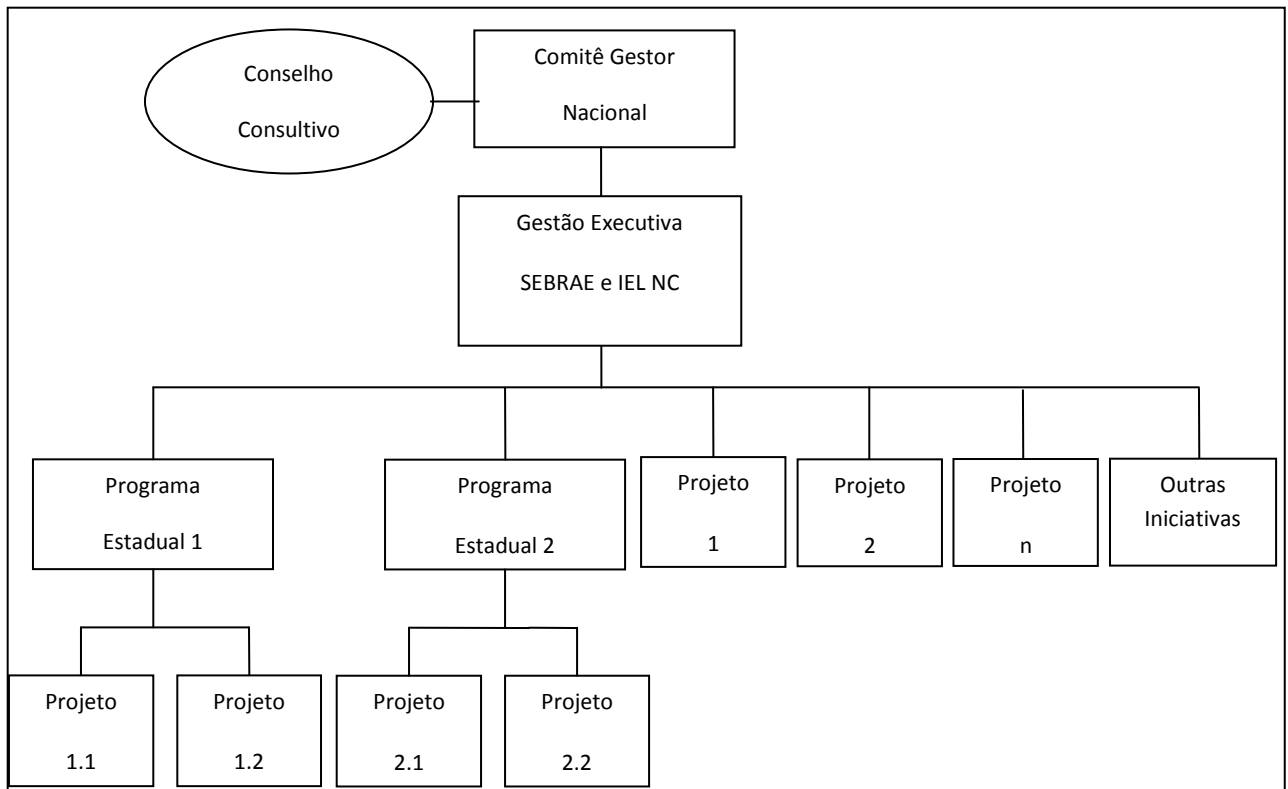
O referido programa parte da premissa de que os vínculos entre Grandes Empresas (GE), tidas como Empresas Âncoras, e Micro e Pequenas Empresas (MPE), com enfoque nas fontes de fornecimento, são cruciais para promover o crescimento e o desenvolvimento dos países que o mesmo atua.

Após projetos exitosos com a BASF em São Bernardo do Campo e com a Philips em Manaus, hoje o conceito dos Vínculos de Negócios Sustentáveis vem sendo disseminado pelo país com diversos projetos/programas capitaneados pelo Sistema SEBRAE, com destaque para o Programa Vínculos Pernambuco e Ceará, o convênio com a Petrobras para a inserção das MPE na cadeia do petróleo e gás e um convênio assinado entre o SEBRAE e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) para a execução de projetos de Desenvolvimento de Fornecedores em todos os estados do país.

De acordo com o Manual do Programa em questão, o Programa Nacional é um conjunto de programas estaduais, projetos e iniciativas mobilizadoras orientadas para a geração e o fortalecimento de vínculos de negócios sustentáveis entre GE e MPE no Brasil, buscando o Desenvolvimento de Fornecedores Locais.

Como é possível observar na figura 8, a estrutura organizacional é composta de três níveis: nacional, estadual e projetos individuais. Os programas estaduais, normalmente, são iniciados com projetos individuais, com o objetivo de gerar massa crítica de conhecimento nos estados e criar a cultura necessária para que as instituições estaduais possam executar um programa com amplitude estadual. Necessariamente estes programas devem conter diversas GE e MPE dos segmentos mais importantes do estado, com vistas a se tornarem referências para o desenvolvimento sustentável das regiões.

Figura 8 – Estrutura Organizacional do Programa Nacional



Fonte: Allegrati, Cassemiro, Pfeiffer e Jackel (2009)

Neste contexto, deu-se início a parceria realizada entre IEL e SEBRAE, no âmbito nacional, e posteriormente, em âmbito estadual. Em um primeiro momento, a referida parceria concentrou esforços na concepção e execução do PQF Metal Mecânico, visando o desenvolvimento e qualificação de fornecedores locais do encadeamento produtivo das empresas do Setor Metal Mecânico em Fortaleza e Região Metropolitana. Com os bons resultados alcançados por este, a parceria continuou firmada buscando realizar trabalhos semelhantes com empresas de outros setores: Construção Civil, Trigo e Panificação e Plástico.

Devido a grande relevância da Indústria da Construção Civil, tanto em âmbito nacional, mas principalmente em âmbito estadual, bem como, a quantidade de empresas existentes no Estado do Ceará com esforços destinados para o referido setor, a parceria entre o IEL (CE) e o SEBRAE (CE) fortaleceu-se ainda mais com a concepção e execução do Projeto de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores da Construção Civil.

Contextualizando o Setor da Construção Civil, com destaque para a relevância do mesmo, a qual é facilmente representada pela sua representatividade no Produto Interno Bruno – PIB. De acordo com os dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC, durante o ano de 2010, a cadeia produtiva da construção civil passou a representar 8,1% do PIB Nacional. Em valores absolutos, o total gerado pela cadeia produtiva foi de R\$ 297,6 bilhões. Entre 2009 e 2010, o valor adicionado do respectivo segmento cresceu 15,3% acima do Índice Nacional de Custos da Construção (INCC).

Em relação ao Cenário Estadual, de acordo com o Relatório “Quadro Macroeconômico Brasil e Nordeste – 2000 a 2010” elaborado pelo Banco do Nordeste (BNB, 2012), o Ceará encontra-se também em uma posição mais favorável que o plano nacional. Para o ano de 2010, verifica-se pela Tabela 1 que o PIB a preços de mercado do Ceará cresceu 7,9%, superando mais uma vez a média nacional que foi de 7,5%. Fazendo essa comparação em termos do Valor Adicionado (VA) a preços básicos, a taxa de crescimento do Ceará foi de 7,0%, valor superior à taxa brasileira que foi 6,7%.

Tabela 1 – Resultados Produto Interno Bruto (PIB) – Ceara e Brasil

Períodos	Ceará		Brasil	
	VA	PIB	VA	PIB
Mesmo trimestre do ano anterior	5,4	5,8	4,2	5
Acumulado ao longo do ano	7	7,9	6,7	7,5
Acumulado nos últimos quatro trimestres imediatamente anteriores	7	7,9	6,7	7,5
Trimestre imediatamente anterior	-	-	0,6	0,7

Fonte: BNB, 2012 – Relatório Quadro Macroeconômico Brasil e Nordeste–2000 a 2010

Com este cenário bastante favorável, a Gestão Executiva IEL(CE), em parceria com SEBRAE(CE), prospectou as parcerias necessárias para a realização do PDF Construção Civil. Após a articulação realizada junto a Cooperativa da Construção Civil do Estado do Ceará (COOPERCON – CE) e o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado do

Ceará (SINDUSCON – CE), onde fora obtida a formalização do apoio ao Projeto, definiu-se o ingresso de 12 Empresas Âncoras, sendo elas: BS Participações, C. Rolim Engenharia, Cameron, Colmeia, CRD Engenharia, Diagonal, Magis, Manhattan, Mota Machado, Integral Engenharia, J. Simões Engenharia e Porto Freire. Enquanto que para a composição do Grupo de Empresas Fornecedoras foram disponibilizadas 30 vagas para as indicações das referidas Empresas Âncoras.

Após a realização das Oficinas de Negociação e Concepção Técnica, no período de 05 de maio a 31 de maio de 2010, junto aos principais representantes do Setor de Compras e Suprimentos das referidas Empresas Âncoras e Instituições Estaduais IEL, SEBRAE, SENAI e SESI, definiu-se:

- Segmentos Prioritários de Fornecedores, conforme tabela 3;
- Plano de Desenvolvimento e Qualificação;
- Elaboração do Quadro Lógico: lógica de intervenção e indicadores;
- Definição dos Resultados Esperados;
- Estabelecimento das Estratégias de Intervenção.

Tabela 2 – Segmentos Prioritários de Fornecedores

Segmento Prioritário	Sub-Segmento (Destaque)	Pontuação (Segmento Destaque)	Pontuação (Segmento Prioritário)
Serviços Especializados	Impermeabilização	24	174
	Serviços de Pintura	65	
Esquadrias	Esquadrias de Alumínio	65	89
Gesso	Gesso	89	100
Instalações	Instalações	48	79
Estrutura	Est. Conc. Armado	26	59
Cimento	Concreteiras	26	40

Fonte: IEL - CE (2012)

Após as definições iniciais, foi realizado um árduo trabalho de mobilização de fornecedores, conforme tabela 3, representada bem abaixo, onde da totalidade de 117 empresas mobilizadas, 25 ingressaram inicialmente no Programa e, posteriormente, mais 5

empresas compuseram o seletor grupo de empresas em desenvolvimento e qualificação. Porém, no decorrer do mesmo, 2 Empresas Fornecedoras desistiram da participação.

Tabela 3 - Mobilização e Sensibilização de Fornecedoras: PDF - Construção Civil

DATA(s)	LOCAL	EVENTO	Nº DE EMPRESAS PARTICIPANTES
16/06/2010	FIEC	1ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras – PDF Construção Civil	62
13/07/2010	COLMÉIA	2ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da COLMÉIA – PDF Construção Civil	06
24/08/2010	INTEGRAL	3ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da INTEGRAL– PDF Construção Civil	05
22/09/2010	CRD ENGENHARIA	4ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da CRD ENGENHARIA– PDF Construção Civil	07
23/09/2010	C. ROLIM	5ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da C. ROLIM – PDF Construção Civil	08
05/10/2010	DIAGONAL	6ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da DIAGONAL– PDF Construção Civil	09
14/10/2010	DIAGONAL	7ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da DIAGONAL– PDF Construção Civil	06
21/10/2010	PORTO FREIRE	8ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da PORTO FREIRE – PDF Construção Civil	02
04/11/2010	MAGIS	9ª Mobilização e Sensibilização de Empresas Fornecedoras da MAGIS e BS PAR – PDF Construção Civil	12
Total de Empresas Fornecedoras Mobilizadas			117

Fonte: IEL - CE (2012)

A partir de então, faz-se necessário o detalhamento do nível de desenvolvimento e qualificação ofertado às Empresas Participantes, o qual será visto no tópico seguinte.

4.2 Nível de exigência de desenvolvimento e qualificação de empresas fornecedoras do setor da Construção Civil no Estado do Ceará

De acordo com o desenvolvimento do presente trabalho, foi destacada, a partir de diversas fontes, a relevância do desenvolvimento e qualificação de fornecedores para o sucesso da cadeia de suprimentos e das empresas participantes desta. Ainda assim, na prática empresarial, com foco especialmente no Estado do Ceará, a cultura de práticas neste tocante ainda é bastante restrita. Devido este cenário, a busca do Desenvolvimento e Qualificação de

Fornecedores torna-se um processo a longo prazo e realizado de forma gradual, sendo iniciado com áreas de atuação consideradas básicas até atingir áreas mais complexas.

Conforme destacado no tópico anterior, na ocasião das Oficinas de Negociação e Concepção Técnica, realizadas no período de 05 de maio a 31 de maio de 2010, junto aos principais representantes do Setor de Compras e Suprimentos das Empresas Âncoras e Instituições Estaduais IEL, SEBRAE, SENAI e SESI, um dos resultados alcançados foi a definição do Plano de Desenvolvimento e Qualificação, ou seja, quais as Principais Deficiências das Empresas Fornecedoras e Áreas de Atuação do Projeto.

Os registros fotográficos (Figura 9) exemplificam a aplicação da técnica Metaplan, utilizada para obtenção de dados e informações sobre desafios e problemas, nas relações de negócios entre Empresas Âncoras e Fornecedoras, definindo assim as Principais Deficiências das Empresas Fornecedoras.

Figura 9 – Técnica Metaplan: Obtenção das Principais Deficiências das Fornecedoras



Fonte: IEL - CE (2012)

As deficiências apontadas impactam diretamente no nível de satisfação das Empresas Âncoras e, por consequência, no nível de satisfação de seus clientes finais. As mesmas são resumidamente representadas pela Não Conformidade de Produtos e Serviços, Tempo de Entrega Não Satisfatório, Confiabilidade do Fornecimento, Quantidade de Acidentes de Trabalhos, Formação de Preço e Estratégia de Gerenciamento Financeiro e de Custos.

Buscando eliminar e/ou mitigar as deficiências citadas acima, definiu-se então as Áreas de Atuação do Projeto, conforme abaixo:

- Gestão Empresarial: Gestão Financeira e Planos de Negócio. É composta por 13 indicadores.
- Gestão da Produção: 11 indicadores;

- Logística: 11 indicadores;
- Gestão da Qualidade e Gerenciamento de Resíduos: 20 indicadores;
- Saúde e Segurança no Trabalho: 10 indicadores;
- Responsabilidade Social Empresarial: 9 Indicadores

A totalidade dos 74 indicadores que compõem o Escopo do PDF Construção Civil poderá ser visualizada no anexo “PDF CC – Folha de Resposta Questionário de Diagnóstico Parte 2”.

Para o conhecimento da eficiência do PDF Construção Civil, é necessário o estabelecimento de indicadores e metas a partir das Principais Deficiências dos Fornecedores, Áreas de Atuação do Projeto e demais Variáveis de Desempenho das Fornecedoras, conforme será mais bem detalhado no tópico subsequente.

4.3 Indicadores e Variáveis de Desempenho das Empresas e do Projeto.

De acordo com Kotler (1998) a informação é um fator determinante do sucesso da organização, pois é pela sua interpretação que o gestor toma decisões e formula planos para administrar a organização.

Segundo Globerson e Frampton (1991, apud ROBERTO JUNIOR, 2006), não se pode administrar o que não pode medir. Esta se torna uma necessidade urgente para a administração, resultando na produção de indicadores. Utilizar indicadores é fazer medições do que se quer administrar e gerenciar com base em informações

Na ocasião das Oficinas de Negociação e Concepção Técnica, definiu-se, entre outras entregas, a Lógica de Intervenção e Indicadores de Empresas e Projeto, ou seja, a Elaboração do Quadro Lógico do PDF Construção Civil.

Definiu-se então que a Lógica de Intervenção deveria percorrer as duas vertentes do Programa Vínculos: Desenvolvimento/Qualificação Empresarial e Interação Empresarial. Em relação à primeira, resumidamente, deveria ser realizado inicialmente o Diagnóstico t.0, onde as Empresas Fornecedoras seriam classificadas em:

- Básicas: atendimento do diagnóstico entre 0 e 49%;
- Intermediárias: atendimento do diagnóstico entre 50 e 79%;

- Avançadas: atendimento do diagnóstico entre 80 e 100%;

Depois de realizada classificação, seria dado início as Oficinas de Qualificação e Consultorias in loco nas Áreas de Atuação do Projeto, definidas também durante as Oficinas de Negociação e Concepção Técnica. Após 1 ano de Desenvolvimento e Qualificação realizou-se o Diagnóstico t.1, constatando as evoluções das Empresas Fornecedoras Participantes.

Em relação a vertente de Interação Empresarial, acordou-se a realização de diversas ações com o objetivo de criar ambientes para o compartilhamento de informações, experiências, melhores práticas de gestão e de execução de operações, e aproximação das Empresas Âncoras, principalmente dos representantes do Setor de Compras e Suprimentos das mesmas, e das Empresas Fornecedoras Participantes, incentivando a realização de negócios entre empresas locais, viabilizando o adensamento da cadeia produtiva do setor de construção civil do estado do Ceará. Entre as referidas ações, destaca-se:

- Fórum de Fornecedores: realizado mensalmente e objetiva estabelecer um ambiente de interação empresarial entre todas as Organizações do Programa: Fornecedoras, Âncoras e Instituições, através da disseminação Boas Práticas em Gestão ou Processos, Demanda de Compras das Empresas Âncoras e Oportunidades de Serviços ofertados por Instituições. Este ambiente caracteriza-se também como sendo uma esfera de governança do programa, visto que os resultados são apresentados e discutidos, bem como, correções e melhorias a serem implementadas pelo Projeto;
- Comitê Gestor: Também se caracteriza como sendo um ambiente de governança, logo que tem a finalidade de estruturar planos de ação, elaborar estratégias para implementação das ações do programa, acompanhar e avaliar os resultados alcançados, decidindo sobre as mudanças e melhorias necessárias, entre outras.
- Fórum de Suprimentos: Destinado ao Setor de Compras das Empresas Âncoras e destaca-se por ser voltado à capacitação e transferência de tecnologias de gestão das mesmas;
- Visitas Técnicas: tem como principal objetivo propiciar o compartilhamento de informações, experiências, melhores práticas de gestão, através da demonstração in loco da execução de operações nas plantas das Empresas Âncoras e Fornecedoras. Este ambiente também é uma oportunidade estratégica de aproximação entre âncoras e fornecedores, possibilitando a geração de negócios.

- Seminário de Oferta das Empresas Fornecedoras: como o nome do evento sugere, tem a função de divulgar às Empresas Âncoras o potencial de fornecimento das Empresas Fornecedoras Participantes. Trata-se inclusive de um evento de preparação para a realização de Encontros de Negócios
- Encontros / Rodadas de Negócios: tem a principal função de contribuir para o aumento de negócios, fomentar comércio interno, inserir e fortalecer as Empresas Fornecedoras, divulgando seus produtos e serviços;

No tocante aos Indicadores de Empresas, definiu-se a abordagem de indicadores de assiduidade, práticas e desempenho. Segue abaixo, de forma resumida, os referidos indicadores:

Tabela 4: Indicadores de Prática, Desempenho e Assiduidade

Indicadores de Prática	Meta
Evolução das MPE na escala de qualificação	12,5% de evolução das EF na escala de qualificação, conforme a possibilidade de crescimento.
	90% das EF executam ações de melhoria propostas.
Indicadores de Desempenho	Meta
Volume de Negócios com Âncoras	Não definida.
Conformidade de Produtos / Serviços	
Confiabilidade na Entrega	
Acidentes de Trabalho	
Estratégia de Custos	
Indicadores de Assiduidade	Meta
Frequência nas Oficinas de Qualificação	75% na Média Geral de Frequência , pelas Empresas Fornecedoras nas Oficinas de Qualificação.
Realização dos Ambientes de Comunicação e Interação	Realização de Fórum de Fornecedores Mensais , com 80% de Assiduidade .
	Promover 05 visitas técnicas , com 80% de Assiduidade das Empresas Fornecedoras.
	No mínimo, 01 Encontro de Negócios entre Empresas Âncoras e Fornecedoras.

Fonte: IEL - CE (2012)

Em relação aos Indicadores do Projeto, definiu-se a abordagem de indicadores finalísticos e intermediários, conforme abaixo:

Tabela 5 – Indicadores Finalísticos e Intermediários

Indicadores Finalísticos	Meta
Faturamento das Fornecedoras	Aumentado 10%
Postos de Trabalho nas Fornecedoras	Aumentado 10%
Indicadores Intermediários	Meta
Produtividade das Fornecedoras	Aumentado 10%

Fonte: IEL - CE (2012)

O andamento das referidas ações, bem como, os resultados atingidos serão mais bem detalhados no tópico seguinte.

4.4 Ações e Resultados de um Projeto de Desenvolvimento bem estruturado: PDF Construção Civil.

O PDF Construção Civil foi desenvolvido, no período de dezembro de 2009 a março de 2012, contando inicialmente com a participação de 12 Empresas Âncoras e 30 Empresas Fornecedoras, porém com a desistência de duas, 28 Empresas Fornecedoras concluíram a referido Projeto, conforme Anexo Folder do PDF Construção Civil.

O projeto promoveu, em um ambiente de cooperação entre as empresas partícipes e as instituições parceiras, a evolução econômica do Estado do Ceará, por meio da implementação de ações de Interação, Desenvolvimento e Qualificação Empresarial, estimulando as 28 empresas fornecedoras à adoção de boas práticas de gestão, incentivando-as à inovação e promovendo o estabelecimento, o fortalecimento e o aumento do volume de negócios com as 12 Empresas Âncoras, representadas pela COOPERCON e SINDUSCON Ceará, a fim de possibilitá-las uma participação crescente no mercado, com maior Competitividade.

Em relação à Interação Empresarial, bem como Governança, foram realizadas as seguintes ações:

- Comitê Gestor: nessa instância de governança, representantes de Empresas-Âncoras, Lideranças das Empresas Fornecedoras e Instituições Parceiras, realizaram 09 Reuniões;

- Fórum de Fornecedores: nesse ambiente de Interação Empresarial e Governança, foram realizadas 09 Reuniões, com apresentações de Palestras de Boas Práticas, conforme figura 10, dos requisitos de compras/fornecimentos e demandas das Empresas Âncoras, dos resultados dos indicadores do projeto e do Estado de Qualificação das Empresas Fornecedoras.

Figura 10 – Boas Práticas e Temas Disseminados



Fonte: IEL - CE (2012)

- Fórum de Suprimentos: foram realizados 05 Fóruns, com uma Carga Horária de 40 horas, voltados à capacitação e transferência de tecnologias de gestão, atendendo 302 representantes das Áreas de Compras e Suprimentos das Empresas Âncoras.
- Visitas Técnicas: foram realizadas 05 Visitas aos “canteiros de obra” de Empresas Âncoras pelas Empresas Fornecedoras, com uma Carga Horária de 15 horas, sendo oportunidades únicas de interação com os compradores das Áreas de Suprimentos dessas empresas, conforme registros fotográficos (figura 11) abaixo:

Figura 11: Visitas Técnicas PDF Construção Civil



Fonte: IEL - CE (2012)

- Seminários: foram realizados 02 seminários: o “Seminário de Ofertas das Empresas Fornecedoras” dirigido às Empresas Âncoras (09 e 10/08/2011), onde as primeiras apresentaram os respectivos potenciais de fornecimento, sendo inclusive este evento uma preparação para a realização do Encontro de Negócios e o “Seminário COOPERCON” (01/11/2011), onde 04 empresas fornecedoras pré-selecionadas por seus bons desempenhos no Programa tiveram oportunidade de apresentar suas empresas e seus portfólios de produtos/serviços, na Reunião de Diretoria dessa entidade.

- Encontro de Negócios PDF Construção Civil: realizado em 24/08/2011, contou com a participação de 07 Empresas Âncoras e 26 Empresas Fornecedoras, possibilitado através de 75 agendamentos realizados por ocasião do Seminário de Ofertas das Empresas Fornecedoras, com a perspectiva de realização de R\$ 12.000.000,00 em negócios entre as empresas partícipes para os próximos 12 meses.

- Encontro de Negócios VALE: realizado em 10/11/2011, contou com a participação da Empresa VALE, demonstrando suas particularidades e principais demandas, e 54 Potenciais Empresas Fornecedoras, possibilitando a realização de 96 agendamentos. Este encontro foi estendido para os demais Projetos de Desenvolvimento gerenciados pelo IEL.

No tocante ao Desenvolvimento e Qualificação das Empresas Fornecedoras, foram realizadas, de acordo com o Cronograma Físico, 22 Oficinas de Qualificação, com uma carga horária total de 228 horas, atendendo 392 participantes e 30 Empresas Fornecedoras. Assim como, nas Consultorias foram realizados 711 atendimentos “In Company”, perfazendo um total de 1.719 horas, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Oficinas de Qualificação e Consultoria In Loco

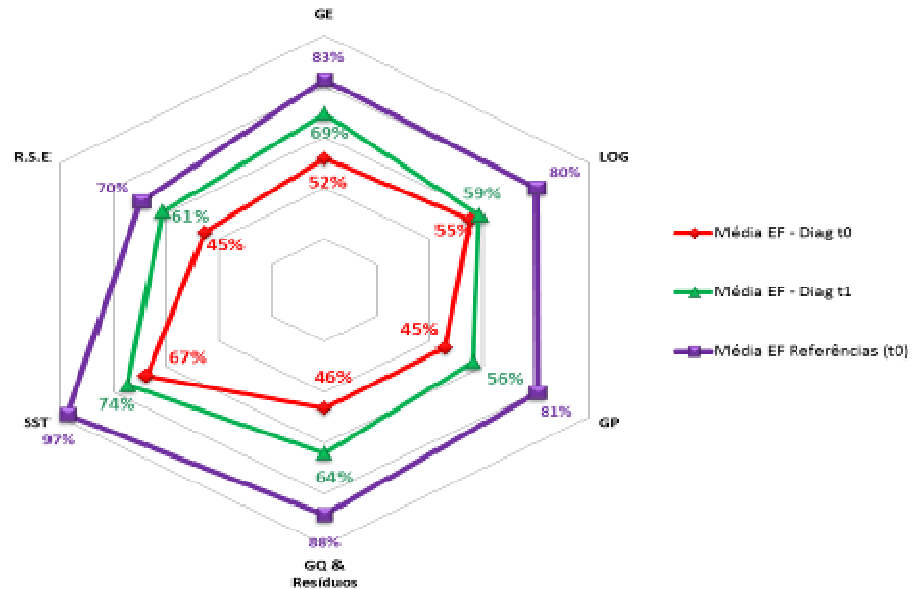
Oficinas de Qualificação	Nº de turmas	Nº de empresas	Nº de participantes	Horas Realizadas
Gestão Empresarial	05	61	117	60
Logística	03	26	52	36
Gestão da Produção	02	24	48	24
Gestão da Qualidade & Resíduos	05	45	77	60
Saúde e Segurança no Trabalho	04	41	63	24
Responsabilidade Social Empresarial	03	22	35	24
Total	22	219	392	228 h/a

Consultorias (in loco)	Nº de empresas	Nº de visitas	Horas realizadas
Gestão Empresarial	30	219	461
Logística	30	108	268
Gestão da Produção	30	86	252
Gestão da Qualidade & Resíduos	30	111	348
Saúde e Segurança no Trabalho	30	95	216
Responsabilidade Social Empresarial	30	92	174
Total	30	711	1.719 h/c

Fonte: IEL - CE (2012)

No que diz respeito aos Indicadores de Prática, apresenta-se abaixo a Comparação do Resultado dos Diagnósticos t.0 e t.1, de forma gráfica, obtido pelas Empresas Fornecedoras.

Figura 12 – Comparação de Resultado dos Diagnósticos t.0 e t.1



Fonte: IEL - CE (2012)

De acordo com a Figura 12, onde a Linha Vermelha representa a Média da Pontuação das Empresas Fornecedoras no Diagnóstico t.0, a Linha Verde a Média da Pontuação das Empresas Fornecedoras no Diagnóstico t.1 e a Linha Roixa a Média da Pontuação das 3 melhores Empresas em cada área do PDF Construção Civil, as referidas empresas atingiram as seguintes evoluções:

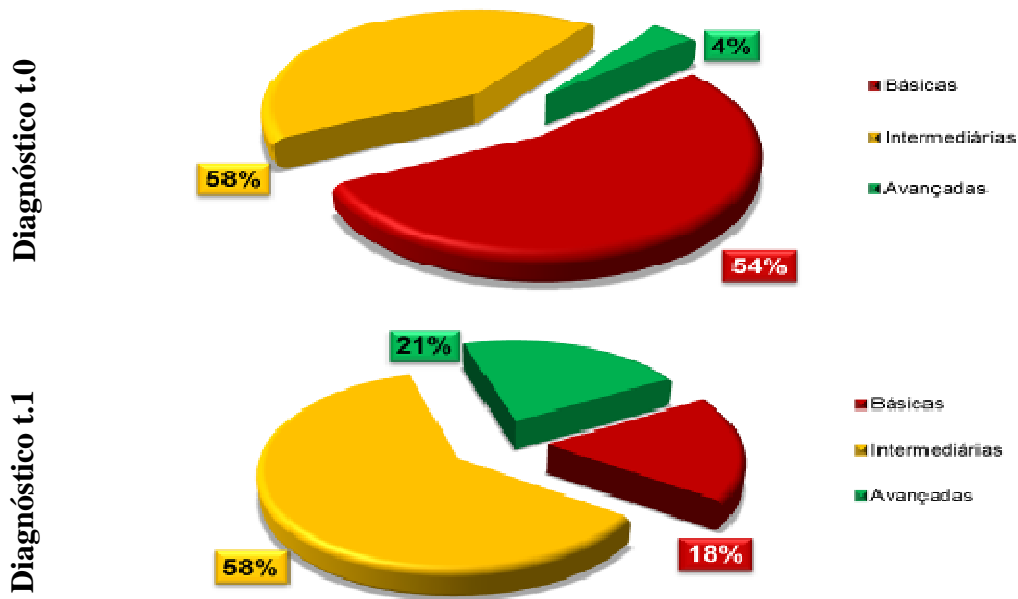
Tabela 7: Evoluções das Empresas Fornecedoras

Áreas	Evolução Absoluta	Evolução Relativa
GE	17%	35%
LOG	4%	9%
GP	11%	20%
GQ & Resíduos	18%	33%
SST	7%	21%
R.S.E	16%	29%
Média das EF	12%	25%

Fonte: IEL – CE (2012)

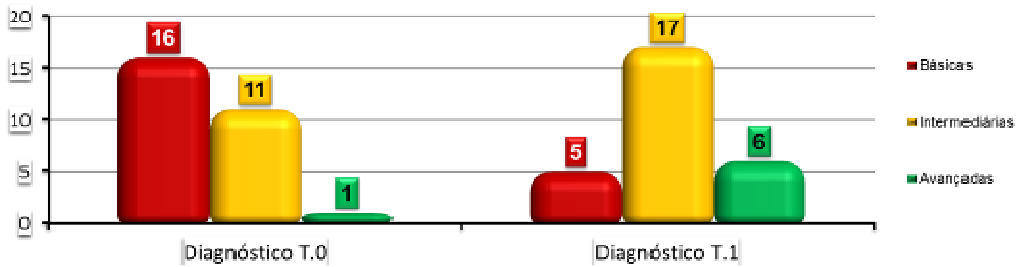
As figuras 13 e 14 representam a quantidade de Empresas Fornecedoras classificadas como Básicas, Intermediárias e Avançadas na ocasião dos Diagnósticos t.0 e t.1.

Figura 13 – Comparação de Números Globais dos Diagnósticos t.0 e t.1



Fonte: IEL - CE (2012)

Figura 14 – Classificação – Evolução Empresarial: Diagnósticos t.0 e t.1



Fonte: IEL - CE (2012)

Em relação aos Indicadores das Empresas, definidos no tópico anterior, segue abaixo a meta estabelecida na construção do projeto, bem como, os resultados alcançados:

Tabela 8: Resultados dos Indicadores de Prática

Indicador	Meta	Resultado
Evolução das EF na escala de qualificação	12,5% de evolução das EF na escala de qualificação, conforme a possibilidade de crescimento.	25% de evolução das EF na escala de qualificação, conforme a possibilidade de crescimento.
	90% das EF executam ações de melhoria propostas.	93% das EF executam ações de melhoria propostas

Fonte: IEL - CE (2012)

De acordo com a Tabela 9 e com os dados retirados do Relatório Físico Final PDF Construção Civil, em relação ao Indicador “Evolução das EF na Escala de Qualificação”

foram obtidos excelentes resultados, atingindo 25% de evolução na média do Grupo de 28 Empresas Fornecedoras, bem como, 93% das referidas empresas executam ações de melhorias propostas na ocasião das consultorias in loco.

Tabela 9: Resultados dos Indicadores de Assiduidade

Indicador	Meta	Resultado
Frequência nas Oficinas de Qualificação	75% na Média Geral de Frequência , pelas EF nas Oficinas de Qualificação.	73% na Média Geral de Frequência das EF nas Oficinas de Qualificação.
Realização dos Ambientes de Comunicação e Interação	Realização de Fóruns de Mensais , com 80% de Assiduidade .	Realizados 9 Fóruns , com 69% de Assiduidade
	Promover 05 visitas técnicas , com 80% de Assiduidade .	Realizadas 05 Visitas Técnicas , com 71% de Assiduidade .
	No mínimo, 01 Encontro de Negócios .	Realizado 02 Encontros de Negócios

Fonte: IEL - CE (2012)

Conforme visualizado na Tabela 10, a meta do Indicador “Frequência nas Oficinas de Qualificação” não foi superada com o resultado de 73% de Assiduidade do Grupo das Empresas Fornecedoras nas referidas Oficinas. Enquanto que ao referir-se a “Realização dos Ambientes de Comunicação e Interação” foram realizados 9 Fóruns com 69% de Assiduidade das Empresas Partícipes, 05 Visitas Técnicas nas Empresas Âncoras Colméia, Diagonal, C. Rolim, CRD Engenharia e Cameron, resultando em 71% de Assiduidade e 02 Encontro de Negócios.

Tabela 10: Resultados dos Indicadores de Desempenho

Indicador	Resultado
Volume de Negócios com Âncoras	R\$ 13.430.682,73
Conformidade de Produtos / Serviços	99,57%
Confiabilidade na Entrega	96,69%
Acidentes de Trabalho	0
Estratégia de Custos	92,97%

Fonte: IEL - CE (2012)

Em relação aos Indicadores de Desempenho mencionados acima, foram aplicadas pesquisas trimestrais junto as Empresas Âncoras e Fornecedoras no sentido monitorar as relações de negócios envolvendo as mesmas. O formulário da referida pesquisa encontra como anexo “Formulário de Pesquisa de Performance” do presente trabalho.

Tabela 11 – Resultados dos Indicadores Finalísticos e Intermediários

Indicadores Finalísticos	Meta	Resultado
Faturamento das Fornecedoras	Aumentado 10%	Aumentado 44%
Postos de Trabalho nas Fornecedoras	Aumentado 10%	Aumentado 21%
Indicadores Intermediários	Meta	Resultado
Produtividade das Fornecedoras	Aumentado 10%	Aumentado 54%

Fonte: IEL - CE (2012)

No tocante aos Resultados referentes aos Objetivos Finalísticos e Intermediários, todas as metas foram plenamente superadas, confirmando novamente o impacto do PDF Construção Civil junto às Empresas Partícipes. O Faturamento das Empresas Fornecedoras foi acrescido em R\$ 46.895.916,85, representando pelos 44% na Tabela 11. Os demais indicadores de Postos de Trabalho e Produtividade obtiveram evolução de 21% e 54% respectivamente.

Diante de todos os resultados apresentados, considera-se que o PDF, no Encadeamento Produtivo da Construção Civil, atendeu aos seus objetivos, previamente concebidos na elaboração conjunta do projeto com as grandes empresas. O principal objetivo dos programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores no Estado Ceará é “Contribuir para a geração e aumento dos negócios entre grandes empresas compradoras e fornecedores locais, por meio da qualificação e interação empresarial”, o que se tornou uma realidade no PDF Construção Civil.

5 CONCLUSÕES

Conforme exposto ao longo do presente trabalho, o desenvolvimento de fornecedores evoluiu conforme evoluíram as necessidades de grandes empresas. Neste contexto, tornou-se necessário o bom desempenho de toda a Cadeia de Suprimentos para a obtenção de melhores resultados. Em especial, os fornecedores, hoje pautados, têm assumido um papel crítico no crescimento das empresas contratantes. Ao prover materiais e serviços necessários à realização das atividades fim da empresa foco, as primeiras impactam diretamente nos custos e no desempenho da qualidade das segundas.

Ao verificar a relevância das Empresas Fornecedoras para a superação de metas e geração de excelentes resultados, Grandes Empresas tornam-se inclinadas a promover o desenvolvimento de empresas locais ao invés de buscar fontes de fornecimento externas a área de atuação.

Nesse sentido, a parceria firmada entre o Instituto Euvaldo Lodi – IEL(CE) e o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (CE), através dos Projetos de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores, busca contribuir para a geração e aumento dos negócios entre Empresas Compradoras e Fornecedoras Locais.

No tocante aos Projetos de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores no Setor da Construção Civil, de acordo com os dados já apresentados, atingiu-se então o principal objetivo, desenvolvendo e qualificando 28 Empresas Fornecedoras do Encadeamento Produtivo da Construção Civil, gerando negócios entre as empresas partícipes e contribuindo para o desenvolvimento econômico do Estado do Ceará.

Em relação ao primeiro objetivo específico do presente trabalho, o Histórico do PDF Construção Civil foi descrito de forma detalhada, com início na XI Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), enfatizando a importância da qualificação frente a um mercado tão acirrado.

Destacou-se, na ocasião do Estudo de Caso, a necessidade de qualificação, na visão das Empresas Compradoras, das Empresas Fornecedores, com intuito de maximizar o valor gerado pela respectiva Cadeia de Suprimentos.

Enfatizou-se também o impacto causado por um Projeto desta natureza, contando com um acréscimo de 44% no faturamento das Empresas Fornecedoras, bem como, um acréscimo de 21% em postos de trabalho e 54% na produtividade das mesma.

REFERÊNCIAS

ALLEGRETTI, R., CASSEMIRO, F., PFEIFFER, P. e JACKEL, W. **Manual vínculos de negócios sustentáveis: Conceitos, Metodologia e Instrumentos**, 2009. Brasília, 2009.

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 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1994000100002&lng=en&nr m=is>. Acesso em: 18 dez. 2012

AQUINO, André C. B.. MENEGUETTE, José T., PAGLIARUSSI, Marcelo S. Certificação de fornecimento e custos de transação: resultados do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores – **Revista Produção** São Paulo 2012, vol.22, n.3, pp. 564-575. Epub Aug 14, 2012. ISSN 0103-6513. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000300015&lang=pt>. Acesso em: 18 dez. 2012.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos, organização e logística empresarial**. Trad Elias Pereira. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANCO DO NORDESTE. **Quadro Macroeconômico Brasil e Nordeste – 2000 a 2010**, 2012. Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/etene/docs/indicadores_macroeconomicos_brasil_nordeste_fev12.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2012

BOND, Emerson. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-04022003-160321/>>. Acesso em: 18 dez. 2012

CHOPRA, Sunil. e MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações** – 4. Ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DE FARIA, Pedro O. e VANALLE, Rosangela M. Critérios para a Seleção de Fornecedores: Uma Análise das Práticas de Grandes Empresas Industriais do Estado do Espírito Santo. In: **XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO.** Fortaleza. Abepro, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450302_6921.pdf> Acesso em: 20 dez. 2012

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão – 5. Ed. – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas 2009**

GUILHERME, Kelly Cristina J. **Parceiras entre construtoras e fornecedores de materiais e componentes.** São Paulo: 2007, Disponível em <<https://fcardoso.pcc.usp.br/Monografia%20Kelly%20Guilherme.pdf>> Acesso em: 18 dez. 2012

HARA, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing.** Campinas, São Paulo: Alínea, 2005

HASENCLEVER, L. e KUPFER, D. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil – Rio de Janeiro: Campus, 2002**

HAVE, Steven T., HAVE, Wouter T., STEVENS, Frans, VAN DER ELST, Marcel, BERENSCHOT. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados.** São Paulo: Financial Times BR, 2003

IEL (CE) - INSTITUTO EUVALDO LODI. **Relatório Físico Final PDF Construção Civil,** 2012. Fortaleza: IEL, 2012.

JUNIOR, Roberto Paulo da Silva Pinto. A necessidade dos indicadores para a Gestão. In: **III SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA,** 2007 Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1041_Artigo%202.pdf> Acesso em: 21 dez. 2012

KOTLER, P. **Administração de marketing: administração, planejamento, implementação e controle - São Paulo: Atlas, 1998.**

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

NEUMANN, C.S.R. **Desenvolvimento de Fornecedores um Estudo de Caso Aplicado ao Setor de Máquinas Agrícolas**. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1553/000351523.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 dez. 2012

NEUMANN, Carla S. R. e RIBEIRO, José L. D. R. Desenvolvimento de Fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca rápida de ferramentas – **Revista Produção**. 2004, vol.14, n.1. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 18 dez. 2012

PEINADO, J., PONTES, A. C., DOS SANTOS, D. L. M., SEGATTO, A. P. - Parceria Estratégica: Uma Análise Sobre Parcerias Com Fornecedores Na Indústria Automotiva No Brasil - **Revista de Administração da Unimep**, vol. 10, núm. 1, 2012, pp. 145-164 - Universidade Metodista de Piracicaba - São Paulo, Brasil 2012. Disponível em <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/369/489>> Acesso em: 20 dez. 2012

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management – 2. Ed.** – São Paulo: Atlas, 2009

REBECHI, Luiz A. **Qualificação de fornecedores: caso de uma construtora de pequeno porte**. Porto Alegre: 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34406/000789721.pdf?sequence=1>> Acesso em: 18 dez. 2012.

REIS, Palmyra Farinazzo. **Análise dos Impactos da Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nos Processos de Produção de Pequenas e Médias Empresas de Construção de Edifícios**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 1998. 255p. Disponível em: <<http://silviobm.pcc.usp.br/DISSERTA%C3%87%C3%95ES%20E%20TESES%20PDF/Palmyra%20Reis%201998%20USP.pdf>> Acesso em: 18 dez. 2012

SERRA, Sheyla M. B. **Qualidade na Terceirização. In Gestão da Qualidade Tópicos Avançados** / Otávio J. Oliveira (Org.) – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SOUZA, Gleim Dias de; CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de and LIBOREIRO, Manuel Alejandro Martínez. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da**

informação. **Revista Administração Pública** [online]. 2006, vol.40, n.4, pp. 699-729. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000400010&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 dez. 2012.

VASCONCELOS, Luis. H. R., LAURINDO, Fernando. J. B., DI SERIO, Luiz. C., MARX, Roberto. A estratégia de cooperação e parcerias numa cadeia de suprimentos: o caso do consórcio modular de resende. In: **XIII SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. São Paulo, Bauru: 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/443.pdf> Acesso em: 21 dez. 2012

VIANA, Joana Coelho e ALENCAR, Luciana Hazin. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Revista Produção**. São Paulo 2012, vol.22, n.4, pp. 0-0. Epub Oct 02, 2012. ISSN 0103-6513. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012005000067&lang=pt>. Acesso em: 18 dez. 2012

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático** – 1 ed. – 8. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009