

**Proposta de sistemática para desenvolvimento e certificação de empresas
fornecedoras de montagem metal-mecânica**

**Systematic proposal for development and certification of metal-mechanical
assembly suppliers**

Bianca Taís Trentin* - bianca8tt@gmail.com

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul – (UFRGS), Porto Alegre, RS

Article History:

Submitted: 2020 - 03 - 27

Revised: 2020 - 04 - 02

Accepted: 2020 - 04 - 07

Resumo: O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de sistemática de desenvolvimento e certificação de fornecedores, que foi realizada através de estudo de caso entre uma empresa de classe mundial do setor metalúrgico e seus fornecedores que atuam nas obras de montagem metal-mecânica, porém que pode ser aplicada à qualquer empresa. A sistemática é composta por um método, baseado em fundamentos e critérios de desenvolvimento, que contemplam todos os pontos de contato da relação empresa-cliente, fornecedores e cliente final e que são importantes para a geração de valor para a cadeia, e também de passos de aplicação, que são essenciais para a real efetivação do desenvolvimento dos fornecedores. Para a proposta, foram utilizados referenciais bibliográficos, dados oriundos de modelos de desenvolvimento e certificação já estruturados e também realizado diagnóstico analítico da empresa-cliente e seus fornecedores. A sistemática proposta está embasada na mentalidade enxuta e é capaz de transmitir com clareza o intuito de parceria colaborativa, construção de relação ganha-ganha e crescimento mútuo entre empresa-cliente e fornecedores.

Palavras-chave: Sistemática; Desenvolvimento de fornecedores; Relação ganha-ganha.

Abstract: The goal of this paper is to present a proposal of systematic development and certification of suppliers, which was made through a study of a case between a world-class company in the metallurgical sector and its suppliers that work in the metal-mechanical assembly, but that can be applied to any company. The systematic consists of a method, based on fundamentals and development criteria, which cover all the parts of the relation company-customer, suppliers and final-customer, and are important for the generation of value for the chain, as well as steps, which are essential for the effective realization of supplier development. For the proposal, bibliographic references, data from development and certification models already structured, also performed analytical diagnosis of the client-company and its suppliers were used. The systematic proposal is based on lean mentality and it is able to clearly convey the intention of collaborative partnership, building win-win relationship and mutual growth between company-customer and suppliers.

Keywords: Systematic; Supplier development; Win-win relationship.

1. Introdução

A crescente competição entre grandes empresas no Brasil e no mundo vem impondo às empresas a necessidade de tornarem seus processos cada vez mais produtivos, exigindo que as empresas se voltem para o desenvolvimento de novos métodos e ferramentas de gestão, para que o produto final entregue tenha mais qualidade e o serviço oferecido para o cliente seja de excelência. Segundo Schramm (2008), essa necessidade de melhoria contínua e inovação envolve diversos fatores, entre eles a busca por parcerias estratégicas. Neste contexto, é um desafio para as organizações que desejam ser competitivas possuir uma base de fornecedores qualificados e alinhados com seus objetivos estratégicos.

Corrêa (2000) explica que fatores como o cenário de competição entre cadeias de suprimentos e a manutenção das competências centrais pelas empresas, terceirizando as outras atividades, vêm trazendo às organizações uma dependência maior dos seus fornecedores e transformando o relacionamento com os parceiros da cadeia em uma questão estratégica e crítica para o bom desempenho da empresa.

No caso do setor da construção (tanto civil quanto metal-mecânica), os fornecedores de mão-de-obra são responsáveis por transformar matéria-prima em produto final entregue ao cliente, logo são parcela importante e crítica do fluxo de valor. Assim, é vislumbrada com facilidade a dependência das empresas com seus fornecedores, devido à alta terceirização de mão-de-obra, através da contratação de empreitadas, prática comum nesse meio. As principais justificativas para a contratação de empreiteiros é a dificuldade da admissão de funcionários qualificados e a maior flexibilidade que a contratante tem nesse tipo de relação, analisando-se pelo aspecto das leis trabalhistas.

Liker (2004) define o 11º Princípio do Filosofia Toyota: “Zelee pelo relacionamento com seus fornecedores e parceiros como se fossem seus próprios colaboradores, oferecendo desafios e auxiliando-os no seu desenvolvimento.” Olhando por este viés, constata-se que por mais dependente que o setor da construção seja de seus fornecedores de mão-de-obra para a entrega de seus produtos, são poucas as iniciativas de estruturação de programas de desenvolvimento e certificação para o meio.

Dentro deste modelo de pensamento, esse artigo apresenta um programa de desenvolvimento e certificação de fornecedores realizado entre uma empresa de classe mundial do setor metalúrgico e seus fornecedores que atuam nas obras de montagem metal-mecânica. Contextualmente, a empresa-cliente não possui uma sistemática para

acompanhamento do desempenho dos fornecedores do serviço de montagem, apenas para fornecedores de matéria-prima, mesmo eles sendo a maior carteira da companhia, apenas inferiores em valor a fornecedores de aço e fornecedores de transportes.

Acredita-se que um programa de desenvolvimento e certificação de fornecedores, que seja realizado em equidade com as dificuldades dos fornecedores, sustentado pela melhoria contínua dos processos internos da empresa-cliente, e direcionado à capacitação e profissionalização das empreiteiras irá possibilitar alcançar níveis de excelência no serviço prestado, colaborando para o reconhecimento da empresa-cliente como marca *premium* e de referência no mercado pelos seus clientes.

O objetivo central deste artigo é apresentar um método, baseado em fundamentos e critérios importantes para uma sistemática de desenvolvimento e certificação de fornecedores do setor da construção metal-mecânica através do estudo de caso da empresa-cliente. Os objetivos secundários são apresentar o planejamento da aplicação da sistemática, discutindo os principais passos para sua efetivação na empresa em que o método for utilizado, de forma que possa ser aplicado às empresas de qualquer segmento.

Este trabalho é de natureza aplicada, uma vez que foram utilizados referenciais bibliográficos, coletados e analisados dados oriundos de modelos de desenvolvimento e certificação já estruturados, e também realizado diagnóstico analítico do contexto atual.

O presente artigo está dividido em cinco sessões. Além desta introdução, o artigo traz na segunda seção os passos de concepção da sistemática proposta na empresa-cliente, sendo eles: levantamento bibliográfico, mentalidade enxuta na concepção da sistemática, benchmarking com empresa do setor do agronegócio, diagnóstico analítico do estado atual *in loco* nos fornecedores da empresa-cliente, análise do modelo do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), e a partir dos dados obtidos, séries de discussões para estruturação da sistemática. A terceira seção é composta pela apresentação da sistemática, explanando o método, fundamentos e critérios, além dos sistemas de capacitação, avaliação e certificação. Como fechamento do artigo, são apresentadas as conclusões obtidas e considerações finais.

3. Concepção da sistemática

A sistemática da empresa-cliente foi concebida através de um projeto que durou cinco meses. O projeto foi liderado pela área de Implantação de Projetos da companhia,

representada pela pesquisadora em questão e pela gestão da área, contando com apoio de um colaborador do setor de suprimentos e um colaborador do setor de qualidade.

Abaixo serão descritos os passos de concepção da sistemática.

3.1. Levantamento Bibliográfico

A literatura sobre relacionamento com fornecedores é vasta, indo desde pesquisas sobre o tema e principais ferramentas utilizadas até estudos de casos aprofundados. Contudo, a literatura que diz respeito a fornecedores produtivos e de compras é notoriamente mais vasta que a literatura que diz respeito a fornecedores de serviços, principalmente no setor da construção. Assim, para este trabalho procurou-se na literatura diferentes abordagens que ressaltassem a importância do relacionamento ganha-ganha com fornecedores, além de referências sobre critérios de avaliações para fornecedores.

De acordo com Lamming (1993), as abordagens de relacionamento com fornecedores podem ser resumidas em duas grandes linhas de pensamento. A primeira chamada de competitiva, na qual o objetivo principal é a redução de custos; e a segunda é a abordagem de parceria colaborativa que requer confiança, acordos de longo prazo e considera importante a qualidade dos produtos e serviços, não apenas o custo. A abordagem de parceria colaborativa requer compartilhamento de informações, melhoria contínua de ambas as partes e faz com que tanto empresa compradora como fornecedores sejam competitivos no mercado. Desta forma, os programas de desenvolvimento e certificação de fornecedores são um poderoso recurso para garantir a competitividade da cadeia e excelência do produto e serviço entregue.

Para Mallmann (1995), as políticas de relacionamento com os fornecedores devem ser alinhadas às estratégias organizacionais das empresas, formando cadeias de valor. Isto permite às empresas estruturarem-se de tal forma que poderão oferecer suporte umas às outras. Entende-se que é necessária a aproximação do relacionamento do cliente final, da empresa-cliente e do fornecedor prestador de serviço, tornando possível o entendimento das necessidades e o que agrega valor ao cliente final, para que o relacionamento próximo entre a empresa-cliente e o fornecedor torne possível a geração de soluções. Merli (1998) concorda com isso, afirmando que a empresa comprometida com a melhoria contínua tem como missão, em seu planejamento estratégico, a satisfação do cliente.

Muitos especialistas acreditam que a avaliação de fornecedores é a atividade mais importante da área de suprimentos em uma empresa (Sanayei *et al.*, 2010). A necessidade de

fornecedores qualificados, e sobretudo, capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais, faz com que os programas de desenvolvimento e certificação de fornecedores sejam baseados em critérios de avaliação para conhecimento dos pontos fortes e pontos de melhoria dos fornecedores (Almeida e Neumann; 2013). Baily *et al* (2000) aponta que a avaliação do fornecedor deve ser encarada como uma forma de estreitamento de relações entre as empresas, promovendo um ambiente de melhoria contínua em uma relação ganha-ganha.

Não existe consenso entre quais devem ser os critérios e requisitos que devem ser avaliados nos fornecedores, porém os mesmos devem ser encarados como uma forma de auxiliar a empresa-cliente a alcançar seus objetivos (Merli, 1998). Desta forma, faz-se necessário que as empresas estabeleçam seus critérios de forma a sustentar sua estratégia (Almeida e Neumann, 2013), e ao mesmo tempo, permitam-se criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores e tornar claras suas prioridades e exigências (Ensslin *et al*, 2013).

3.2. A mentalidade enxuta no estruturação da sistemática

Pensamento enxuto é uma expressão que advém do Sistema Toyota de Produção. Segundo Harrison e Hoek (2003), o pensamento enxuto é uma rota cíclica, que busca a perfeição por meio da eliminação do desperdício e, dessa maneira, aumenta o valor do ponto de vista do cliente. Em outras palavras, é uma ampla filosofia de gestão que procura eliminar o desperdício e melhorar a qualidade em todos os processos de negócios.

Assim, buscou-se, na construção da sistemática, seguir o viés do pensamento enxuto, que vê o relacionamento entre empresas e fornecedores sob uma perspectiva de longo prazo, em que se gerenciam relacionamentos (e não transações episódicas), para evitar desperdícios e adicionar valor.

Sobretudo, o Sistema Toyota de Produção é visto como inspiração para a construção da sistemática, pois os critérios da sistemática devem ser geradores de valor para a cadeia. Nada obstante, a empresa automobilística defende o tratamento dos fornecedores como extensão da sua estrutura organizacional, onde, além de estabelecer alvos desafiadores, são oferecidas condições e apoio para que os fornecedores atinjam as metas propostas.

3.2. Benchmarking com empresa do segmento do agronegócio

Para fins de *benchmarking* e auxílio na construção da sistemática de desenvolvimento, avaliação e certificação da empresa-cliente, foram realizadas entrevistas com profissionais do

nível de supervisão e consultores de uma empresa X, fabricante de sistemas de irrigação, com forte atuação no segmento do agronegócio, e que possui uma sistemática estruturada de desenvolvimento, avaliação e certificação de suas revendas.

As entrevistas foram desenvolvidas à luz da teoria sobre relações ganha-ganha com fornecedores, onde foi apresentado o tema, a abordagem que este trabalho estava se propondo a estudar, o objetivo geral e feitas perguntas abertas a respeito da sistemática de desenvolvimento e avaliação de revendas utilizada na empresa consultada.

O modelo de desenvolvimento da empresa X com suas revendas é composto por critérios relativos ao (1) Desenvolvimento de Revendas, (2) Gestão Administrativo-Financeira, (3) Serviços, (4) Vendas e (5) Peças. Cada critério é composto por “n” itens, que são avaliados em uma escala de níveis de 1 a 5. A revenda sempre inicia sua avaliação no nível 1 de cada item, e caso a situação atual da revenda atenda plenamente às ações, práticas ou resultados descritos, passa-se para o nível 2 e assim sucessivamente. Caso encontre alguma descrição que não seja plenamente atendida, retorna ao nível anterior. As exigências das notas de 1 a 5 são cumulativas no modelo. No Quadro 1, são apresentados os critérios, itens e seus pesos.

No programa da empresa X, as avaliações são realizadas anualmente, porém durante o ciclo ocorrem módulos de capacitação, treinamentos e visitas às revendas para auxiliar em seu desenvolvimento. As visitas às revendas são realizadas através de um consultoria externa à empresa X.

Após as avaliações, o programa da empresa X classifica as revendas em:

- a) Bronze: quando a soma das notas fica entre 70 e 80% do total, podendo ter recebido no máximo uma nota 1, desde que não seja nos itens “Meta de venda” ou “Meta de peças”;
- b) Prata: quando a soma das notas fica entre 81 e 90% do total, e nenhuma nota é inferior a 2;
- c) Ouro: quando a soma das notas fica entre 91 e 100% do total e nenhuma nota é inferior ou igual a 3;
- d) Diamante: quando a revenda atingir 3 ouros consecutivos.

Quadro 1 – Programa de Desenvolvimento da empresa X

Critério	Item	% Critério
(1) Desenvolvimento de vendas	Estrutura do Negócio	13%
	Processo de Gestão	
	Identidade Visual	
	Plano de Marketing	
(2) Gestão Administrativo-Financeira	Contabilidade e fluxo de caixa	13%
	Agilidade na liberação dos critérios de financiamentos	
	Desempenho financeiro	
	Gestão de Pessoas	
(3) Serviços	Treinamentos presenciais	29%
	Número de pessoal adequado, qualificação geral e experiência na área de atuação	
	Gerenciamento de serviços	
	Instalações, ferramentas e segurança	
	Treinamento de clientes	
	Garantia	
	Estrutura da equipe de serviços	
	Satisfação de clientes	
Telemetria		
(4) Vendas	Objetivos de venda	26%
	Treinamento presenciais	
	Cursos	
	Prospecção de clientes	
	Ferramentas de vendas	
	Gestão comercial	
	Irriger	
	Processo de vendas e Entregas Técnicas	
(5) Peças	Meta de peças	19%
	Pessoal de peças	
	Controle de estoque	
	Fator de absorção	
	Pedidos programados	
	Campanha de peças	

Fonte: Elaborado pela Autora

De acordo as classificações, são fornecidas premiações de incentivo. Os incentivos serão calculados multiplicando-se um percentual relativo à categoria / classificação pelo valor total das vendas (vendas líquidas) das vendas registradas pela empresa X nos últimos 12 meses, sendo o percentual relativo a Bronze de 0,5%, o percentual relativo a Prata de 0,75%, o percentual relativo a Ouro de 1,3% e o percentual relativo a Diamante de 1,75%.

O *benchmarking* realizado com a empresa X foi fundamental para a construção do Programa da empresa-cliente, pois foi recebido como inspiração para a construção de um programa para fornecedores de montagem baseado na parceria mútua, melhoria contínua e em uma relação ganha-ganha. Percebe-se que o programa de desenvolvimento da empresa X está de acordo com a estratégia da empresa, e transmite isso no detalhamento dos requisitos e critérios. Além, foi possível perceber a importância de possuir a etapa de capacitação dos fornecedores, através de treinamentos estruturados, para alcançar o desenvolvimento e os objetivos estratégicos.

Devido a esta abordagem, definiu-se partir do *benchmarking* que o programa da empresa-cliente seria abordado como um “programa de desenvolvimento”, e não como um programa de avaliação de fornecedores, como é o exemplo de muitas empresas.

3.2. Diagnóstico analítico do estado atual

Visando a identificação dos critérios que deveriam compor o programa da empresa-cliente, foi realizado um diagnóstico analítico do estado atual da relação entre empresa e fornecedores, e também do nível de excelência que era entregue hoje ao cliente.

A primeira etapa deste diagnóstico consistiu em diversos *brainstormings* entre a equipe de desenvolvimento da sistemática e os engenheiros que atuavam como gestores de obras. Os *brainstormings* foram guiados por questionamentos chaves que buscavam identificar as principais dificuldades vividas nas obras, relação com os fornecedores de montagem e no serviço de montagem entregue.

A partir dos *brainstormings* iniciais, foram elencados 9 critérios iniciais e importantes pelo consenso do grupo, que foram: (1) Treinamentos, (2) Estrutura de obras, (3) Gestão de Documentos, (4) Segurança, (5) Identidade Visual de Obras, (6) Planejamento de Atividades, (7) Padrão de Montagem, (8) Competências Técnicas, (9) Meio Ambiente.

Até o término da construção do Programa da empresa-cliente, estes critérios sofreram alterações, na forma que foram abordados e na composição em si, mais de 17 vezes, contudo foram muito importantes pois foram a base do roteiro utilizado no diagnóstico analítico com os fornecedores de montagem.

A empresa-cliente possui 32 fornecedores de montagem em diferentes locais do Brasil, com diferentes estruturas e formas de organização. Para realizar o diagnóstico de forma abrangente e aderente à realidade, buscou-se escolher 5 empresas fornecedoras e 5 obras destas empresas, que fossem as mais diferentes possíveis entre si. A metodologia utilizada para escolher estas empresas foi: faturamento anual, resultado na análise *Dun & Bradstreet*, localização geográfica, número de colaboradores, estratégia de execução de obras utilizada e competências/deficiências técnicas identificadas pelos profissionais da empresa-cliente que acompanhavam as empresas fornecedoras.

Desta forma, com as 5 empresas e 5 obras escolhidas e com o roteiro a ser utilizado no diagnóstico definido, realizaram-se as visitas às empresas, que consistiram em uma reunião, baseada em perguntas e respostas através de uma conversa informal para que os fornecedores

de montagem se sentissem confortáveis. Nesta etapa, uma consultoria especializada em Finanças e Economia, responsável pelo acompanhamento do Programa de Desenvolvimento de Revendas da empresa X, citada no capítulo anterior, acompanhou a empresa-cliente, devido à sua experiência em diagnósticos analíticos e também seu *know-how* obtido no Programa da empresa X.

A etapa de diagnóstico foi de suma importância para o desenvolvimento dos critérios de desenvolvimento da sistemática da empresa-cliente, visto que os resultados obtidos através dos diagnósticos mostraram-se divergentes do que foi estruturado através de *brainstormings* entre a equipe, principalmente no que tange Gestão Econômico-Financeira e Gestão de Pessoas, que não foram elencados como critérios mas foram identificados como itens de criticidade nas empresas dos fornecedores devido à inexistência de processos no que tange os assuntos. Citando Gestão Econômico-Financeira, a maioria dos fornecedores de montagem não realizavam controles de suas receitas e custos por obras, não possuíam fluxo de caixa confiável e os resultados de seus balanços não refletiam a realidade das empresas por não possuírem dados para tal.

Por sua vez, a maior dificuldade para realização dos diagnósticos, independente da abordagem utilizada, foi a criação de confiança por parte das empresas fornecedoras de montagem para realmente expor seus processos e dados. O fato de possuir uma consultoria independente e descentralizada da estrutura da empresa-cliente acompanhando os diagnósticos veio a auxiliar neste ponto, pois desta forma os fornecedores viram com mais transparência a ação do diagnóstico.

Desta forma, além dos critérios citados anteriormente, se adicionaram os critérios de (10) Gestão de Pessoas, (11) Contabilidade e Controle Financeiro e (12) Desempenho Financeiro.

3.3. Análise do método do PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

Devido à identificação, durante os diagnósticos, da criticidade dos aspectos de Gestão nos fornecedores da empresa-cliente, e também pelo objetivo de construir um programa de desenvolvimento baseado em um método estruturado, formado por critérios aderentes à estratégia da empresa-cliente e por um sistema de avaliação que permitisse diagnosticar com assertividade o estágio do desenvolvimento dos fornecedores, buscou-se a referência do PQGP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, que por mais de 20 anos vem

promovendo a competitividade e a melhoria contínua nas empresas do estado do Rio Grande do Sul, envolvendo 1,3 milhão de pessoas e mais de 11 mil organizações. (PGQP, 2019)

A FNQ – Fundação Nacional de Qualidade (2011) atesta que o PGQP tem como propósito inspirar pessoas e organizações a transformarem seus mercados por meio da inovação e da gestão, visando impactar positivamente a produtividade das organizações e a qualidade de vida das pessoas. O modelo utilizado pelo PGQP como guia de referência para a gestão de excelência é o MEG (Modelo de Excelência em Gestão), que está alicerçado sobre um conjunto de fundamentos essenciais e estruturado em critérios e requisitos que expressam a compreensão da Excelência em Gestão, sendo referência utilizada por milhares de organizações no Brasil em auto avaliações periódicas de suas práticas de gestão. Para representação dos seus critérios, o MEG faz uso de uma mandala, que consiste em uma figura representativa que simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável.

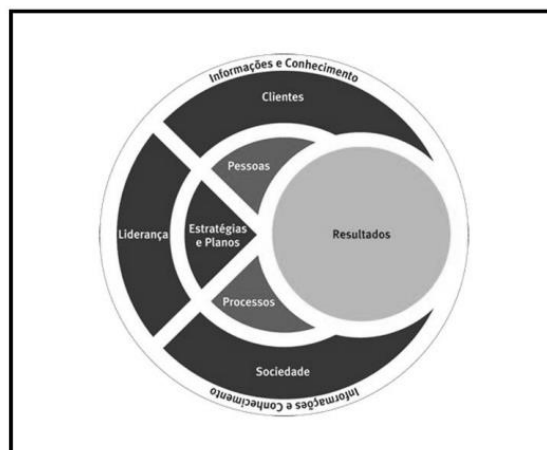


Figura 1 – Método de Excelência em Gestão
Fonte: Fundação Nacional de Qualidade (2011)

As principais contribuições do MEG para o programa da empresa-cliente foram: (1) o método composto de fundamentos e critérios de avaliação, onde os fundamentos traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho, expressos em características tangíveis e mensuráveis, sendo que essas características estão agrupadas em itens dentro de critérios de avaliação; (2) a separação dos critérios entre processos gerenciais, que investigam o “como” a organização atende os requisitos, ou seja, quais são e como são as práticas de gestão da organização, e entre resultados organizacionais, que são os resultados quantitativos decorrentes do sistema de gestão; (3) a sistemática da aplicação em uma organização, que é

baseada em sensibilização, auto avaliação, plano de melhorias, apoio à implementação, acompanhamento e medição de impacto.

Nada obstante, outra contribuição do PQGP ao programa da empresa-cliente diz respeito à forma de medir o desempenho dos fornecedores. O instrumento de avaliação analisado neste estudo foi o SAG (Sistema de Avaliação de Gestão), utilizado para auxiliar no diagnóstico do estágio de desenvolvimento gerencial e planejamento de ações voltadas para a melhoria contínua. O SAG realiza a avaliação do desempenho através de fatores específicos para processos gerenciais (ênfase, aplicação, aprendizado e integração) e de fatores específicos para resultados organizacionais (relevância, tendência e nível atual).

Após a análise do PGQP, o Programa de Desenvolvimento da empresa-cliente foi adequado conforme as contribuições citadas, e incorporou os critérios de (13) Gestão Estratégica e (14) Sociedade. Vale destacar que a visão de que são as pessoas que mudam os processos e sistemas, e não ao contrário, foi fortalecida nesta etapa do trabalho, acentuando que as lideranças e o aprendizado permanente são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa.

3.5. Discussões para estruturação do método e da sistemática de aplicação

A partir das análises e dados obtidos nos passos de concepção da sistemática citados anteriormente, se desenvolveram reuniões de discussão entre o time de desenvolvimento do sistemática de desenvolvimento e certificação de fornecedores da empresa-cliente. Foram realizadas 11 reuniões de discussão. As reuniões eram rápidas e ágeis, onde a pesquisadora levava ao time a última versão da sistemática e pontos a serem discutidos, além de uma lista de pendências para a finalização da etapa de concepção.

4. Apresentação da sistemática desenvolvida

A partir das considerações propostas nos tópicos do item 3 deste trabalho, a sistemática de desenvolvimento e certificação de fornecedores proposta neste trabalho através do estudo de caso da empresa-cliente é apresentada nos tópicos 4.1 e 4.2. É importante ressaltar que a sistemática tem como propósito orientar o desenvolvimento dos fornecedores de montagem parceiros para que juntos (empresa-cliente e fornecedores) atinjam níveis de excelência na Implantação de Projetos, propiciando o crescimento sustentável de ambos. Os objetivos definidos, por sua vez, são: direcionar, através de critérios, o desenvolvimento em

temas essenciais do negócio; capacitar e apoiar os fornecedores; avaliar o desempenho dos fornecedores e certificá-los de acordo com a pontuação atingida, como forma de incentivo à melhoria contínua.

Para apresentação completa da sistemática, será apresentado o método, que é a sistematização dos critérios de desenvolvimento do programa, e após será exposto os passos de aplicação da sistemática.

4.1. Método da Sistemática

Como no PGQP, apresentado no item 3.3 deste trabalho, o Programa da empresa-cliente é constituído por fundamentos, que são considerados essenciais pro desenvolvimento do negócio, e os fundamentos possuem critérios de desenvolvimento associados a eles, tendo como intuito organizar de forma lógica a condução dos temas.

Para representação dos fundamentos, a empresa-cliente fez uso de uma figura que apresenta sistematicamente seu negócio, utilizando a imagem de seu principal equipamento de venda, que é um símbolo para a empresa.

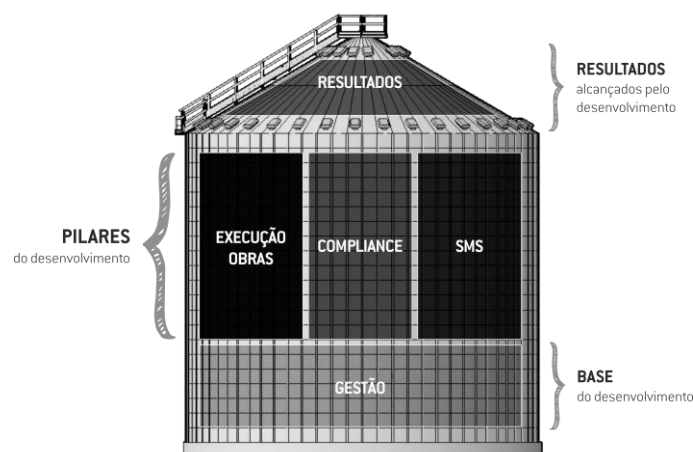


Figura 2 – Fundamentos do negócio da empresa-cliente
Fonte: Elaborado pela empresa-cliente

A Gestão é interpretada como a base do negócio pois a partir dos procedimentos metodológicos de concepção da sistemática, mostrou ser o fundamento mais crítico no contexto atual e com potencial de trazer resultados significativos, logo a empresa-cliente acredita que a base de gestão deve ser forte para propiciar o desenvolvimento. Os pilares (Execução de Obras, Compliance, SMS) são temas essenciais e que dão sustentação para o

negócio da empresa-cliente. Estes fundamentos são compostos por critérios de processos, que representam o “como” o fornecedor atua, quais são suas práticas. Por sua vez, o último fundamento, que é Resultados, é composto de critérios mensuráveis com métricas, que representam o efeito das ações tomadas nos critérios de processos. Os critérios de desenvolvimento de cada fundamento são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Fundamentos e Critérios de Desenvolvimento da empresa-cliente

Gestão	Execução de Obras	Compliance	SMS	Resultados	FUNDAMENTOS
Gestão Econômico-Financeira	Mobilização e Materiais	Código de Ética e Conduta	Meio Ambiente	Resultado de Compliance	
Gestão Estratégica	Gerenciamento de Obras	Política, Normas e Procedimentos	Saúde e Segurança	Resultados de Gestão	CRITÉRIOS DE DESENVOLVIMENTO
Gestão de Pessoas	Melhoria Contínua	Requisitos Legais	Sociedade	Resultados de SMS	
	Qualidade Técnica			Resultados de Execução de Obras	
	Identidade Visual de Obras				

Fonte: Elaborado pela Autora

Acredita-se que o programa da empresa-cliente está construído de forma abrangente, onde a soma dos critérios de processos engloba a execução interina de uma obra por uma empreiteira, incluindo o *back-office*. Cada critério tem contribuição indispensável para a formação da empresa, conforme descrito abaixo:

- Gestão Econômico-Financeira visa conhecer a saúde financeira da empresa, suportar a tomada de decisão e possibilidades de melhoria, e no Programa da empresa-cliente ela é abordada em âmbito empresarial (relatórios e controles do negócio) e em âmbito de gerenciamento de receitas e custos dentro dos centros de resultado, que são as obras. Um fornecedor com boa e estável saúde financeira representa segurança para a empresa-cliente;
- Gestão Estratégica visa que o fornecedor possua e acompanhe planejamentos estratégicos, buscando possuir e perseguir uma visão de futuro, que sirva como base para o direcionamento dos investimentos, a atuação frente aos riscos e a tomada de ações. Também, torna possível compartilhar com transparência a visão de futuro do negócio e os objetivos estratégicos construídos por ambas as partes (fornecedor e empresa-cliente), gerando alinhamento e sinergia;
- Gestão de Pessoas visa o desenvolvimento de processos voltados para as pessoas, que são o ativo mais importante do negócio. O critério é voltado para a estrutura

- organizacional, processos de seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas, além da expressão da valorização dos colaboradores por parte do fornecedor, visando a manutenção da qualidade de vida e bem-estar nas obras e retenção de talentos no negócio;
- d) Mobilização e materiais é um critério que diz respeito aos processos iniciais de obra, e que visa desenvolver a agilidade do fornecedor na mobilização de obras, evitando perda de produtividade, e também visa desenvolver organização dos materiais produzidos pela empresa-cliente que serão montados pelos fornecedores no canteiro de obras, utilizando Gestão de Visual e utilização de princípios Lean para redução dos desperdícios;
 - e) Gerenciamento de obras visa o balanceamento e a organização das equipes, a gestão dos recursos (ferramentas, equipamentos, informações) e o planejamento das atividades de suas obras, para que se crie um fluxo de valor contínuo e se gerencie os desvios, garantindo a entrega da obra no prazo pelo fornecedor;
 - f) Qualidade técnica é o critério que busca desenvolver as competências técnicas dos profissionais do fornecedor e a qualidade técnica da montagem executada;
 - g) Melhoria contínua visa desenvolver o trabalho cada vez mais eficiente, a redução de desperdícios, o aumento da qualidade e da segurança dos processos e uma montagem produtiva e rápida, através da filosofia e ferramentas Lean;
 - h) Identidade Visual de Obras busca desenvolver nas obras da empresa-cliente com seus fornecedores uma padronização de imagem que transmita ao mercado e aos clientes o conceito *premium* da marca da empresa-cliente;
 - i) Os critérios relacionados a Compliance visam promover o relacionamento ético entre todas as pessoas do negócio e visa promover ações transparentes, honestas e íntegras, instigando o comportamento responsável perante a sociedade no que tange o Código de Ética e Conduta da empresa-cliente, as políticas, normas e procedimentos e também os Requisitos Legais da legislação vigente;
 - j) Saúde e Segurança visa desenvolver o cuidado com as pessoas do negócio, dentro e fora das obras, protegendo e preservando a integridade física do colaborador, evitando doenças ocupacionais e garantindo a qualidade de vida no trabalho;
 - k) Meio ambiente visa a correta e responsável atuação frente aos aspectos ambientais gerados pelo fornecedor, para que se evite impactos ambientais,

buscando desenvolver também ações de reciclagem e/ou reutilização de resíduos, e otimização do uso dos recursos naturais no negócio;

- l) Sociedade busca instigar o desenvolvimento de ações voluntárias e sociais visando a dignificação das pessoas, a atuação com empatia e o auxílio ao próximo.

Os critérios de Resultados no Programa de Desenvolvimento da empresa-cliente, por sua vez, são compostos pelos seguintes indicadores:

- m) Os Resultados de Gestão são medidos por endividamento, liquidez líquida e corrente, EBITDA, lucratividade, receitas, custos e despesas, e índice de conformidade documental;
- n) Os Resultados de Execução de Obras são medidos por atraso de obra, não-conformidade de montagem, chamados de assistência técnica por erros de montagem, nota de competência técnica e índice de reconhecimento do cliente;
- o) Os Resultados de Compliance são desvios, seja de ética e de conduta, ou frente a política, normas e procedimentos da empresa-cliente, além de requisitos legais da legislação vigente. Neste critério, os desvios podem sofrer penalizações e descontinuar o fornecedor do negócio;
- p) Os Resultados de Saúde e Segurança são acidentes com afastamento nas obras do fornecedor, onde a causa do acidente e as ações tomadas pós-acidente impactam no indicador.

A pontuação de cada critério foi definida de forma estratégica, visando a valorização dos critérios de gestão, que são vistos como a base do desenvolvimento e críticos no cenário atual, e também a valorização dos resultados, pois mostram quão efetivas foram as ações tomadas nos critérios de processos.

Quadro 3 – Pontuações dos critérios de desenvolvimento da sistemática da empresa-cliente

GESTÃO	PESO: 200
Gestão Estratégica	PESO: 50
Gestão Econômica-Financeira	PESO: 60
Gestão de Pessoas	PESO: 90
EXECUÇÃO DE OBRAS	PESO: 100
Mobilização e Recebimento de Materiais	PESO: 15
Gerenciamento de Obras	PESO: 30
Qualidade Técnica	PESO: 30
Melhoria Contínua	PESO: 15
Identidade Visual de Obras	PESO: 10
COMPLIANCE	PESO: 100
Código de Ética e Conduta	PESO: 50
Política, Normas e Procedimentos	PESO: 25
Requisitos Legais	PESO: 25
SMS	PESO: 100
Saúde e Segurança	PESO: 20
Meio Ambiente	PESO: 70
Sociedade	PESO: 10
RESULTADOS	PESO: 300
Resultados de Gestão	PESO: 80
Resultado de Execução de Obras	PESO: 80
Resultados de Compliance	PESO: 60
Resultados de Saúde e Segurança	PESO: 80

Fonte: Elaborado pela empresa-cliente

4.2. Aplicação da Sistemática

Se baseado nas referências dos itens 3.1, 3.2 e 3.3 deste trabalho, a sistemática proposta possui 5 etapas. Propõe-se que todas as etapas sejam realizadas no ciclo de um ano, para após revisões e ajustes se inicie um novo ciclo. As atividades que compõe a sistemática estão expressas na Figura 3, e as etapas serão explanadas na sequência do texto.

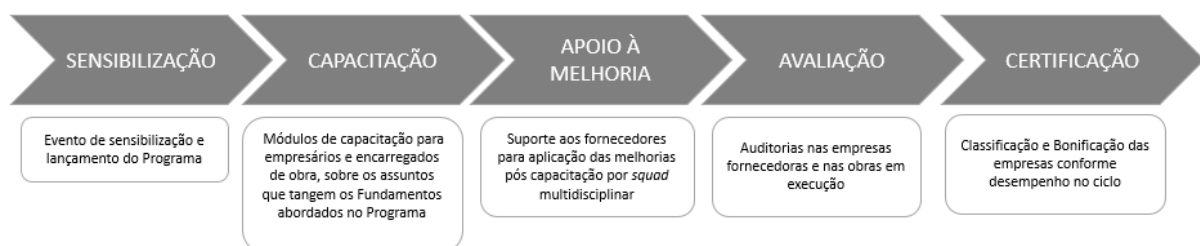


Figura 3 – Fundamentos do negócio da empresa-cliente

Fonte: Elaborado pela Autora

- a) Sensibilização: forma encontrada para ativar a consciência de que era necessário inovar no segmento e de despertar o desejo dos fornecedores de oferecerem um serviço continuamente melhor e de excelência aos clientes, onde os fornecedores puderam tomar conhecimento de *cases* de sucesso de mudança e inovação em serviços de outras empresas. Nada obstante, apresentação do Programa e da sistemática desenvolvida presencialmente a todas as empresas.
- b) Capacitação: através de projeto de uma universidade corporativa com módulos voltados para capacitação de fornecedores de montagem, a empresa-cliente estruturou treinamentos de Gestão Econômico-Financeira, Gestão-Estratégica, Gestão de Pessoas, Execução de Obras, SMS em Obras e *Lean Construction*, que foram vistos como assuntos críticos e essenciais para guiar o desenvolvimento dos fornecedores visto o método proposto na sistema.
- c) Apoio à melhoria: formação de *squad* envolvendo profissionais das áreas de qualidade, suprimentos, implantação de projetos e desenvolvimento organizacional, que se posicionaram como referências em assuntos do Programa, visando fornecer auxílio para a implantação das boas práticas pós capacitação em módulos de treinamento.
- d) Avaliação: auditorias para análise das práticas, ações e resultados dos fornecedores de montagem no ciclo, com vista aos pesos definidos por critério de desenvolvimento, conforme Quadro 3, que são avaliados conforme fatores (adequação, abrangência e relevância);
- e) Certificação: classificação dos fornecedores de montagem em Classe A, Classe B e Classe C, sendo que os fornecedores Classe A e Classe B tem direito a uma bonificação como forma de incentivo à melhoria contínua, que é calculada multiplicando-se um percentual relativo à categoria pelo valor total do faturamento do fornecedor de montagem com a empresa-cliente nos últimos 12 meses, sendo o percentual relativo à Classe A de 3% e o percentual relativo à Classe B de 1%.

6. Considerações finais

No presente artigo foi apresentada uma sistemática de desenvolvimento e certificação de fornecedores, através de um estudo de caso entre uma empresa de classe mundial do setor metalúrgico e seus fornecedores que atuam nas obras de montagem metal-mecânica. A

sistemática tinha como objetivo a apresentação de um método, baseado em fundamentos e critérios importantes para o setor da construção metal-mecânica, e que fosse realizado em equidade com as dificuldades dos fornecedores, além da apresentação dos passos de aplicação dessa sistemática, de forma que possa ser aplicada à empresas de qualquer segmento. A construção da sistemática alicerçou-se em referenciais bibliográficos, modelos de desenvolvimento e certificação de fornecedores já estruturados, e diagnóstico analítico do contexto atual da empresa-cliente e seus fornecedores.

A sistemática proposta é composta de 5 fundamentos, que são vistos como os temas essenciais para o desenvolvimento do negócio, e 18 critérios, que abrangem todas os pontos de contato do relacionamento entre a empresa-cliente, os fornecedores de montagem e os clientes finais. Considera-se que este método possa ser aplicado à maior parte das empresas, onde os fundamentos, critérios e pesos podem mudar dependendo da estratégia da empresa. Contudo, destaca-se que o método, da forma que foi apresentado, se adequa com exatidão à empresas do segmento da construção e seus fornecedores de serviço.

A aplicação da sistemática foi apresentada em 5 passos: sensibilização, capacitação, apoio à melhoria, avaliação e certificação. O ciclo foi estruturado visando o fornecimento de subsídios e apoio para o desenvolvimento efetivo dos fornecedores. Acredita-se que todos os passos apresentados são essenciais para sistemáticas de desenvolvimento de fornecedores, e que possuem generalidade para serem adaptados à realidade de qualquer empresa.

Considera-se que a sistemática desenvolvida atendeu aos objetivos propostos, e transmite com clareza o intuito de parceria colaborativa e de construção de relação ganha-ganha com os fornecedores. A sistemática apresentada é um recurso poderoso para a geração de competitividade da cadeia de suprimentos de empresas de qualquer segmento, desde que seja desenvolvida em um sistema cíclico, com comprovação de seus resultados e melhoria contínua nos processos das empresa-cliente e dos fornecedores.

REFERÊNCIAS

- Almeida, V. B.; Neumann, C. S. R. (2014). Programa de avaliação de fornecedores: desenvolvimento em uma empresa do setor siderúrgico. *Revista Produção Online*, Florianópolis, 13 (4): 1569 – 1595.
- Baily, P.; Daviv, F.; David, J. (2000) *Compras e princípios da administração*. São Paulo: Atlas. (1998).
- Corrêa, H.L. (2000) *Gestão de Redes de Suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. Editora Atlas SA.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Rocha, S., Marafon, A. D., & Medaglia, T. A.. (2013). Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. *Production*, 23 (2): 402-421.

- FNQ (2011). *Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.
- Harrison, A.; Hoek, R. *Estratégia e gerenciamento de logística*. São Paulo: Futura, 2003.
- Lamming, R. (1993). *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*. Hemmel Hempstead: Prentice-Hall.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Mallmann, D. O. (1995). As relações de suprimentos analisados de acordo com a teoria dos jogos. *Anais do XIX Encontro nacional da ANPAD*. João Pessoa, Brasil.
- Merli, G. (1998). *Comakership: A nova estratégia para os suprimentos*. 1ª Reimpressão. *Tradução de Gregório Bauer*. Rio de Janeiro: Editora Quality Mark.
- PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (2019) – Disponível em: <http://www.qualidade-rs.org.br/site/institucional/historico/>. Acesso em: 15 de outubro, 2019.
- Sanayei, A., Mousavi, S. F., & Yazdankhah, A. (2010). Group decision making process for supplier selection with VIKOR under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 24-30.
- Schramm, F., Costa Morais, D. (2008). *Modelo de apoio a decisão para seleção e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos da construção civil*. Dissertação de mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) -, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.