

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES: O IMPACTO PERCEBIDO PELOS FORNECEDORES CERTIFICADOS PROCEM NA GESTÃO DAS SUAS EMPRESAS

SUPPLIER DEVELOPMENT: THE IMPACT PERCEIVED BY CERTIFIED SUPPLIERS PROCEM IN THE MANAGEMENT OF YOUR COMPANIES

Káty Maria Nogueira Morais*
Nathalia Barros Garcia**
Antonio Cloves Silva***

RESUMO

Muitas empresas de grande porte têm adotado como estratégia a concentração no seu negócio principal e envolvimento de fornecedores em sua cadeia, assim a competição antes encarada individualmente, passou a ser entre grupos de empresas, entre cadeias, em rede. Todavia, para alcançar o resultado esperado, as empresas contratantes tiveram a necessidade de estabelecer uma cadeia produtiva com fornecedores competentes e capazes de atender as condições definidas de níveis de qualidade de bens e serviços. Em 2004 surge um projeto de certificação de fornecedores, o PROCEM, oriundo do PDF, com objetivo de preparar e desenvolver fornecedores pertencentes às cadeias produtivas das grandes empresas instaladas no Maranhão. O trabalho objetiva analisar o impacto do PROCEM na gestão dos fornecedores por ele certificados. Utilizou-se a metodologia de pesquisa exploratória, descritiva, documental, bibliográfica e pesquisa de campo. A coleta de dados se deu por questionários, pesquisa bibliográfica e documental. O resultado da análise mostrará que o PROCEM é um programa sistematizado e planejado. Impactou positivamente entre as fornecedoras certificadas.

Palavras-chave: Desintegração vertical. Desenvolvimento de fornecedores. PDF. PROCEM.

ABSTRACT

Many large companies have adopted a strategy to focus on its core business and involvement of suppliers in its supply chain, so the competition before seen individually, became among groups of companies or between chains. However, to achieve the expected result, the contractors had the need to establish a supply chain with suppliers competent and able to meet the conditions defined levels of quality goods and services. In 2004, there was a project supplier certification, PROCEM, native PDF, aiming to prepare and develop suppliers belonging to the supply chains of large companies in the state of Maranhão. For this purpose, the methodology of exploratory, descriptive, documentary, bibliographical and field research. And as an instrument for data collection was done using questionnaires, documentary and bibliographical research. The result of the analysis show that the PROCEM is a systematized and planned. Impacted positively among certified suppliers, helping to improve internal processes and reach new markets.

Keywords: Vertical Disintegration. Supplier development. PDF. PROCEM.

* Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). katymaria@hotmail.com

** Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). garcianb@hotmail.com

*** Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). ant_cloves@yahoo.com.br

Introdução

Inseridas em um ambiente que se configura constantemente, bem como a sobrevivência depende de estratégias bem alocadas, as organizações deixaram de atuar de maneira isolada e passaram a se posicionar por parcerias empresariais, uma vez que atuar desta maneira tornou-se mais viável e lucrativo. Essa estratégia adotada condizia com a concentração por parte da empresa em seu negócio principal, dividindo suas atividades secundárias com outras empresas, isto é, integrando em sua cadeia produtiva um leque de fornecedores, resultado de terceirizações.

Com essa mudança, as empresas que compravam produtos e serviços de fornecedores, então integrantes de sua cadeia de suprimentos ou produtiva, passaram a envolver cada vez mais essas últimas em seu planejamento e atividades. Entretanto, incorporar a sua cadeia de suprimentos, fornecedores desconhecidos e talvez até desqualificados, ofereceria riscos diretos nos resultados da empresa. Afinal, quando a terceirização é essencial para o desenvolvimento organizacional, associar-se com empresas competentes e especializadas traz benefícios mais que significativos, ao passo que se associar com empresas pouco comprometidas provavelmente será uma grande falha.

Isto é explicado por que a cadeia de fornecimento passa a ser uma só, à medida que ocorrem as associações com outras empresas, formando uma rede de entrelaçamentos de vários interesses, onde o que é feito em um ponto da rede reflete no outro.

Assim, se todos empreendem esforços, todos saem ganhando e é a partir dessa premissa que grandes empresas têm investido em programas de qualificação e desenvolvimento de fornecedores, pois ambos formam uma só rede, e atender as exigências do mercado é forçoso, ao passo que a sobrevivência dos dois no mercado pode depender desta parceria. Vive-se, portanto, o advento da “Sociedade em Rede” na qual todos estabelecem relações de interdependência (CASTELLS, 2000).

Nesse sentido, se as grandes empresas estão cada vez mais comprometidas em minimizar seus custos, reduzir índices de acidentes no ambiente de trabalho, atender as exigências de seus clientes ou aumentar a produtividade, a qualificação e o desenvolvimento das suas empresas fornecedoras tornaram-se imprescindível.

Em São Luís (MA), foi organizado em 2004 um programa de desenvolvimento e qualificação de fornecedores, nomeado Programa de Certificação de Empresas (PROCEM), com raízes no Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF),

ambos conduzidos pela Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (FIEMA), em parceria com o governo através da Secretaria de Indústria e Comércio (SEDINC) e com empresas compradoras, dentre as quais: Consórcio de Alumínio do Maranhão (ALUMAR), Companhia Energética do Maranhão (CEMAR), Companhia Vale do Rio Doce (VALE), a Renosa Indústria Brasileira de Bebidas (RENOSA), Consórcio Estreito Energia (CESTE) e a MPX Energia (MPX ITAQUI).

O PROCEM disciplinou no processo de fornecimento, minimizando custos e aumentando a confiança dos compradores, que passaram a ter empresas certificadas nos aspectos de qualidade, tributos, impostos, segurança e qualidade de vida no trabalho. Retrato da necessidade de desenvolvimento da cadeia produtiva, o PROCEM foi elaborado como uma ferramenta para qualificar os fornecedores locais para se adequarem aos requisitos exigidos das empresas compradoras, contribuindo hoje com o desenvolvimento e qualificação de 90 (noventa) empresas dentro de todo o Estado.

Entretanto, a base de requisitos do programa ou a sua esfera de exigência é inflexível e se prende a itens de conformidade previamente elaborados. Nesse sentido, questionam-se os benefícios concretos do programa, tendo em vista que empresas de ramos distintos aderem a ele e uma vez que este possa ser mais um protocolo a ser cumprido.

Dessa forma, levanta-se o seguinte problema para o estudo: “Qual é o impacto do PROCEM na gestão dos fornecedores locais por eles percebidas?” É possível perceber uma mudança concreta, ou a certificação é apenas uma exigência imposta?

A fim de responder tais perguntas elaborou-se o objetivo geral, cujo propósito é estudar o impacto percebido na gestão das empresas locais pelo PROCEM, na ótica dos fornecedores locais certificados. Cabendo, ainda, a aplicação dos seguintes objetivos específicos: apresentar o referencial teórico relacionado a desintegração vertical, terceirização e gestão de fornecedores; demonstrar a origem do PROCEM; identificar as modificações e transformações ocorridas na gestão das empresas certificadas PROCEM; avaliar a confiabilidade e credibilidade do Programa; demonstrar a importância e os benefícios alcançados com processo de certificação do Programa.

O tema pesquisado decorre de eventuais pontos levantados pelo corpo empresarial maranhense, quando questionado o valor real das contribuições do programa. A necessidade de averiguar a realização de resultados pela certificação, através de outro ângulo de análise, é uma oportunidade de conceder maior credibilidade e confiabilidade ao projeto, seja para aqueles que nele investem, quanto para aqueles que a ele aderem.

Do mesmo modo, pretende-se contribuir para a comunidade empresarial trazendo uma temática utilizada por grandes e pequenas corporações, demonstrando os benefícios que a certificação PROCEM pode trazer em meio a atual concorrência e exigência cada vez maior das empresas compradoras. A pesquisa foi realizada com 10% das empresas com certificados válidos do PROCEM, desde 2004, aplicada no período de 1 a 26 de outubro de 2012.

Esta pesquisa, metodologicamente, é classificada como exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e de campo, segundo Vergara (2007). Para efeito da elaboração desta, fez-se uso de questionários, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Com o propósito de incentivar o alcance dos objetivos propostos, essa pesquisa apresenta-se estruturada em cinco seções: o primeiro dedicado a presente introdução, sendo evidenciada a visão geral do tema, a exposição do problema, justificativa, os objetivos, e por fim a divisão do artigo.

No segundo capítulo descrevem-se as configurações da cadeia produtiva, o desenvolvimento e qualificação de fornecedores, o PDF e por fim o PROCEM.

A terceira parte refere-se à metodologia aplicada à pesquisa. Nesta discorre-se sobre apresentados o método de pesquisa, universo e amostra; os métodos e técnicas para coleta de dados, a análise e interpretação deles; e limitações do método. Em seguida tem-se a análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo e seus resultados. E por fim, as considerações finais da pesquisa.

1 Referencial Teórico

1.1 Configuração da Cadeia Produtiva

Toda configuração de mercado existente é ligada a ideia de competição, principalmente quando intensificadas e ajustadas pelo uso de estratégias. As organizações em geral o fazem como forma de dominar e sobreviver dentro do contexto econômico que estão inseridas e por consequência amadurecem o mercado, bem como estimulam a investigação de novas abordagens ou conceitos (PORTER, 2004).

Indissociável do conceito de gestão, as estratégias impulsionam toda a organização a se reformular e se adaptar para responder de forma rápida às mudanças de ambiente, especialmente quando se trata da cadeia produtiva de empresas de grande porte. Em tais empresas, beirar processos sem falhas e práticas ágeis de produção é uma tarefa

tão difícil quanto impossível, por base na quantidade numerosa de processos e rotinas, que demandam da empresa especificações e cuidados mínimos no ciclo produtivo.

Martins e Alt (2006) defendem que uma estratégia definida quanto a produção ou aquisição de bens pode dar à empresa vantagem competitiva. Dessa forma, se uma empresa opta por produzir mais no âmbito interno, ganha independência em relação ao ambiente, mas por outro lado perde a flexibilidade. Em paralelo, se decidir comprar mais de terceiros ao invés de produzir, pode depender de contratos com terceiros. A competitividade alavanca quando as estratégias são pautadas em cima da cadeia produtiva da empresa, já que possuem o poder de incidir de forma direta ou indireta, no produto final a ser entregue.

Em uma era de mudanças tão constantes e rápidas, a competitividade determina o arranjo organizacional seguido. Hoje, pode-se ter duas estratégias operacionais quanto a aquisição de bens e materiais, a integração vertical ou verticalização e a desintegração vertical ou horizontalização, cada uma passa a ter suas vantagens e desvantagens e em geral o que é vantagem em uma, passa a ser desvantagem em outra e vice-versa (MARTINS; ALT, 2006).

1.2 Integração Vertical

As cadeias de produção mais tradicionais, predominantes no início do século XX, previam que a empresa deveria produzir tudo quanto precisasse na sua escala de produção ou que pelo menos detivesse o controle acionário de outras empresas produtoras de seus insumos. Um exemplo era o sistema de produção fordista, baseado na produção em massa, o qual era pautado na verticalização ou integração vertical da fábrica, em que todos os insumos e processos de produção eram concentrados pela própria indústria, na busca da redução de custos e preço de venda. Nessa linha, permaneciam megaestruturas, unidades de produção excessivamente verticalizadas com hierarquias e procedimentos cada vez mais incontroláveis e complexos, resultados de uma integração da cadeia produtiva (MARTINS; ALT, 2006).

Para Porter (2004), a integração vertical consiste na combinação de diversos processos produtivos, de distribuição, vendas e/ou processos econômicos tecnologicamente distintos dentro dos limites físicos de uma mesma empresa, em outras palavras, todos os procedimentos estão sob seu controle e responsabilidade, não dependendo de terceiros para a realização de sua produção final. Quanto maior a

propriedade da empresa sobre os estágios sucessivos de elaboração do seu produto, maior é o seu grau de integração vertical, característica da verticalização.

Na classificação de Grant (2002), a integração vertical pode ser classificada segundo dois tipos (Figura 1), o primeiro é a integração para trás ou integração vertical à montante, pelo qual a firma controla a produção de seus fornecedores para obter vantagens de custo, a segunda refere-se à integração para frente ou jusante, dirigido no sentido da demanda, pelo qual a empresa controla os seus clientes.

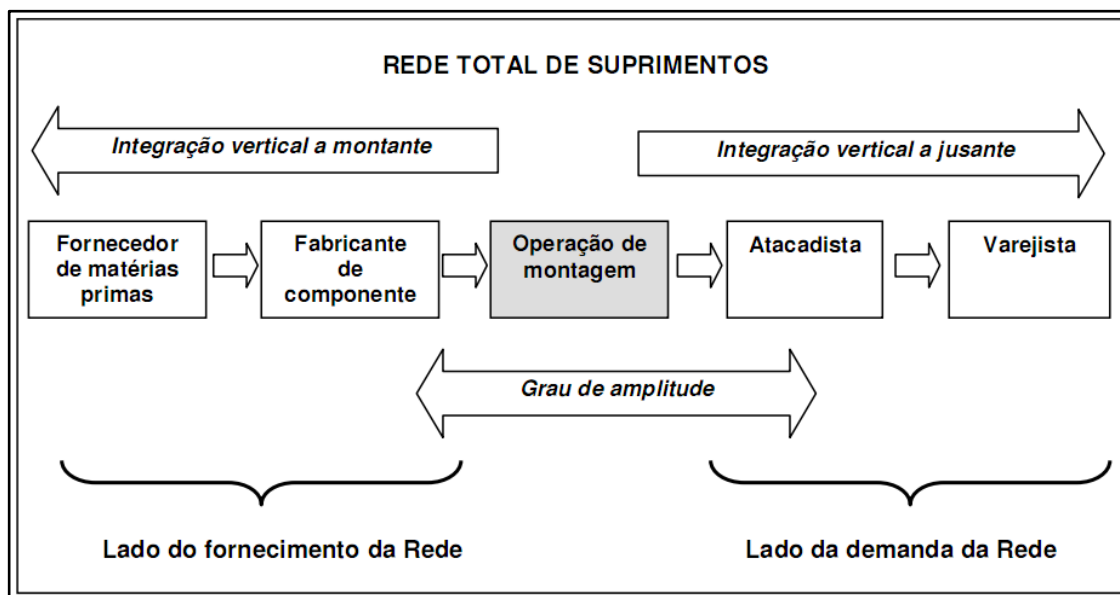


Figura 1 – Direção e amplitude do processo de integração vertical de operação de montagem

Fonte: Slack (1997)

Na maioria dos casos, as empresas consideram vantajosa a ideia de domínio sob todos os seus processos administrativos, produtivos e de distribuição necessários a cadeia produtiva, pois essa estratégia oferta maior domínio das circunstâncias, redução de custos e menores riscos. Entretanto, a escolha entre produzir ou comprar envolve outros fatores que precisam ser considerados, como a aquisição de imobilizado, maior demanda de capital intelectual, crescimento do tamanho físico da fábrica e do número de operações realizadas (PORTER, 2004).

A verticalização apontará tanto vantagens quanto desvantagens (Tabela 1) para o arranjo produtivo. A principal vantagem na verticalização é a própria independência de terceiros, o que torna possível o domínio sobre prazos e padrões de qualidade, e da quantidade a ser produzida, ficando inclusive com os lucros que seriam passados aos fornecedores com a aquisição de insumos.

Quanto às desvantagens, é exigido maior investimento em instalações, máquinas e tecnologias, além do aumento da estrutura da empresa, já que o ciclo produtivo será maior, o que torna os processos produtivos menos flexíveis, uma vez que a empresa envolve mais recursos e os imobiliza.

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens da verticalização

VERTICALIZAÇÃO	
Vantagens	Desvantagens
Interdependência de terceiros Maiores Lucros Maior autonomia Domínio sobre tecnologia própria	Maior investimento Menor flexibilidade (perda de foco) Aumento da estrutura da empresa

Fonte: Martins e Alt (2006)

1.3 Desintegração Vertical

Após o advento da indústria japonesa, um rearranjo organizacional foi estabelecido, chamado desintegração vertical, que reformulava a forma de produção das indústrias. Não se preocupava com os detalhes de produção de matérias-primas ou itens utilizados nas suas linhas de produção, antes reduzia a cadeia produtiva principal da indústria ao máximo e transferia a fornecedores processos secundários. A descentralização como conceitua Amato Neto (1993, p. 35) refere-se:

[...] ao movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo (redução do número de níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção, ou, simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho.

Em contrário a integração vertical, a desintegração abandonou a visão que associava o negócio exclusivamente a ele próprio, as empresas passaram a ampliar sua cadeia de suprimentos e alcançaram fornecedores na execução de suas atividades, como forma de atender melhor às exigências do mercado que estavam inseridas.

Como entende Ballou (2001), ao invés de possuir por completo a capacidade logística e ter uma grande estrutura organizacional, algumas empresas preferiram escolher compartilhar sua capacidade logística com outras empresas e contratar as atividades logísticas especializadas para prestar tais serviços, os chamados terceiros.

A desintegração envolve vantagens (Tabela 2) tais como, a redução de custos, uma vez que a empresa não necessitará de investimentos em imobilizados, a maior flexibilidade de alteração do volume de produção em relação ao mercado, em decorrência da compra somente ser feita quando necessária diretamente do fornecedor, e o uso do *know how* dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos através da engenharia simultânea (MARTINS; ALT, 2006). Apesar das vantagens, essa forma de organização de cadeia apresenta aspectos desfavoráveis (Tabela 2), como a provável perda do controle tecnológico, menor lucro pela produção e maior dependência de terceiros.

Tabela 2 – Vantagens e Desvantagens da Horizontalização

HORIZONTALIZAÇÃO	
Vantagens	Desvantagens
Redução de custos Maior flexibilidade e eficiência Incorporação de novas tecnologias Foco no negócio principal da empresa	Menor controle tecnológico Deixa de auferir o lucro do fornecedor Maior exposição

Fonte: Martins e Alt (2006)

É possível entender que a integração vertical demanda maior esforço da coordenação e controle da empresa, por envolver maior número de processos internos, além de demandar maior investimento e diminuir a flexibilidade operacional. Por outro lado, proporciona ganhos na redução de custos e proporciona informações sobre a cadeia produtiva.

De acordo com Slack (1997), a questão de integração vertical que toda empresa deve responder, é se mediante todas as vantagens e desvantagens por ele proporcionada, de acordo com um conjunto de circunstâncias produtivas internas, o modelo de cadeia produtiva atende de maneira adequada para os objetivos e estratégias que posicionarão a empresa diante do seu ramo de mercado. Dessa forma, dado planejamento estratégico da empresa, a integração vertical depende das variáveis macro e microeconômicas, bem como os riscos que a empresa esteja disposta a enfrentar.

O posicionamento estratégico da empresa deve definir qual o nível de integração na cadeia produtiva, uma decisão complementar está em decidir se deve envolver ou não fornecedores na aquisição de bens e serviços, denominada produzir ou comprar ou *make or buy* (MOURA, 2009). O produzir ou comprar inclui decisões sobre a terceirização ou

não da prestação de serviços que não são o negócio principal da empresa, como por exemplo, a terceirização da limpeza e manutenção de veículos.

Ballou (2001) relata que, a empresa caracterizada por fornecer produtos de alta qualidade aos seus consumidores finais, com custos logísticos em proporção significativa dos custos totais e uma operação logística eficiente, muito provavelmente não terá benefícios em delegar suas atividades a terceiros. Por outro lado, para empresas que possuem atividades secundárias em volta de uma atividade central e que não possuem alto grau de eficiência logística em seus próprios domínios, a decisão por comprar pode reduzir custos e trazer significativas melhorias na entrega do produto final ao cliente.

1.4 O Envolvimento de Fornecedores

A terceirização significa passar a outra empresa ou entidade, o fornecimento de bens ou serviços, antes produzidos pela própria empresa. É a transferência de atividades para empresas especializadas, que possuem tecnologia própria, que concentram seu esforço gerencial nesse negócio principal, a fim de assegurar a qualidade e produtividade. Nas palavras de Moura (2009, p. 59):

A terceirização permite à empresa concentrar-se apenas nas tarefas essencialmente ligadas a seu negócio, ou seja, nas áreas mais estratégicas da empresa, podendo, dessa forma, ser mais competitiva. Envolve a transferência de atividades para fontes que são externas à organização e que possam realizar o trabalho de forma mais eficiente, eficaz e com menor custo.

Bertaglia (2005) ressalta que, as empresas terceirizam por se tratar de fatores estratégicos, operacionais e financeiros. O primeiro fator, o estratégico, tem por objetivo priorizar ao máximo a qualidade dos bens e/ou serviços a ser entregue aos clientes, foca na atividade de raiz da empresa, ou seja, no seu negócio principal. O fator operacional condiz com o repasse de atividades operacionais, que podem ser mais bem desempenhadas e administradas por empresas próprias no ramo, como por exemplo, empresas de veículos, seguradoras, limpeza e manutenção.

A terceirização deve ter propósitos específicos de acordo com as estratégias de cada empresa. Serra (2006) cita alguns dos principais objetivos da terceirização, sendo a redução de custos, a focalização em atividades de maior retorno ou do negócio principal, maior qualidade, utilização e acesso a novas tecnologias e respostas mais rápidas ao ambiente externo.

Como solução a essa decisão de horizontalização, apesar dos riscos, a empresa deve organizar sua cadeia de fornecedores e gerir um relacionamento com estes com base em confiabilidade.

Essa gestão do relacionamento com os fornecedores, em outras palavras, o desenvolvimento de uma relação estreita entre fornecedores e compradores, vincula-se diretamente ao sucesso da cadeia de suprimentos. Por esse motivo, Lambert (2008) sugere a criação de uma ferramenta para estruturar essa relação, denominada de parceria, que consiste em um relacionamento comercial baseado em confiança mútua, abertura, compartilhamento de riscos e benefícios, que irão produzir resultados superiores àqueles que seriam obtidos por cada empresa individualmente.

2.5 Modelo de estabelecimento de parcerias - Lambert

O modelo de parcerias proposto por Lambert foi desenvolvido através de estudos realizados no *Global Supply Chain Forum*, apresentando quatro elementos básicos, a saber: os motivadores, os facilitadores, os componentes e os resultados.

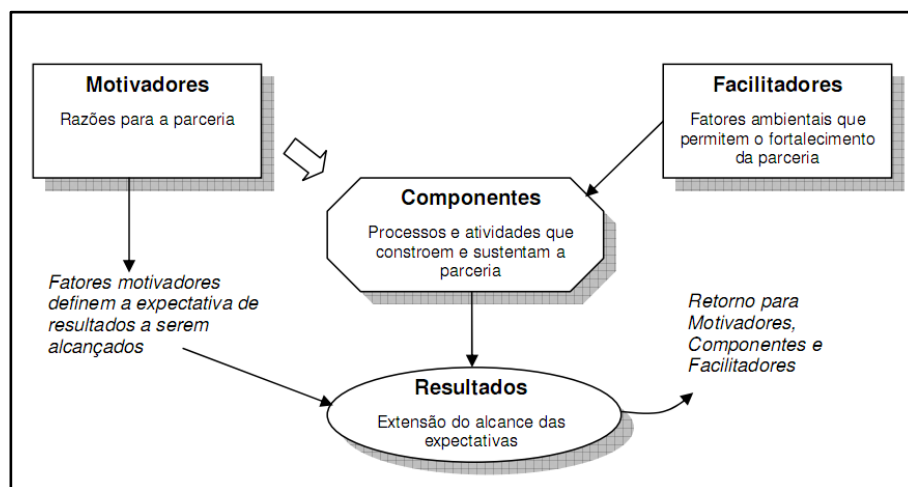


Figura 2 – Modelo de estabelecimento de parcerias - Lambert

Fonte: Moura (2009)

O primeiro componente são os motivadores, como o próprio nome sugere são aqueles que motivam, que imprimem razões para o estabelecimento de uma parceria, após o reconhecimento de uma oportunidade. Segundo Lambert (2008), devem ser analisados os benefícios ou motivadores assegurados por meio de uma parceria, como por exemplo, ganhos com a melhor eficiência ou redução de custos, melhoria nos serviços aos clientes, vantagens de mercado ou segurança no crescimento.

Os facilitadores são os fatores ambientais que permitem ou dificultam o estabelecimento de uma parceria, como por exemplo, similaridade na condução dos negócios, ganhos bilaterais, compatibilidade corporativa, entre outras.

Os componentes são atividades e processos compartilhados que ajudam a construir e sustentar a parceria, podendo ser citados, o planejamento, a comunicação, o controle operacional, o compromisso ou as formas de contratação. Vale ressaltar, que em cada tipo de parceria, os componentes serão diferentes. Os últimos elementos são os resultados, eles apontam até que ponto o desempenho está de acordo com as expectativas para as duas partes da parceria. Compreenderá resultados gerais, comuns a todos os tipos de parceria e resultados específicos, que dependerão dos motivadores inicialmente definidos no desenvolvimento da parceria.

Inúmeras são as decisões entre escolher realizar a atividade logística internamente ou procurar outros arranjos, principalmente porque devem ser levados em consideração dois fatores, um se refere a quanto tal atividade é importante para a empresa e o outro, a quão competente é a empresa no gerenciamento da função logística (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

Neumann e Ribeiro (2004, p. 45) definem o desenvolvimento de fornecedores como, “[...] qualquer esforço realizado por uma empresa compradora junto a um fornecedor, para aumentar o desempenho e as capacidades do fornecedor, a fim de atender às necessidades de suprimento de longo e curto prazo da empresa compradora”. É importante acrescentar que esse esforço deve ser organizado e sistemático, como um programa, uma ação estruturada de uma empresa.

Hartley e Jones (1997) citam que o programa de desenvolvimento de fornecedores pode ser conduzido baseado em dois objetivos, solucionar problemas nas operações dos fornecedores por meio de mudanças imediatas, ou ampliar seu nível de competência para que os próprios fornecedores promovam as mudanças necessárias.

Hartley e Jones (1997) mostram através da (Figura 3) o efeito dos objetivos pautados em um programa de desenvolvimento de fornecedores. A curva (1) apresenta o desempenho versus tempo de um programa orientado para solução dos problemas, esse garante resultados, mas estabiliza o desempenho no decorrer do tempo, enquanto não identificada como (2), voltada para ampliação do nível de competência dos fornecedores e de seus processos, apresenta o desempenho de maneira contínua ao longo do tempo.

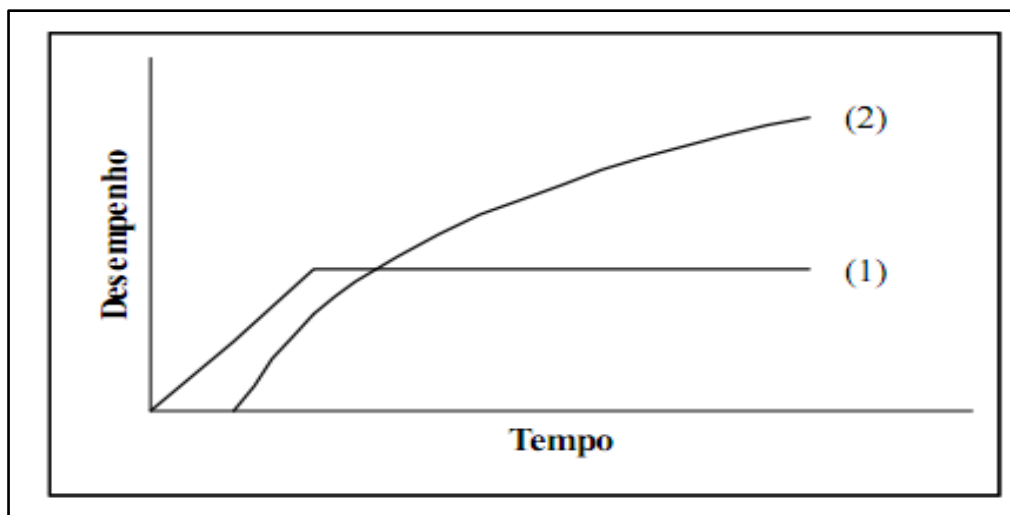


Figura 3 – Efeito gerado por um programa de desenvolvimento de fornecedores. (1) programa orientado para resultados; (2) programa orientado pelo processo.

Fonte: Hartley e Jones (1997)

A certificação compreende a fase de avaliação, posterior a do desenvolvimento, e é caracterizada por auditorias de verificação, onde são percebidas todas as conformidades e ausência de não conformidades, para então ser concedido o certificado de qualificação. Os requisitos aplicados são as exigências impostas pela empresa cliente do fornecedor, que tem a necessidade de averiguar se os produtos/serviços fornecidos a ela possuem, por exemplo, padrões de qualidade.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (2005) define qualificação como o “[...] processo para demonstrar a capacidade de atender a requisitos especificados.” É uma declaração formalizada de credibilidade de uma empresa, feita segundo um procedimento e materializada em um documento, emitida através de uma autoridade legal ou moral.

É importante também relatar acerca da Avaliação da Conformidade que visa demonstrar que determinado, bem, produto, processo ou serviço cumpre com os requisitos que lhes são aplicáveis. Segundo o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (2001), a avaliação é um processo sistematizado que pondera adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço, ou até profissional, atende a requisitos pré-estabelecidos em normais e regulamentos técnicos.

A certificação usa ainda de ferramentas de avaliação da conformidade, que são instrumentos nos quais o produto, processo ou serviço a ser avaliado é submetido ao processo de avaliação para efeito da atestação final de sua conformidade. A partir do objeto de análise podem ser usados os seguintes meios: ensaio de tipo; ensaio de rotina; avaliação do sistema da qualidade de fabricação; julgamento de um serviço executado;

amostragem; e auditoria (INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA, 2001).

O PDF iniciou-se em 1995 com o nome de Potencialização do Fornecimento Local, no Estado do Espírito Santo, como uma força conjunta das principais indústrias do Estado em desenvolver e qualificar os fornecedores locais. Antes, contudo é necessário relatar os primeiros passos do programa e sua importância na economia capixaba, onde foi iniciado.

O PDF foi criado de acordo com Freitas (2007) como uma rede de entrelaçamentos e resultados de diversos níveis, pois toda economia e desenvolvimento do Estado estão interligados no projeto. Dessa forma, ao ampliar o fornecimento local, há como consequência, uma melhoria da mão-de-obra e maior circulação de riqueza, que vão atingir outros pontos na economia. É um jogo em que todos saem ganhando, os compradores, por possuírem empresas de boa produtividade e qualidade; os fornecedores por meio das compras asseguradas, que aumentam o movimento.

O PDF, em base, firma-se em três pilares: a capacitação e certificação de empresários, gestores, trabalhadores e empresas; a divulgação e promoção de empresas e entidades; e assessoria para viabilização de negócios (PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES, 2012).

A base de sustentação do PDF só pode ser construída a partir do envolvimento de todos os segmentos que o compõem, os compradores devem estar interessados no fornecimento local, enquanto o fornecimento local preocupado em qualificar-se, em transformação e ampliação da sua participação; indo ao comprometimento das associações de classe de vários segmentos envolvidos e chegando ao Estado.

De acordo com o Programa de Certificação de Empresas (2012), o PROCÉM é oriundo do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores e teve início em 2004 com o objetivo de estabelecer e implementar de modo integrado, o desenvolvimento e qualificação de fornecedores das grandes empresas instaladas no Estado do Maranhão, a partir da sua certificação (PROCÉM), com a definição de requisitos que caracterizavam um fornecedor qualificado, segundo as exigências das principais empresas compradoras ou mantenedoras.

Empresas como a ALUMAR, a CEMAR, o CESTE, MPX ITAQUI, a RENOSA e a VALE participam como mantenedoras ou financiadoras do programa. A parceria e a coordenação técnica são desenvolvidas pela SEDINC/MA e FIEMA, através do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) /MA.

De acordo com um plano de trabalho anual do PROCEM, as empresas mantenedoras indicam fornecedores de seu interesse para participar do PROCEM. Uma vez aprovado e aceito, o fornecedor participa de um conjunto de atividades para organização de seu sistema de gestão. O programa capacita as empresas participantes em 04 módulos de gestão: Qualidade e Produtividade; Segurança do Trabalho e Meio Ambiente, Gestão Contábil, Tributária e Trabalhista e Responsabilidade Social.

A cooperação entre as grandes empresas contribui consideravelmente para o crescimento dessas; às compradoras, por exemplo, possibilitam a redução do esforço e dos custos envolvidos, por meio do desenvolvimento de seus fornecedores. As empresas fornecedoras têm como benefício maior, conhecer claramente os critérios técnicos envolvidos na definição do fornecimento, além de se adequarem a um único sistema de organização do fornecimento que atende as principais empresas compradoras instaladas no estado.

Entretanto, o PROCEM não tem como objetivo garantir aos fornecedores qualificados o compromisso, por parte das empresas compradoras, para fornecimento de materiais ou serviços às empresas compradoras. Ser certificado significa que o fornecedor atende as condições mínimas de organização e garantia da qualidade de fornecimento, cabendo à empresa compradora a decisão pela aquisição de bens e serviços por procedimentos e critérios específicos. O fornecedor qualificado passa a ter a preferência nas transações comerciais e tem maior acesso às empresas mantenedoras (PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS, 2012).

2 Metodologia

Para a realização da presente pesquisa, quanto aos fins foi utilizada a pesquisa explicativa e descritiva. Como afirma Vergara (2007, p. 35):

É realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. É descritiva por expor características de determinada população, podendo também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza.

Conforme Gil (2009), quanto aos meios a pesquisa é classificada como documental e de campo. Além de se utilizar da literatura no campo da Administração, analisou-se artigos de pesquisas acerca do tema com intuito de edificar uma base teórica.

Sua principal vantagem é possibilitar ao investigador a cobertura de uma gama de acontecimentos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

É considerada documental, porque utilizou documentos sem tratamento analítico, como ofícios, planilhas, relatórios de empresas, contratos e filmes. Por fim é considerada de campo porque investigou determinado fenômeno, incluindo aplicação de questionários.

É ainda qualitativa, pois tem o ambiente como fonte direta de dados descritivos por contato do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995). De uma óptica distinta, o termo qualitativo na pesquisa:

[...] implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível e, após este tirocínio, o autor interpreta e traduz em um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa (CHIZZOTTI, 2003, p. 222).

Em relação à abordagem do problema Creswell (2007) relata que a pesquisa será classificada em qualitativa e quantitativa. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Quanto a pesquisa quantitativa, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto o tratamento deles por meio de técnicas estatísticas.

O universo da pesquisa foi composto por todos os fornecedores certificadas pelo Programa de Certificação de Empresas em São Luís. A amostragem escolhida foi não probabilística, isto é, determinadas anteriormente, uma vez que foi definido o critério da acessibilidade, pois os questionários aplicados envolveram os gestores e diretores das empresas escolhidas.

A amostragem foi de 10% das empresas certificadas pelo programa até outubro de 2012, que compreendem nove empresas dentro do município de São Luís no Maranhão. Em relação a coleta de dados, primeiramente a pesquisa foi realizada com estudos bibliográficos e documentais sobre o assunto em análise, buscando-se fundamentação teórica sobre o tema através de livros, revistas, artigos científicos, teses, planilhas, relatórios, internet e vídeos.

Os questionários aplicados tiveram por objetivo principal averiguar e constatar o impacto do PROCEM na gestão das empresas fornecedoras, envolvendo dessa forma outro ângulo de análise sobre a eficácia da certificação. Com perguntas abertas (qualitativas) e fechadas (quantitativas).

Assim, com o embasamento teórico obtido na pesquisa bibliográfica e documental, junto com as informações alcançadas através das tabulações dos dados obtidos, foi verificado o resultado do problema determinado. É importante lembrar que toda pesquisa precisa ser bem desenvolvida, para tanto é fundamental que ocorra uma análise e tratamento de dados, visto que através destes serão feitas interpretações para responder o problema da pesquisa.

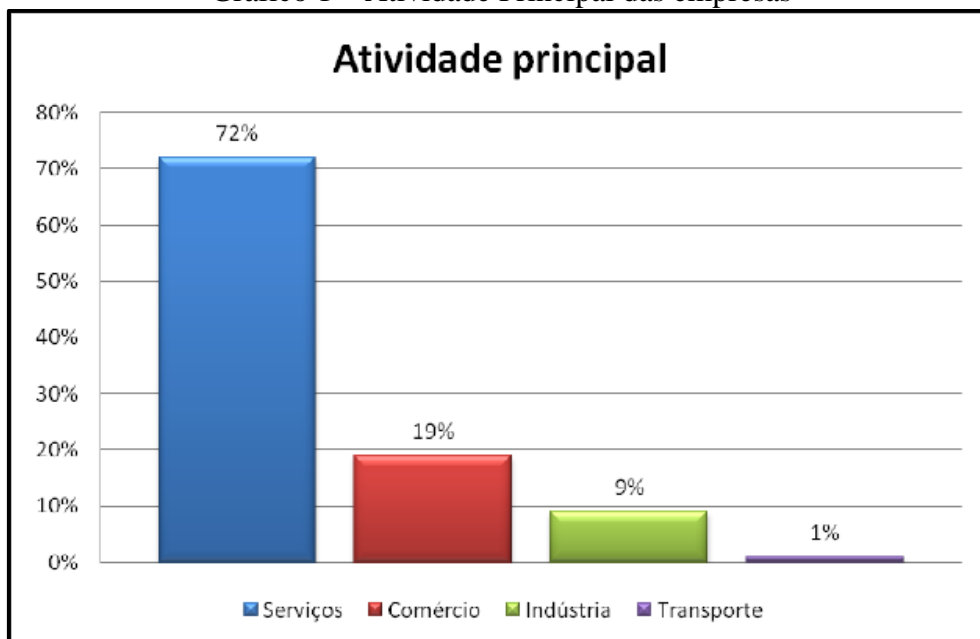
A análise e tratamento de dados quantitativos deste trabalho foram feitos através de tabelas ou gráficos. Enquanto para a análise dos dados qualitativos, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo. Dessa forma, foi permitida a identificação das contribuições e restrições do PROCEM, enquanto ferramenta de desenvolvimento e qualificação na gestão de fornecedores locais.

Toda pesquisa possui suas limitações ou dificuldades na obtenção ou diagnóstico de resultados. Dessa forma, o estudo revela-se limitador em relação à veracidade das respostas obtidas nos questionários, já que é possível que os respondentes não tenham sido sinceros em suas respostas, por medo ou desconforto da avaliação da situação real da empresa. Outro fator, diz respeito à acessibilidade aos respondentes, tendo em vista que grande parte se constitui diretores, podendo ser possível o descarte de uma parcela da amostra de grande valia aos resultados.

3 Análise e Interpretação de Dados

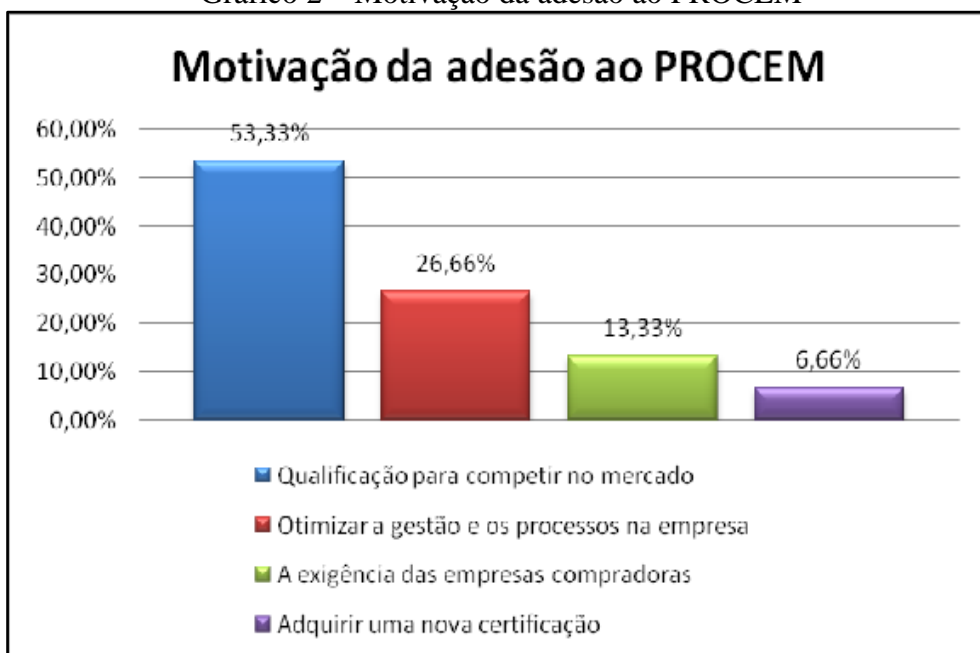
Este capítulo tem por intenção conhecer o impacto percebido pelas fornecedoras certificadas PROCEM na gestão das suas empresas. Essa pesquisa foi aplicada durante Outubro de 2012 e obteve respostas de 10% das empresas com certificados válidos do PROCEM, envolvendo um grupo de empresas de 2004 a 2011. Considerando os dados coletados e apresentados no Gráfico 1, observa-se que 72% são empresas de serviços; 19% de comércio; 9% de indústrias e 1% empresas de transporte. Nesse sentido, pode-se afirmar que o PROCEM atinge maior parte em empresas de serviços.

Gráfico 1 – Atividade Principal das empresas



Fonte: Análise de pesquisador, 2012

Gráfico 2 – Motivação da adesão ao PROCEM



Fonte: Análise de pesquisador, 2012

O Gráfico 2 demonstra o motivo pelo qual as empresas optaram por participar do processo de certificação PROCEM. Assim, pouco mais da metade dos respondentes consideram a qualificação como fator relevante para a empresa manter-se competitiva no mercado, como acrescenta um dos respondentes, a qualificação abriu novas portas no mercado e deu credibilidade a toda prestação de serviço a ser realizada.

O percentual de 26,66% da amostra afirma que a principal motivação para a adesão ao PROCEM foi a otimização da gestão e dos processos da empresa. Já 13,33% consideram que a motivação foi a exigência das empresas compradoras e 6,66% declaram que estavam interessados em adquirir uma nova certificação.

Gráfico 3 – Maiores desafios superados



Fonte: Análise de pesquisador, 2012

O Gráfico 3 demonstra que mais da metade dos entrevistados consideram que o tempo de implantação, 12 meses, foi o maior desafio da certificação. O tempo de implantação torna-se um desafio, porque o programa defende a gestão integrada, com as mudanças em uma organização por inteiro com foco em quatro áreas, em um tempo relativamente curto, que compreende o tempo de acompanhamento do PROCEM.

Os percentuais de 13,33 % e 14% indicam que a amostra atribui a fatores relacionados ao ambiente interno da organização os maiores problemas para a certificação, sendo esses: a aceitação pela alta direção e a resistência a mudança por parte dos funcionários em relação às novas diretrizes propostas pelo plano estratégico desenvolvido no decorrer do programa.

Como a implantação do PROCEM não é acompanhada por um dirigente principal, na maioria das vezes é feita por técnicos da área, a mudança na empresa torna-se mais difícil, pois em geral os dirigentes não acreditam que as mesmas devem ser realizadas. Em paralelo, a resistência comum dos funcionários, que por desempenharem tarefas rotineiras ou por não serem treinados, impedem a implantação de novas mudanças. Os

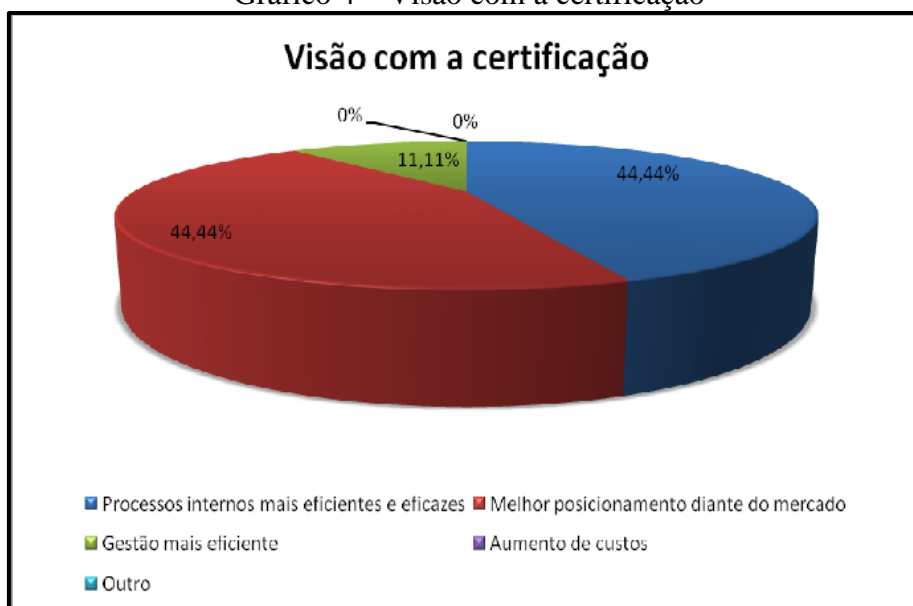
percentuais 10% e 3,33% da amostra consideram a metodologia do programa e o investimento financeiro, respectivamente, como desafios a serem superados na certificação.

Quanto a visão que os fornecedores possuem da certificação diretamente na gestão e na organização da empresa. Nenhum dos respondentes concordou que a empresa piorou ou continuou da mesma maneira após a certificação, antes 33% afirmaram que a mesma melhorou ao lado de 67% que afirmou uma melhoria considerável na administração.

22% dos entrevistados consideram que a certificação impactou positivamente na qualidade e produtividade dos serviços, oferecendo-os com mais transparência e confiança aos seus clientes, conseqüentemente contribuindo para o alcance dos resultados da empresa. O mesmo percentual considera haver maior impacto na área de saúde, segurança e meio ambiente, em evidência as práticas de proteção ao trabalhador em conformidade legal.

Paralelamente, 33% dos entrevistados consideram que a área contábil, tributária e trabalhistas foi a que sofreu o maior impacto, tendo seus procedimentos padronizados e regularizados, permitindo um maior controle dos recursos financeiros da empresa, ao lado de 23% que consideraram a área de Responsabilidade como de maior impacto, por não haver conhecimento específico anteriormente a certificação e por trabalhar legalidades trabalhistas.

Gráfico 4 – Visão com a certificação



Fonte: Análise do pesquisador, 2012

O Gráfico 4 demonstra as respostas relacionadas à pergunta sobre qual visão as empresas possuíam com o certificado conquistado. Responderam que o PROCEM

contribuiu para o melhor posicionamento da empresa no mercado (44%), com processos internos mais eficientes e eficazes (44%). Além do apontado, 11% afirmaram que o programa tornou a gestão consideravelmente mais eficiente e foi acrescentado que o certificado trouxe o reconhecimento e valorização da marca da empresa, passando a ser um diferencial em relação às demais empresas concorrentes, o que proporcionou um relacionamento de confiança com seus clientes, isto é, as empresas compradoras.

Considerações Finais

A organização da cadeia produtiva ganhou novos ares e aquilo que antes era encarado como competição, abriu espaço para a cooperação entre empresas. Dessa forma passaram a atuar de maneira integrada a ponto de compartilharem até os mesmos objetivos. Nessa linha, o enfoque na melhoria e modernização passou a ser uma preocupação em cadeia, um cenário que por sua vez, decorreu da dedicação de empresas a seu negócio principal, integrando e coordenando uma extensa rede de fornecedores.

Para atingirem a competitividade esperada, foi necessário manter fornecedores adequados que atuassem de acordo com requisitos de conformidade em sintonia com estratégias pré-estabelecidas, que fossem preparados e confiáveis na tarefa confiada.

Os programas de desenvolvimento de fornecedores tornaram-se instrumentos de impulso para construção de uma cadeia mais sólida e confiável, e o PROCEM, como programa certificador e de qualificação, assumiu postura de uma ação orquestrada para atingir esse fim. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho foi analisar o impacto do PROCEM, na gestão dos fornecedores por ele certificado, através da ótica dessas últimas.

Os objetivos específicos foram expostos no decorrer do estudo, sendo que os dois primeiros foram contemplados no referencial teórico, quando se descreveu a desintegração vertical, a terceirização, o desenvolvimento de fornecedores envolvidos e a origem do PROCEM, com destaque para seus objetivos e propostas.

É importante que grandes empresas interessadas na horizontalização da sua cadeia induzam o desenvolvimento e qualificação dos seus fornecedores, em especial àqueles que possuem influência direta com o produto final a ser entregue, para tanto essas grandes empresas podem fazer uso do seu poder de compra e forçar o mercado a avançar mais um degrau rumo maturidade organizacional.

O terceiro objetivo específico foi alcançado com a análise dos resultados da pesquisa de campo, buscando assim, conhecer as modificações e transformações

ocorridas na gestão das empresas certificadas pelo PROCEM, além de avaliar a confiabilidade do programa e demonstrar a importância e os benefícios alcançados com esse processo de certificação.

O PROCEM mostrou-se um programa sistematizado e planejado que permitiu com sucesso a disciplina do fornecimento, seguindo itens exigidos pelas empresas compradoras e tendendo a conseguir sua credibilidade no contexto que está inserido. Dentre alguns dos benefícios apontados, a segurança no fornecimento após a certificação, mostra a confiabilidade no programa.

As motivações principais a participação no programa, se deram pela necessidade de qualificar para competir no mercado, bem como otimizar a gestão e os processos da empresa. Os fornecedores certificados concordaram que o programa é importante para o desenvolvimento e qualificação das empresas e concordaram em unanimidade que após a adesão houve melhorias consideráveis na gestão da organização.

Levantaram-se desafios no decorrer da qualificação e destaca-se o curto tempo de implantação e reestruturação administrativa, aceitação de mudanças pela alta direção e resistência dos funcionários. Principalmente, porque o PROCEM tem o nível de abrangência em quatro áreas que demandam esforços das empresas como um todo. Nesse sentido, a certificação abrangeu a área qualidade e produtividade dos serviços, oferecendo-os com mais transparência e confiança aos seus clientes, conseqüentemente contribuindo para o alcance dos resultados da empresa. Assim como na área de saúde, segurança e meio ambiente, em evidência as práticas de proteção ao trabalhador em conformidade legal. Paralelamente, a área contábil, tendo seus procedimentos padronizados e regularizados, permitindo um maior controle dos recursos financeiros da empresa, ao lado da área de Responsabilidade social com o trabalho das legalidades trabalhistas.

A mudança forçosa para a adequação aos requisitos demandou energia de toda empresa, mas trouxe como resultados em especial, a melhoria na organização dos processos, a qualidade do produto/serviço oferecido e o acesso a novos mercados. Todavia, independente das áreas de maior impacto ou efeitos específicos, podemos concluir que a certificação apontada trouxe benefícios a quase todas as áreas em igual, sendo evidente as diferenças de cada uma.

Pode-se aferir como uma das maiores dificuldades percebidas pelas empresas na certificação, o pouco tempo de implantação e a metodologia do programa, dessa forma sugere-se que o Comitê Estratégico do PROCEM possa rever o sistema de implantação e

analisar uma forma para facilitar ou amenizar os atritos identificados. Em relação aos problemas internos como resistência a mudanças e pouco envolvimento da alta direção, propõe-se uma sensibilização direta e constante feita ou pelo dirigente interno do programa ou pelo Comitê do PROCEM, quanto à necessidade de mudança mediante o quadro de competitividade do Estado.

Por fim, recomenda-se às empresas fornecedoras do Estado a sua adesão ao PROCEM, uma vez que o impacto gerado é manifesto e que o mesmo pode abrir portas de acesso a novos clientes, aumentando assim as suas receitas e em consequência contribuindo para o desenvolvimento do Estado.

Referências

AMATO NETO, J. **Desintegração Vertical/terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro.** 1993. 261 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro, 2005.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura.** 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHIZZOTTI, A.. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FREITAS, D. V. **PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: uma estratégia de sucesso.** Vitória: Biblioteca Sebrae, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications.** 4. ed. USA: Blackwell Publishers, 2002.

HARTLEY, J.; JONES, G. E. Processo de Desenvolvimento de Fornecedores: a construção da capacidade para a mudança. **Jornal Internacional de Compras e Gestão de Materiais**, v. 33, n. 3, p. 24-29, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. **Conformidade certificação**. 2001. Disponível em: http://www.normalizacao.cni.org.br/aval_conformidade_certificacao.htm. Acesso em: 10 abr. 2012.

LAMBERT, D. M. **An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnership, Performance**. Supply Chain Management Institute: Sarasota, FL, 2008.

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

MOURA, L. R. **Gestão de Relacionamento com fornecedores**. 2009. 341 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NEUMANN, C. S. R.; RIBEIRO, J. L. D. **Revista produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 44-53, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE EMPRESAS. **Termo de Referência do Programa de Certificação de Empresas**. São Luís, 2012.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES DO MARANHÃO: **Uma oportunidade de negócios**. Disponível em: <http://www.fornecedores.ma.gov.br/>. Acesso em: 27 out. 2012.

SERRA, S. M. B. **Qualidade na Terceirização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.