



**UNIVERSIDADE SALVADOR**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**MAIZA DARCI DA SILVA GOMES PORTELA**

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE**  
**FORNECEDORES:**  
**UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE**  
**FORNECEDORES - FIEB, NO PERÍODO DE JUNHO DE 2005 A**  
**SETEMBRO DE 2007**

Salvador  
2007

**MAIZA DARCI DA SILVA GOMES PORTELA**

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE  
FORNECEDORES:  
UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE  
FORNECEDORES - FIEB, NO PERÍODO DE JUNHO DE 2005 A  
SETEMBRO DE 2007**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador –  
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Armando Alberto da Costa Neto

Salvador  
2007

### FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Portela, Maiza Darci da Silva Gomes

Estratégias de desenvolvimento de fornecedores: uma análise do programa de qualificação de fornecedores - FIEB, no período de junho de 2005 a setembro de 2007 / Maiza Darci da Silva Gomes Portela. - 2007.

101 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Armando Alberto da Costa Neto.

1. Administração estratégica. 2. Fornecedores. 3. Redes de negócios. I. Costa Neto, Armando Alberto da, orient. II. Título.

CDD: 658.785

## TERMO DE APROVAÇÃO

MAIZA DARCI DA SILVA GOMES PORTELA

### **ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES - FIEB, NO PERÍODO DE JUNHO DE 2005 A SETEMBRO DE 2007**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Armando Alberto da Costa Neto – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador – UNIFACS

Renelson Ribeiro Sampaio \_\_\_\_\_  
Doutor em Science Policy Research Unit  
University of Sussex, SUSSEX, Inglaterra

Augusto de Oliveira Monteiro \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador – UNIFACS

Salvador, 1º de dezembro de 2007

A meus pais, Artur da Silva Gomes e Edelzuita Teixeira Gomes (*in memoriam*) e a meus filhos Thomas e Flávia.

## **AGRADECIMENTOS**

A Exupério, meu marido, pelo incentivo e apoio financeiro, sem os quais seria difícil a realização desse sonho.

Ao Prof. Dr. Armando Costa Neto, meu orientador, pelo apoio e ensinamentos.

À Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), em especial ao instituto Euvaldo Lodi, na pessoa de Silvana e Eniel, pelo apoio na disponibilização das informações necessárias a realização dessa pesquisa.

Aos representantes das empresas entrevistadas, pela generosidade ao dispensarem seu precioso tempo para responderem os questionários de pesquisa.

À bibliotecária da UNIFACS, Gismália, pela sua delicadeza e disponibilidade em atender-me todas as vezes que a procurei.

A uma grande amiga, Eurídice, pelas suas palavras de incentivo e pela confiança que sempre depositou em meu trabalho.

## RESUMO

Com a globalização, as empresas passam a competir em mercados nacionais e internacionais e enfrentam a concorrência por clientes com elevados níveis de exigências que definem padrões de qualidade e desempenho de produtos e serviços. O atendimento das demandas neste cenário, tornou-se uma tarefa complexa no qual o requisito de qualidade, preço, variedade, cumprimento de prazos e disponibilidade de produtos e serviços são cada vez mais adaptados às condições e às especificidades de cada cliente. Para assegurar permanência nesse mercado, muitas empresas compradoras tiveram que adotar estratégias com vistas a desenvolver não só as suas competências, mas também a de seus fornecedores. Uma alternativa encontrada pelas organizações para auxiliar as empresas fornecedoras a melhorar o seu desempenho são os programas de desenvolvimento de fornecedores. Esses programas, geralmente, têm o propósito de qualificar e capacitar empresas fornecedoras de um determinado setor, tornando-as capazes de atender às necessidades das empresas compradoras, oferecendo-lhes bens e serviços de maneira competitiva e qualificada. O objetivo deste estudo é investigar se a estratégia de capacitação de fornecedores adotada pelo Programa de Qualificação de Fornecedores tem alcançado resultados positivos, considerando os critérios desempenho, relacionamento e volume de negócios das empresas compradoras e fornecedoras de produtos e serviços, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho de 2005 a setembro de 2007. A primeira etapa do estudo é constituída da revisão bibliográfica dos temas relevantes: redes de suprimentos e desenvolvimento de fornecedores. Na sequência, é realizada a pesquisa de campo por meio de um *survey*, aplicada através de um questionário, tendo como unidade de análise as empresas compradoras e fornecedoras participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF), idealizado pela Federação das Indústrias do Estado Bahia (FIEB). Os resultados da pesquisa mostram que: a estratégia adotada pelo PQF contempla a maioria das características citadas pela literatura na abordagem de desenvolvimento de fornecedores; nos relacionamentos entre as empresas compradoras e fornecedoras, embora predominem as relações de mercado, já apresentam também as de quase-mercado; o impacto da estratégia de desenvolvimento é percebida com maior ênfase, pelas empresas fornecedoras, no tópico desempenho, principalmente nos indicadores de qualidade dos bens e serviços e no aprimoramento do processo de produção; crescimento do volume de negócios realizados pelas empresas pesquisadas. Apesar desta pesquisa apontar algumas dificuldades de relacionamento entre as empresas fornecedoras e compradoras, conclui-se que a estratégia adotada pelo PQF vem alcançando resultados positivos a exemplo da melhoria do desempenho das empresas e do aumento do volume de negócios.

**Palavras-chave:** Rede de suprimentos. Relacionamento cliente-fornecedor. Desenvolvimento de fornecedores.

## ABSTRACT

Given to the globalization, organizations started to compete in national and international markets leading them to face competition for clients pursuing high level demands defining quality and performance standards for products and services. In view of this scenario, attending those demands became a complex task in which points such as quality, price, variety, deadline fulfillment, and product and service availability are more and more adapted to the conditions and particularities of each client. To ensure market stand, many buyer organizations had to adopt strategies in order to develop not only its competencies, but its suppliers as well. An alternative found by the organizations in order to help supplier organizations improve their performances are the supplier development programs. Those programs, generally, aim to qualify and capacitate supplier organizations of a specific sector, making them capable of attending the buyer organization's demands, offering them goods and services in a competitive and qualified manner. This study aims to investigate if the capacitating strategy adopted by the Supplier Qualification Program has achieved positive results, considering the following criteria: performance, relationship and the business volume of products and services of buyer and supplier organizations, in the Metropolitan Region of Salvador (RMS), in the period from June 2005 to September 2007. The first part of this study consists of a bibliographic review of relevant themes, such as: supply chain and supplier development. In sequence, it was done a field research by means of a survey applied through a questionnaire, having as the unit of analysis buyer and supplier organizations participants of the Supplier Qualification Program (SQP), idealized by the "Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)". The research results show that: the strategy adopted by the SQP contemplates major characteristics pointed out by the literature that approaches supplier development; in the relationship between buyer and supplier organizations, even though market relations stands out, it is also possible to find quasi-market relations; the impact of the development strategy is perceived with more emphasis by the supplier organizations, in the development topic, specially in the goods and services quality and in the production process improvement indicators; increase of the business volume done by the researched organizations. Although this research points to some difficulties among supplier and buyer organizations relationship, it can be concluded that the strategy adopted by the SQP is achieving positive results such as the organization's improvement in development and the increase in business volume.

**Key-words:** Supply chain. Client-supplier relationship. Supplier development.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura teórica para análise e classificação das relações cliente-fornecedor	34
Figura 2 - Origens das iniciativas de desenvolvimento de fornecedores	40
Figura 3 - Etapas do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF)	53
Figura 4 - Empresas FA - Desempenho geral	57
Figura 5 - Empresas FA - Qualidade dos bens ou serviços	59
Figura 6 - Empresas FA - Aprimoramento do processo de produção	59
Figura 7 - Empresas FA - Custos de produção	60
Figura 8 - Empresas FA - Participação no mercado	60
Figura 9 - Empresas FA - Contratos informais	62
Figura 10 - Empresas FA - Contratos de longo prazo com poucos níveis de especificações	62
Figura 11 - Empresas FA - Contratos de curto prazo com elevados níveis especificações	63
Figura 12 - Empresas FA - Incentivos econômicos das âncoras em ativos específicos de sua empresa	64
Figura 13 - Empresas FA - Comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de informações	65
Figura 14 - Empresas FA - Intercâmbio contínuo de informações sobre produto e Processo	65
Figura 15 - Empresas FA – Envolvimento de sua empresa no processo de suprimento da Empresa âncora	66
Figura 16 - Empresas FA - Envolvimento de sua empresa antes do processo de suprimento da empresa âncora	67
Figura 17 - Empresas FA - Relações de cooperação e confiança entre empresas	68
Figura 18 - Empresas FA - Estrutura de governança entre as empresas	68

Figura 19 - Empresas FA - Negócios realizados com empresas âncoras do PQF	69
Figura 20 - Empresas FA - Negócios realizados com as fornecedoras do PQF	70
Figura 21 - Empresas FA - Negócios realizados com outras empresas	70
Figura 22 - Empresas CA - Desempenho geral	72
Figura 23 - Empresas CA - Contratos informais	73
Figura 24 - Empresas CA - Contratos de longo prazo com poucos níveis de especificações	74
Figura 25 - Empresas CA - Contratos de curto prazo com elevados níveis de especificações	74
Figura 26 - Empresas CA - Incentivos econômicos em ativos específicos do fornecedor	75
Figura 27 - Empresas CA - Estrutura de governança entre empresas	75
Figura 28 - Empresas CA - Intercâmbio contínuo de informações sobre produto e processo	76
Figura 29 - Empresas CA - Envolvimento das empresas fornecedoras no processo de suprimento	77
Figura 30 - Empresas CA - Envolvimento das fornecedoras antes do processo de suprimento	77
Figura 31 - Empresas CA - Relações de cooperação e confiança entre empresas	78
Figura 32 - Empresas CA - Comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de informações	79
Figura 33 - Empresas CA - Confiança limitada entre empresa suficiente para viabilizar transações comerciais	79
Figura 34 - Empresas CA - Negócios realizados com empresas fornecedoras	80
Figura 35 - Empresas CA - Negócios realizados com outras empresas	80
Figura 36 - Empresas CA – Fornecedores para suprimentos de produtos ou serviços	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Acordos de cooperação e interdependência entre os parceiros	22
Quadro 2 - Tipologia de aliança	23
Quadro 3 - Fatores Motivadores para realização de alianças estratégicas	25
Quadro 4 - Tipologia da relação cliente-fornecedor x características	31
Quadro 5 - Ações do PQF que contribuíram para o alcance dos resultados	71

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Empresas CA – Tabulação de dados indicadores de desempenho	94
Tabela 2 – Empresas CA – Tabulação de dados indicadores de relacionamento	95
Tabela 3 – Empresas CA – Tabulação de dados indicadores de negócio e de fornecedores	96
Tabela 4 – Empresas FA – Tabulação de dados indicadores de desempenho	97
Tabela 5 – Empresas FA – Tabulação de dados indicadores de relacionamento	98
Tabela 6 – Empresas FA – Tabulação de dados indicadores de negócio	99

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KAM	<i>Key Account Manager</i>
MA	Meio Ambiente
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
PQF	Programa de Qualificação de Fornecedores
RMS	Região Metropolitana de Salvador
RSE	Responsabilidade Sócio Empresarial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequena Empresa
SST	Sistema de Segurança no Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1.1	OBJETIVOS	17
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	19
2.1	REDE DE SUPRIMENTOS	19
2.1.1	Evolução histórica	19
2.1.2	As alianças estratégicas	21
2.1.3	Relacionamento em rede de suprimentos	26
2.1.4	Os custos de transação	36
2.2	DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	38
2.2.1	Origens e iniciativa de desenvolvimento de fornecedores	39
2.2.2	Objetivos do desenvolvimento de fornecedores	41
2.2.3	Estratégias de desenvolvimento de fornecedores	41
2.2.4	Vantagens e oportunidades de desenvolvimento de fornecedores	43
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	46
3.1	METODOLOGIA	46
3.2	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	46
3.2.1	População e Amostra	46
3.2.2	Instrumentos de Coleta	47
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	51
4.1	O PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES - PQF	51
4.1.1	Empresas pesquisadas	54
4.2	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS	56
4.2.1	Empresas fornecedoras	57
4.2.2	Empresas compradoras	72
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	82
	<b>REFERÊNCIAS</b>	85
	<b>APÊNDICE A – Ficha de Pesquisa da Empresa Compradora</b>	88
	<b>APÊNDICE B – Ficha de Pesquisa da Empresa Fornecedora</b>	91
	<b>APÊNDICE C - Tabelas – Tabulação dos dados dos indicadores pesquisados</b>	94
	<b>APÊNDICE D – Carta Enviada às Empresas pela Pesquisadora</b>	100
	<b>ANEXO A – Carta Enviada às Empresas pela FIEB</b>	101

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização vem impondo às organizações uma nova realidade competitiva. Nesse cenário, as empresas passam a competir em mercados nacionais e internacionais e enfrentam a concorrência por clientes com elevados níveis de exigências que definem padrões de qualidade e desempenho de produtos e serviços. Os preços dos produtos e serviços que eram formados através do levantamento de custos são atualmente uma consequência do mercado. Por outro lado, ocorrem avanços na automação para a indústria e as tecnologias de comunicação tornam-se mais rápidas e baratas, facilitando o acesso a esses mercados. Para Furtado (2005, p.7), o atendimento das demandas neste cenário, marcado pelo desenvolvimento de novas tecnologias produtivas, tornou-se uma tarefa complexa onde o requisito de qualidade, preço, variedade, cumprimento de prazos e disponibilidade de produtos e serviços são cada vez mais adaptados às condições e às especificidades de cada cliente.

Esse ambiente de negócio, segundo Carona (2004, p. 35), vem demandado algumas reações por parte das empresas tais como: o foco em competências, redução de custos e aceleração da inovação, manutenção apenas dos ativos produtivos, redução de ciclos de produção e produto, menos trabalhadores permanentes, mas mais treinados, aumento de contratação parcial e/ou temporária, desenvolvimento de ligações com recursos tecnológicos globais.

Amato Neto (2000, p.20) destaca a importância das relações interfirmas e interinstitucionais nesse processo de mudanças. Segundo o autor, devido às pressões para responder rapidamente ao mercado, as empresas já não podem agir isoladamente, diferentemente do passado, quando as estratégias gerenciais, bem como as políticas governamentais, estavam focadas na empresa ou no setor.

Conseqüentemente, as empresas vêm adotando estratégias para se manterem competitivas e assegurar sua permanência no mercado. Essas estratégias, além de perseguirem

o desenvolvimento das competências e capacidades do público interno, buscam também, a colaboração das demais empresas integrantes da cadeia de fornecimento (SANDRINI, 2005, p.4).

Segundo Campos (1992 apud NEUMANN; RIBEIRO, 2004, p. 45),

uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada. Ela faz parte de uma cadeia de compradores e fornecedores, onde todas as empresas da cadeia buscam a máxima taxa de valor agregado, repassando ganhos de custo e qualidade, de forma a torná-la competitiva.

“A habilidade de uma empresa em produzir produtos de qualidade, a um preço razoável, no tempo certo, é um fator fortemente influenciado pela capacidade dos fornecedores”. (NEUMANN; RIBEIRO, 2004, p. 45). Diante disso, presume-se que a empresa compradora deva envidar esforços para melhorar a capacidade dos seus fornecedores através da implementação de ações que levem ao seu desenvolvimento e ao estreitamento da relação entre ambos.

Uma forma encontrada pelas organizações seja da iniciativa privada ou entidades governamentais, para auxiliar empresas compradoras e fornecedoras a melhorar o seu relacionamento são os programas de desenvolvimento de fornecedores. Esses programas, em geral, têm o propósito de qualificar e capacitar empresas fornecedoras de um determinado setor, tornando-as capazes de atender às necessidades das empresas compradoras, oferecendo-lhes bens e serviços de maneira competitiva e qualificada evitando, assim, a entrada de fornecedores externos.

É exatamente nesse contexto que se insere o tema a ser pesquisado - *Estratégias de desenvolvimento de fornecedores: uma análise do Programa de Qualificação de Fornecedores (FIEB), no período de junho de 2005 a setembro de 2007*.

Conforme consta na literatura consultada, o desenvolvimento de fornecedores pode apresentar vantagens oportunidades e benefícios para as empresas participantes. Além das melhorias significativas em termos de qualidade, entrega pelo sistema *just in time*, redução do tempo de ciclo de pedido e percentual de recebimento de pedido abordado por Krause (1997 apud SILVA, 2004, p.163), Neumann e Ribeiro (2004, p. 51- 52) chamam atenção para as oportunidades que o desenvolvimento de fornecedores apresenta para as empresas compradoras, tais como a obtenção de melhoria em diferentes áreas de atuação, favorecendo o



aumento da competitividade, com extensão dos ganhos para toda cadeia produtiva, bem como um estreitamento nas relações empresa/fornecedor facilitando projetos futuros.

A escolha do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF) para realização desta pesquisa deve-se ao seu papel estratégico na valorização das micros e pequenas empresas no estado da Bahia, através da promoção de ações que visem a capacitação das fornecedoras com vista a fomentar a realização de negócios entre as grandes e médias empresas compradoras chamadas de âncoras e as empresas locais fornecedoras de produtos e serviços industriais e assim estimular o desenvolvimento regional através das melhorias das condições sociais e econômicas com a geração de emprego e renda na região.

## 1.1 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral investigar se a estratégia de capacitação de fornecedores adotada pelo PQF tem alcançado resultados positivos, considerando os critérios desempenho, relacionamento e volume de negócios das empresas compradoras e fornecedoras de produtos e serviços, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007.

Para atingir o objetivo geral, têm-se os objetivos específicos:

- 1) identificar qual a estratégia de desenvolvimento de fornecedores adotada pelo PQF, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007;
- 2) verificar o grau de desempenho relativo a produção de bens e serviços das empresas compradoras e das empresas fornecedoras de produtos e serviços participantes do programa, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007;
- 3) caracterizar os tipos dos relacionamentos existentes entre as empresas compradoras e as fornecedoras de produtos e serviços participantes do PQF, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007;
- 4) levantar o volume de negócios realizados entre empresas compradoras e fornecedoras participantes do PQF e demais empresas, no período pesquisado;

- 5) avaliar o impacto da estratégia de desenvolvimento de fornecedores adotada pelo PQF nos resultados alcançados pelas empresas compradoras e pelas empresas fornecedoras de produtos e serviços participantes do programa, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007, considerando os critérios desempenho, relacionamento e volume de negócios.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo deste trabalho é composto pela Introdução, na qual são apresentados o tema, a justificativa, os objetivos e o desenvolvimento deste trabalho.

No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico que deu suporte a este estudo para o alcance dos objetivos propostos, abordando os seguintes temas: Rede de suprimentos (evolução histórica, alianças estratégicas, relacionamento em redes de suprimentos e custos de transação) e desenvolvimento de fornecedores.

O terceiro capítulo contempla os procedimentos metodológicos e no quarto capítulo, a análise dos resultados da pesquisa.

Por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, limitações da pesquisa e as considerações finais do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 REDE DE SUPRIMENTOS**

#### **2.1.1 Evolução histórica**

Até aproximadamente os anos 60, a história da industrialização se caracterizou pela busca do aumento da produtividade. A produção era em larga escala e a demanda superava o fornecimento. No final dos anos 40, predominavam nas empresas as atividades verticalizadas, e as relações com fornecedores, quando existiam, eram basicamente para suprimento de matérias-primas, ficando conhecida como a “Era da Produção em Massa”. Entre os anos 50 a 60, na chamada “Era da Eficiência”, as empresas, conduzidas pela exigência por maiores investimentos, dão início ao processo de descentralização das suas atividades, priorizando as de suprimento. No entanto, nas relações empresarias predominava o tipo “ganha-perde”, sem qualquer cultura de parceria (SANDRINI, 2005, p.10).

A partir dos anos 60, aumenta a competição entre as empresas e o preço torna-se um importante critério para o sucesso no mercado. Nesse período, inicia-se o discurso de reestruturação, de redução de custo e diminuição da integração vertical, juntamente com a transferência da produção para países com recursos mais baratos. No começo dos anos 70, as empresas voltam o seu foco para a qualidade, ficando conhecida como a “Era da Qualidade” influenciada pelos japoneses que fabricavam produtos de alta qualidade e baixo preço. Nesse período, os clientes tornam-se mais criteriosos com a atenção voltada para os aspectos qualitativos dos produtos. A competição entre as empresas passa a ser por preço e qualidade. Iniciam-se as parcerias entre empresas e as relações são do tipo “ganha-ganha”. No final dos anos 80, a produção excede a demanda e intensifica a competição internacional. Nesse período, as empresas passam a investir na modernização de seus produtos e processos com introdução de novas tecnologias em busca de novas oportunidades para aumentar os seus

lucros. Os esforços voltam-se para redução do ciclo de produção, de estoque e para investimentos em sistema de entrega rápida. O foco competitivo baseia-se no preço, na qualidade, no tempo e na flexibilidade. Nos anos 90, conhecido como “Era da Competitividade”, a globalização dos mercados e a postura competitiva obrigam as empresas a buscarem estabelecer relações de parcerias com os seus fornecedores e a se voltarem para as atividades essenciais do seu negócio visando desenvolver as competências centrais da organização (SANDRINI, 2005, p.10-11).

A natureza do ambiente competitivo durante os anos 70 e 80, de acordo com Flaherty (1996 apud BASTOS, 2006, p.7), mudou significativamente em função da rápida industrialização dos países em desenvolvimento e do surgimento de fortes competidores japoneses. Este cenário agravou-se nos anos 90 e continua até os dias atuais, aumentando a pressão sobre as empresas por acesso a novas tecnologias e pela introdução de novos produtos.

A evolução observada contribuiu para que as empresas desenvolvessem uma nova configuração organizacional, mais ágil e de menor custo, de forma a responderem ao desafio de manterem sua competitividade global (BASTOS, 2006, p.7).

A estratégia de integração vertical, predominante entre empresas industriais até os anos 70, vem cedendo lugar a uma maior descentralização produtiva, surgindo um novo padrão de inter-relacionamento entre empresas, conseqüentemente, muitas empresas passam a se concentrar em seu negócio central e paralelamente desenvolvem/subcontratam outras empresas para executarem atividades/serviços complementares (AMATO NETO, 1995).

Nesse mesmo sentido, Corrêa e Corrêa (2004 apud BASTOS, 2006, p.7) ressaltam que várias empresas, na tentativa de acompanhar a evolução das tecnologias de produto e processo, têm preferido delegar para terceiros parcelas cada vez mais substanciais do desenvolvimento e produção de componentes e serviços.

Para Bertaglia (2006, p.129), de uma maneira em geral, esse processo denominado de terceirização tornou-se parte da estratégia das empresas, permitindo-lhes concentrarem seus esforços em suas atividades principais, reduzindo os custos, obtendo maior velocidade e buscando reduzir ou aumentar a distância que as separa das concorrentes.

Essa tendência tem como conseqüência o aumento da quantidade e da intensidade das

relações entre empresas, que passam a conviver com complexas redes de suprimentos, nas quais os aspectos de cooperação, desenvolvimento conjunto de produtos, parcerias e alianças tornam-se parte integrante desse novo modelo de relacionamento (SANDRINI, 2005, p.8).

### **2.1.2 Alianças Estratégicas**

As novas regras para as atividades econômicas ditadas pelo mercado globalizado trazem grandes desafios às organizações. Para garantir a participação nesse mercado, observa-se o surgimento de inúmeras estratégias empresariais como formas de obter conhecimento tecnológico para adaptar-se aos novos padrões de concorrência e responder com rapidez às exigências do cliente. Uma das estratégias que vem sendo utilizada pelas empresas é o estabelecimento de alianças (SILVA, 2000, p.1). Essas alianças são conhecidas no meio empresarial por alianças estratégicas e possuem uma gama de definições bastante ampla, tais como: “acordos de colaboração”, “associações”, “acordos de cooperação”, “*network*” e “parcerias”.

Para Yoshino e Rangan (1997, p. 4) “uma aliança pode assumir várias formas, que vão de um simples contrato à uma *joint venture*”. Entretanto, para que possa ser considerada estratégica, uma aliança deve necessariamente possuir três características simultâneas: duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança; essas empresas, enquanto parceiras, compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas específicas; as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como por exemplo, tecnologia e produtos.

Com base nessas proposições, Yoshino e Rangan (1997, p.18) definem uma aliança estratégica “como sendo a cooperação entre duas ou mais empresas independentes que inclui o controle compartilhado e as contribuições contínuas por parte de todos os parceiros”.

Contractor & Lorange (1988 apud SILVA, 2000, p.9), definem alianças estratégicas “como sendo acordos que envolvem o compartilhamento de esforços em áreas que vão desde administração, fontes de financiamento, mercado, até transferência de tecnologia, de forma que ambos os parceiros sejam beneficiados”.

Hagedoorn (1990 apud SILVA, 2000, p.9), propõe uma classificação de alianças

estratégicas com base no grau de interdependência entre as partes envolvidas, as quais são apresentadas no Quadro 1. Nota-se que quanto mais alta for a interdependência entre as empresas, mais elevado é grau de comprometimento entre elas.

Tipo de Acordo	Interdependência	Características
1. FLUXO UNILATERAL DE TECNOLOGIA <i>Second-sourcing</i> Licenças	Pequena ↓	Existe somente um fornecedor de tecnologia e o outro que irá receber.
2. RELAÇÕES ENTRE CLIENTE-FORNECEDOR Contrato de P&D Co-produção Co-fabricação		Acordos contratuais entre clientes e fornecedores mediados pela colaboração tanto na pesquisa como na produção.
3. INVESTIMENTO DIRETO		A empresa adquire algum controle sobre outra empresa e mantém sua autonomia de administração e de gerenciamento; permite o acesso aos seus conhecimentos tecnológicos sem a completa integração entre as empresas.
4. FLUXO BILATERAL DE TECNOLOGIA Licenças cruzadas <i>Secon-sourcing</i> mútuo	Média ↓	Fluxos unilaterais de tecnologia.
5. COOPERAÇÃO PARA P&D Acordos para pesquisa conjunta Acordos para desenvolvimento conjunto		Duas ou mais empresas organizam suas atividades para reduzir custos, minimizar riscos e permitir sinergia entre firmas que se dedicam a inovações similares.
6. JOINT VENTURES E EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS PARA PESQUISA		Combinações de interesses entre duas ou mais empresas para formação de uma empresa distinta; os empreendimentos conjuntos para pesquisa referem-se somente ao desenvolvimento da pesquisa em si.
	Grande ↓	

Quadro 1 – Acordos de cooperação e a interdependência ente os parceiros

Nota: Adaptado de Silva (2000, p. 11-15).

A característica predominante nessa classificação é a existência de transferência de tecnologia. Observa-se, portanto, que uma das principais estratégias das empresas ao buscar uma aliança é o ganho da capacidade tecnológica para competir com empresas no mercado global.

Levando em conta a natureza das empresas parceiras e a atividade cooperativa Yoshino e Rangan (1997, p.19-21) apresentam uma tipologia de aliança cujo aspecto competitivo, a natureza da atividade conjunta e o aspecto cooperativo da relação são determinados, em grande parte, pela natureza das empresas-parceiras. Os autores apresentam quatro tipos de alianças, as quais consideram os valores extremos, alto e baixo, do potencial de conflito e da interação cooperativa entre as empresas-parceiras.

Conflito Potencial	Alto	Alianças pré-competitivas	Alianças competitivas
	Baixo	Alianças pró-competitivas	Alianças não-competitivas
		Baixo	Alto

Extensão da Interação organizacional

Quadro 2 - Tipologia da aliança

Fonte: Yoshino e Rangan (1997, p. 19).

Nessa tipologia, a intensidade do conflito potencial relaciona-se com a divisão dos resultados entre as empresas-parceiras e principalmente com a possibilidade dessas empresas serem concorrentes no mercado. Já a extensão da interação organizacional representa várias questões correlatas: a intensidade da interação, a quantidade de áreas funcionais envolvidas na interação em cada empresa, os níveis organizacionais, aos quais a interação está em grande parte restrita, a extensão com que a interação tornou-se rotina e os tipos de informação que precisam ser trocados entre as empresas (YOSHINO; RANGAN, 1997, p. 9-10).

As alianças pró-competitivas são relações firmadas entre fabricante, seus fornecedores e distribuidores. Nesse tipo de associação, as empresas tendem a não concorrer entre si, sendo

o potencial de conflito baixo, requerendo baixo nível de interação organizacional, embora as empresas trabalhem unidas para desenvolver produtos ou processos.

No caso das alianças não competitivas, as relações acontecem nos ramos de negócios entre empresas não-concorrentes que se juntam para desenvolver um produto. Sendo o nível de interação alto e o potencial de conflito baixo.

As alianças competitivas são parcerias entre concorrentes diretos no mercado do produto final. Esses parceiros realizam atividades conjuntas para desenvolverem produtos, requerendo um alto nível de integração entre as partes, embora mantenham de modo implícito um potencial de conflito alto.

Já as alianças pré-competitivas são acordos firmados entre empresa de ramos negócios diferentes, que se juntam para trabalhar em atividades bem-definidas, tais como desenvolvimento de uma nova tecnologia, envolvendo uma interação limitada, restrita em grande parte, aos pesquisadores das respectivas empresas. Nessa aliança, o potencial de conflito é alto, tendo em vista que geralmente, essas empresas esperam desenvolver um produto que poderão fabricar e comercializar independentemente.

Dentre os vários e possíveis tipos de “alianças”, Kanter (1990 apud OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 292-293) apresenta os seguintes:

- a) Alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios - são alianças entre empresas, geralmente de um mesmo setor industrial, com necessidades similares que se unem para criar uma nova entidade com o objetivo de atender a estas necessidades.
- b) Alianças oportunistas ou *joint venture* - são alianças que resultam na constituição de um novo negócio ou na ampliação de algum já existente para obter algum tipo de vantagem competitiva imediata, ainda que talvez temporária. Estas alianças são freqüentemente utilizadas em atividades de pesquisa & desenvolvimento entre empresas de vários países.
- c) Alianças de parceria, envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários – nesse tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros ou seja dos vários agentes responsáveis pela criação de valor dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.



As empresas ao estabelecerem algum tipo de parceria, são motivadas pelos mais diversos fatores. Teoricamente pode-se afirmar que esses fatores são variáveis que a empresa precisa dominar, isto é, são variáveis que podem impedir o seu desempenho competitivo. Nota-se na abordagem dos diversos autores, apresentada no Quadro 3, que os fatores motivadores apresentados por eles são complementares e em alguns casos se sobrepõem.

AUTOR	FATORES MOTIVADORES
Hagedoorn (1990)	Internacionalização dos mercados; velocidade, complexidade, inter-relação e incerteza do desenvolvimento tecnológico; aumento dos custos de P&D; necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico.
Chesnais (1998)	Aumento do processo de internacionalização dos mercados nacionais; tendência a concentração e centralização das empresas; especificações da indústria (estrutura de mercado vigente, número de firmas, poder de umas sobre as outras); existência de barreiras tarifárias em determinados mercados; diminuição do retorno do capital investido; posição do governo no suporte de infra-estrutura tecnológica; velocidade e direção das mudanças tecnológicas.
Nalebuff & Brandenburger (1996)	<u>Risco</u> devido às incertezas do mercado (desenvolvimento de tecnologia, penetração ou expansão de mercados); <u>tempo</u> dispendido entre a identificação de uma demanda de mercado e a colocação do produto à disposição do público; <u>investimento</u> no desenvolvimento de um novo produto
Dodgson (1993)	Melhorias no processo de inovação; objetivos da estratégia corporativa da empresa; políticas públicas;
Laming (1993)	Redução do risco através da diversificação, da divisão dos custos do investimento inicial e do retorno mais rápido; obtenção de economias de escala e/ou racionalização; obtenção da complementariedade tecnológica; redução da ameaça competitiva e superação de barreiras de ingresso impostas pelos governos.
Contractor & Lorange (1998)	Redução do risco; economia de escala e/ou racionalização; mudanças de tecnologia; bloqueio de competição; superação de barreiras protecionistas ou leis governamentais de investimentos; facilidade inicial da expansão internacional de empresa; vantagens da quase integração vertical advindas da união e contribuições complementares dos parceiros na “cadeia de valor”.

Quadro 3 - Fatores motivadores para a realização de alianças estratégicas

Nota: Adaptado de Silva (2000, p. 22-25).

Na visão de Silva (2000, p.25), os fatores motivadores são as variáveis que determinam quais os objetivos a aliança deve complementar. Conforme o autor, os objetivos para a formação de alianças estratégicas, dentre outros, são: entrar em mercados estrangeiros; obter vantagens competitivas perante concorrentes, aproximar cliente-fornecedor; obter acesso ao conhecimento tecnológico, concentrar suas atividades na tecnologia central; observar e aprender com os procedimentos do parceiro; obter acesso à tecnologia de processo; ter preços mais competitivos; obter economia de escopo e de escala; reduzir ou dividir custos e incertezas; facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado; superar barreiras alfandegárias/legais.

### **2.1.3 Relacionamento em rede de suprimentos**

“Nenhuma operação produtiva, ou parte dela, existe isoladamente. Todas as operações fazem parte de uma rede maior, interconectadas com outras operações”, denominada de rede de suprimentos e nela estão incluídos os clientes e fornecedores. Nesse caso, a expressão “rede de suprimentos” é usada para designar todas as unidades produtivas que estão ligadas para prover o suprimento de bens e serviços para uma empresa e para gerar a demanda por esses bens e serviços até os clientes finais (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 1997, p. 178).

A rede de suprimentos possui três níveis: rede total, rede imediata e a rede interna. A rede total abrange todos os fornecedores e todos os clientes, proporcionando algumas vantagens tais como: coloca a operação no contexto competitivo, ajuda a identificar os participantes-chaves, muda a ênfase do oportunismo de curto prazo para a lucratividade de longo prazo, evita “remédios” locais e sensibiliza a operação para macro mudanças. A rede de suprimentos imediata abrange os fornecedores e clientes imediatos, os quais exigem uma administração mais efetiva que resulta no conhecimento de como a rede opera. Já na rede interna o foco é o ambiente interno da empresa onde cada departamento é ao mesmo tempo cliente e fornecedor de outras partes da fábrica (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 2002, p. 170-171).

Na rede de suprimentos Slack, Chambers e Jhonston (1997, p.430 - 436) identificaram os seguintes tipos de relacionamentos:

- a) hierarquia integrada – nesse tipo de relacionamento a empresa é totalmente integrada verticalmente e engloba todas as atividades da cadeia de suprimentos, desde a fonte de matéria-prima até a distribuição ao cliente final, assim como todas as atividades de suporte final de cada unidade produtiva;
- b) semi-hierarquia – numa organização semi-hierárquica, as empresas são de propriedade de uma mesma empresa *holding*, ou são parte do mesmo grupo, mas operam como unidades de negócio separadas. Embora a propriedade seja da mesma empresa, nota-se um processo de troca entre diferentes organizações, nas quais, materiais serviços e dinheiro trocam de mãos entre unidades de negócios separados. Além da mais, é provável que haja um conjunto comum de sistemas e tecnologias transferidas entre as partes;
- c) co-contratação – um termo usado para descrever alianças entre organizações que têm relacionamento de longo prazo, mas que por várias razões não se fundem, embora troquem alguns valores como tecnologia, pessoas, informações, assim como bens e serviços. Um tipo de co-contratação que tem recebido atenção significativa é o que é chamado parceria;
- d) contrato coordenado – neste caso a contratação envolve um contraste principal, como exemplo, uma construtora que emprega um conjunto de subcontratados, como carpinteiros, azulejistas, eletricitas, com os quais é estabelecida uma relação duradoura que perdura por vários contratos. Uma das características desse tipo de relacionamento é que normalmente o contratante fornece as especificações e instruções para a produção dos produtos e serviços que serão fornecidos;
- e) elos da receita coordenados – é uma forma de relacionamento que transfere propriedade para outra empresa, quase sempre menor, mas mantendo ainda uma garantia de receita vinda do licenciado ou franqueado. É utilizada principalmente para licenciamento e franqueamento;
- f) comprometimento comercial de médio/longo prazo – este é uma acordo em que a organização compradora se compromete a comprar certo volume em um período de tempo por determinado preço, acertado pela quantidade total, ao invés de negociar preços para quantidades compradas diariamente, semanalmente ou, ainda, mensalmente. Nesse tipo de relação, pode-se estabelecer algum compromisso que vai além de cada fornecimento;

- g) comprometimento comercial de curto prazo – nessas situações não há nenhum compromisso além de determinado pedido. O acordo é estabelecido após a cotação no mercado e posterior negociação de preço. Esses relacionamentos podem ser utilizados quando novas empresas são consideradas para um relacionamento mais duradouro.

Observa-se que a natureza dos relacionamentos entre os diferentes elos numa cadeia de suprimentos vai desde a alta integração até os compromissos comerciais temporários e de curto prazo (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 1997, p. 438).

Ao estudar os relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos, Bronzo (2004, p. 63 -70) apresenta uma segmentação de fornecedores e clientes com vista às políticas de suprimentos. Os fornecedores são agrupados em três tipos possíveis de segmentação: regime de mercado, regime de parcerias e regime de quase-mercado, os quais, segundo o autor, possuem as seguintes características:

- a) no regime de mercado, para aumentar seu poder de negociar preços ou outras condições de fornecimento, os agentes contratantes tentam minimizar a sua dependência em relação aos fornecedores. Para tanto, dividem os seus pedidos entre o maior número de fornecedores, facilitando assim o poder de barganha da empresa contratante, resultando na intensa competição entre os contratados. Os contratos são de curto prazo, com um elevado número de especificações. Nesse regime, geralmente, o envolvimento dos fornecedores não é antecipado ao processo de suprimento e são pouco frequentes as trocas de informações entre os agentes em função do baixo valor agregado ou do baixo conteúdo tecnológico dos bens transacionados. A confiança entre os agentes é meramente instrumental, como único objetivo de viabilizar as transações de bens e serviços entre as empresas contratantes;
- b) no regime de parcerias, há uma redução drástica no número de fornecedores, tendo os contratos maior prazo, sendo mais flexíveis, com menos especificações. O volume de negócios entre as parcerias pode chegar a cem por cento da demanda da empresa compradora. Nota-se um fluxo significativo de informações estratégicas e a manutenção de uma coordenação entre as organizações. Nesse regime, destacam-se os incentivos para incremento em ativos específicos do tipo geográficos, físicos

e humano tais como, plantas focalizadas, máquinas, dispositivos, ferramental, cessão de pessoal entre as empresas e a existência de relações de cooperação e confiança sustentadas por estruturas de mecanismo de governança que inibem práticas oportunistas e ao mesmo tempo levam à redução dos custos de transação;

- c) o regime de quase-mercado é uma transição do de mercado. Nesse regime nota-se a existência de estrutura de governança, de relacionamentos mais duradouros entre empresas, mesmo no caso de transações e contratos considerados não-estratégicos, sendo assim considerados por não envolverem ativos específicos, serem de menor valor agregado e por não interferirem diretamente nos processos e nas competências centrais da organização. Esse regime reconhece que um número restrito de fornecedores competentes e capacitados, duas ou três empresas, é suficiente para manter intensa competição entre fornecedores no sentido de se esforçarem para atingir um desempenho por preço e qualidade suficientemente forte para garantir a renovação de contratos ao longo do tempo.

O outro ponto abordado por Bronzo (2004, p. 68-70) é a segmentação de clientes. Segundo o autor, “as estratégias de segmentação de clientes têm como objetivo mercadológico, para as empresas fornecedoras, a oferta permanente de produtos e serviços projetados sob medidas (customizados) de modo a satisfazer as necessidades específicas dos clientes atendidos”. Para coordenar o relacionamento com esses clientes, muitas empresas fornecedoras de grande porte utilizam equipes de profissionais especializados que geralmente são gerenciados por um gestor de clientes estratégicos ou KAM (*key account manager*). No processo de gestão de clientes estratégicos, segundo o autor, foram definidas cinco fases que tiveram como base o cruzamento das variáveis, nível de envolvimento da fornecedora com a empresa cliente versus a natureza do relacionamento. Na primeira fase, Pré- KAM, o fornecedor apenas demonstra interesse em aproximar de um cliente, mas não existem transações em curso.

A segunda fase chamada de KAM-INICIAL implica na efetividade de transações de compra e venda de produto e serviço, sendo que o fornecedor detém apenas uma cota marginal dessas transações. Já na terceira fase, KAM-intermediário, a fornecedora opera como contratada preferencial, mas não exclusiva. No KAM-parceria, na quarta fase, a fornecedora representa um recurso externo estratégico, o volume de negócios entre as parceiras pode chegar a cem por cento da demanda da fornecedora, há incremento do fluxo

de informação e de recursos entre as duas partes e investimentos em ativos específicos, bem como, novos mecanismo de governança. A última fase, KAM-sinérgico, caracteriza-se pela integração dos processos das empresas. Presume-se nesta fase interfaces em todos os níveis, funções e processos das duas organizações.

Pires (2004, p. 49), ao pesquisar os relacionamentos numa cadeia de suprimento de um sistema produtivo identifica a existência de relacionamentos nos dois sentidos: a montante (*upstream*), no sentido de seus fornecedores e a jusante (*downstream*), no sentido do cliente final. Pires (2004, p.107) caracterizou esses relacionamentos tendo por base a integração dos processos e a formalização do relacionamento e apresentou os seguintes tipos:

- a) relações meramente comerciais entre empresas independentes;
- b) acordos não contratuais ou informais para alguns objetivos;
- c) acordos via licença ou seja, cooperação multilateral, via contrato;
- d) alianças, empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos;
- e) parcerias, empresas independentes agindo na cadeia de suprimentos como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócio, com grande nível de colaboração, de alinhamento de objetivos, de integração de processos e informações;
- f) *joint ventures*, participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos;
- g) integração vertical que envolve a incorporação dos processos da cadeia de suprimentos
- h) por parte de uma única empresa, geralmente via fusão e aquisição.

As relações clientes-fornecedores, conforme estudo desenvolvido por Amato Neto (1994 apud CUNHA, 1997, p.5), junto aos setores da indústria automobilística, podem assumir três tipologias básicas, as quais estão descritas no Quadro 4.

Relação cliente-fornecedor	Características
Modelo clássico de fornecimento (modelo fordista)	A empresa cliente tem total domínio sobre o fornecedor; divisão e especialização de tarefas; separação entre concepção e fabricação de produto; aquisição de peças e componentes de um grande número de fornecedores; freqüentes atrasos nas entregas das peças e componentes e de baixa qualidade.
Modelo de mercado (anglo-saxão)	Relações baseadas no modelo de mercado concorrencial, que se caracteriza pela ausência de qualquer compromisso formal entre as partes envolvidas no fornecimento.
Modelo de parcerias (modelo japonês)	Relação baseada na confiança mútua entre clientes e fornecedores; partilha de responsabilidade técnica, industrial e comercial e dos ganhos de produtividade e lucro; estabelece de forma conjunta o prazo de entrega (frequentemente o sistema <i>just-in-time</i> de fornecimento) e padrões de qualidade.

Quadro 4 – Tipologia da relação cliente-fornecedor x características

Nota: Adaptado de Cunha (1997, p.5).

Os estudos de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p.22), indicam que:

a formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações intersetoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

Para Costa (apud SILVA, 2004, p.154), a parceria entre comprador e fornecedor “pressupõe um envolvimento e uma interação entre as partes, de tal forma, que é capaz de ultrapassar os limites da simples formalização de um contrato que defina preço, quantidade e prazo de entrega”. O autor argumenta que, numa relação de parceria, a convergência de interesses é tão forte que os compradores e fornecedores se comportam como se sócios fossem do empreendimento.

A implementação de parcerias exige esforços conjuntos das partes. Marinho e Amato Neto (2001, p. 21-24) apresentam alguns requisitos para sua implementação:

- a) o envolvimento entre comprador e fornecedor deve ir além da formação de um contrato para definição de preço, quantidade e prazo de entrega;

- b) os interesses entre as empresas devem ser comuns e discutidos com franqueza;
- c) a cooperação e o compartilhamento devem ser predominantes na relação entre as partes;
- d) o trabalho deve ser realizado conjuntamente, como se ambos pertencessem a uma mesma empresa ou sociedade;
- e) deve ter como base o menor custo de aquisição ao invés do menor preço.

Um aspecto importante apresentado por de Melo e Zawislak (2004, p.1), que vem corroborar com o assunto, indica que as relações de cooperação entre clientes e fornecedores são caracterizadas pela dependência mútua entre as partes, existência de contratos de longo prazos, quer seja informais ou do tipo relacionais, e pelas interações entre clientes e fornecedores para troca de informações e de confiança desenvolvida ao longo da relação, as quais, embora necessárias, não são suficientes para caracterizar a cooperação. Conforme os autores, para que a relação cliente-fornecedor possa ser considerada cooperação deve, além das características acima apresentadas, possibilitar processos de aprendizagem interfirmas que gerem novas competências, permitindo às firmas a exploração de novas oportunidades de mercado e a possibilidade de responder a mudanças no ambiente econômico.

O bom desempenho técnico e econômico da atividade industrial depende fundamentalmente da forma como se desenvolvem as relações cliente-fornecedor. Dessas relações dependem, entre outras coisas, o prazo e a qualidade do atendimento às demandas do mercado, o desenvolvimento de capacitações tecnológicas e organizacionais tanto na empresa cliente como na empresa fornecedora (MELO, 2007, p.1).

No estudo sobre a relação cliente-fornecedor, Melo (2007, p.1) analisa estas relações e aponta para a sua coexistência no cotidiano empresarial com conteúdos qualitativos variados, caracterizando-as como “cujos laços que unem empresa fornecedora à empresa cliente são bastante estreitos ao lado de outras em que esses laços são tênues, sendo a impessoalidade na interação entre os agentes econômicos a característica da relação.” (MELO, 2007, p.1).

Nesse trabalho, a autora faz uma reflexão teórica sobre as razões que levam as empresas a estabelecerem relações cliente-fornecedor com diferentes conteúdos qualitativos e analisa os reflexos dessas razões na estrutura contratual e nas possibilidades de



desenvolvimento de processo de aprendizagem. Esse estudo resulta na elaboração de uma estrutura para análise e classificação das relações cliente-fornecedor baseadas nas dimensões fundamental, contratual e da aprendizagem e na proposta de três configurações típicas para essas relações: relações comerciais, relações de cooperação adaptativas e relações de cooperação empreendedoras.

Para se chegar a essa estrutura, Melo (2007, p. 1) parte do pressuposto de que cada relação estabelecida entre uma empresa cliente e seu fornecedor apresenta um fator embasador que tanto pode ser o aumento nos custos internos de produção, o aumento nos custos internos de coordenação, ou a ausência de competências técnicas da empresa cliente. Esse fator embasador, por sua vez, influencia a formatação contratual da relação, bem como, o desenvolvimento e o tipo de processo de aprendizagem que ocorrem no bojo da relação estabelecida.

A proposta de estrutura de análise e classificação das relações cliente-fornecedores, apresentada na Figura 1, leva em conta a análise conjunta do fator embasador, do tipo de estrutura contratual e do tipo e característica de processos de aprendizagem.

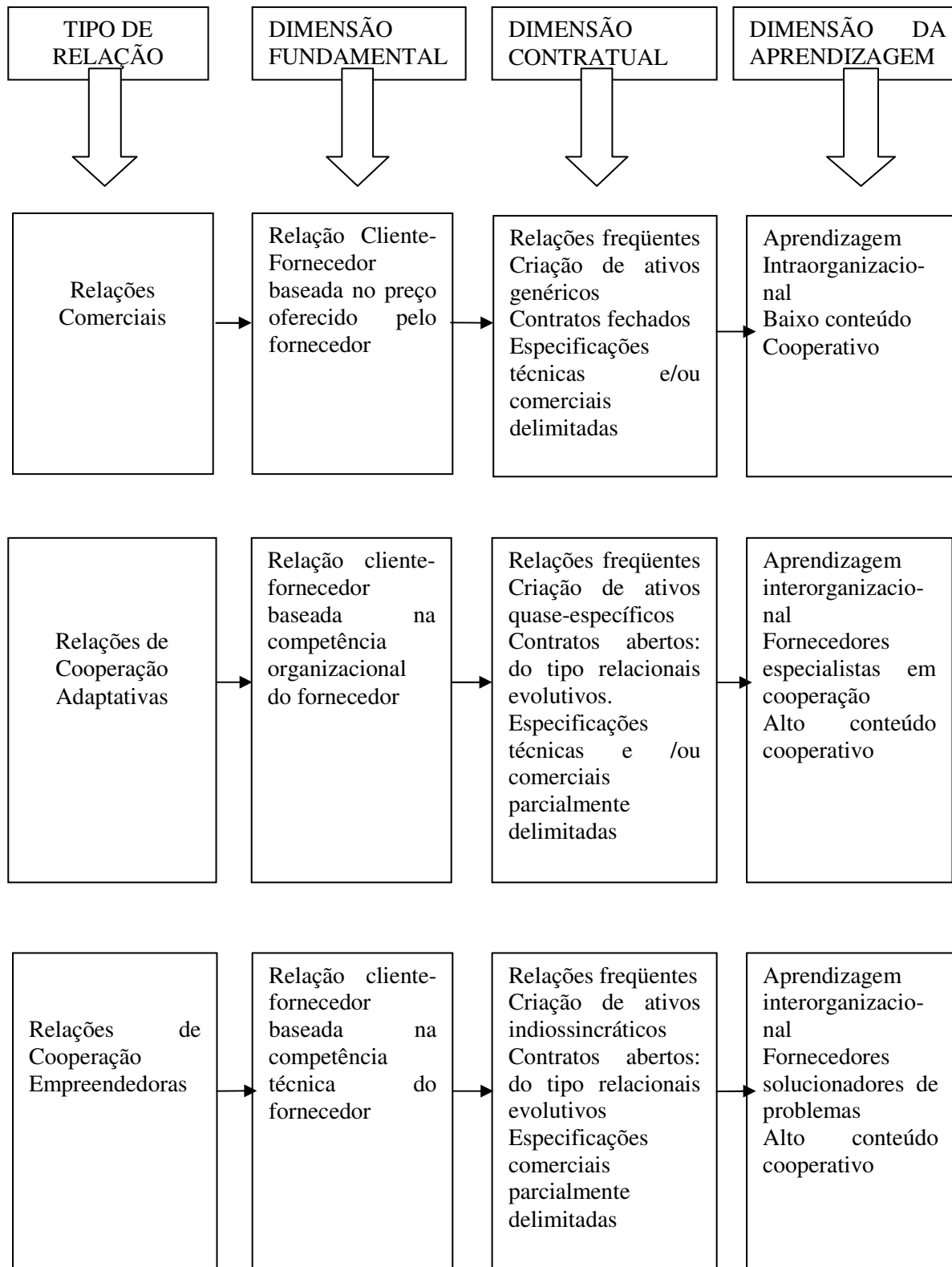


Figura 1 – Estrutura teórica para análise e classificação das relações cliente-fornecedor  
 Fonte: Melo (2007, p. 12).

Na relação comercial, a empresa-cliente poderia desenvolver internamente a atividade produtiva, pois tem competência técnica e organizacional, porém não o faz visando a economia dos custos internos de produção. Nessa configuração, o produto não é estratégico para a empresa cliente. O fator que fundamenta essa relação é o preço do produto. Os ativos gerados são genéricos e podem ser facilmente empregados em outras relações. Essa relação estimula processos de aprendizagem intraorganizacionais, que ocorrem internamente nas empresas que prescindem do trabalho conjunto entre cliente e fornecedor.

As relações de cooperação adaptativa apresentam o aumento dos custos de coordenação interna como principal fator limitante ao crescimento da firma-cliente, logo, a economia de custos internos de coordenação na firma cliente seria a motivação para o estabelecimento desse tipo de relacionamento. Nessas relações, o produto complementar é estratégico para o desenvolvimento do produto final da empresa cliente, conseqüentemente as interações para troca de informações técnicas entre cliente e fornecedor são intensas. Há geração de ativos quase-específicos, com investimentos de ambas as partes. São estimulados processos de aprendizagem interorganizacionais onde cliente e fornecedor desenvolvem competências organizacionais ao aprenderem, conjuntamente, a se relacionar.

Nas relações de cooperação empreendedoras, nota-se a ausência de competência técnica como principal fator limitante ao crescimento da firma cliente. Assim, ao estabelecer relações de fornecimento, as firmas clientes buscarão complementar competências técnicas necessárias à produção do produto final, mas que demandam conhecimentos dissimilares àqueles que constituem o domínio de suas competências técnicas nucleares. Nesse caso, a relação com o fornecedor é estratégica e o produto fornecido tem impactos consideráveis no produto final do cliente, sendo um dos determinantes de sua vantagem competitiva. Nessa relação, são gerados ativos idiossincráticos (difícilmente serão empregados em outras circunstâncias), ocorrendo intensa troca de informações técnicas. Os investimentos de ambos os lados são altos, o comprometimento é intenso e o risco é elevado. O grau de cooperação na relação é elevado e intensifica-se à medida que ela se desenvolve e se consolida. O fato de o produto não ser conhecido nem pelo fornecedor nem pelo cliente traz um caráter empreendedor para a relação. São elaboradas estruturas de governança específicas e são desenvolvidas novas competências técnicas e organizacionais tanto no fornecedor como no cliente. São estimulados processos de aprendizagem interorganizacionais, em que cliente e fornecedor desenvolvem novas competências técnicas e organizacionais enquanto constroem,

conjuntamente, a solução tecnológica fruto da relação.

Neste estudo percebe-se que as empresas para se adaptarem as condições do mercado foram alterando o modo de agir perante os fornecedores. Entretanto, Bastos (2006, p.8), embora afirme que “as empresas passaram a ser instada a alterar o modelo tradicional de relacionamento distante e de curto prazo - mercado puro - com seus fornecedores por uma relação colaborativa de longo prazo – parceria”, ressalva que “essa tendência não significa que o tipo de relacionamento deva ser único, já que não é razoável e nem mesmo exequível que as empresas tratem da mesma forma todos os seus fornecedores”.

A empresa deve analisar quais relacionamentos são chaves e necessitam ter um vínculo muito próximo (parceria) e quais devem ser administrados sob outra perspectiva, considerando aspectos como comprometimento de tempo, experiência gerencial e características do mercado. (COOPER, 1997 apud BASTOS, 2006, p. 8).

Lambert e Knemeyer (2004 apud BASTOS, 2006, p.9) enfatizam que é alto o custo de desenvolver parcerias e elas só se justificam se o retorno potencial for muito superior ao que seria obtido na sua ausência.

Nesse sentido, Portes (2007, p.9) chama atenção para a existência de outros custos dentro das relações de parcerias, além dos de produção, denominados de custos de transação. Esses custos, conforme Fagundes (1997, p.9), são associados ao estabelecimento da relação entre clientes e fornecedores, quer seja através dos contratos explícitos ou implícitos que organizam uma certa atividade econômica.

#### **2.1.4 Custos de transação**

De acordo com Williamson (1975 apud PORTES, 2007, p.16), “os custos de transação são os custos não diretamente ligados à produção. Estes surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações aparecem”.

A definição de custo de transação apresentada por Pondé (1996 apud FAGUNDES, 1997, p.9) diz o seguinte:

Os custos de transação nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica.

Na literatura sobre o assunto são identificados dois tipos de custos, os quais afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato, e os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Fagundes (1997, p.10).

A teoria dos custos de transação é sustentada por dois pressupostos básicos: a racionalidade limitada dos agentes econômico; e o oportunismo presente nas ações desses agentes.

Racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional, mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada. (WILLIAMSON, 1993 apud ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 17).

O oportunismo é definido por Zylbersztajn (1995, p. 17) como sendo um conceito que:

Resulta da ação dos indivíduos na busca do seu auto-interesse. Entretanto o auto-interesse pode ser buscado de maneira não oportunista. Oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico.

Com base nessa teoria a unidade básica de análise é a transação que é definida como:

O evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo enquanto uma relação contratual, na medida em que envolve compromissos entre seus participantes - seja esta relação inter ou intra- firma. (WILLIAMSON, 1985 apud FAGUNDES, 1997, p7).

Para Portes (2007, p. 54), os atributos básicos que definem a transação são os seguintes:

- 1) frequência com que a transação ocorre. A partir do momento em que as partes repetem uma transação, há uma redução de incerteza quanto ao não cumprimento do contrato;
- 2) o grau e o tipo de incerteza. Nesse sentido, a incerteza é considerada a ausência de informações completas envolvendo uma transação;

3) especificidade dos ativos envolvidos. Um ativo é considerado específico quando sua realocação para outra atividade, no caso do rompimento do contrato, é praticamente impossível.

A análise da relação entre os custos de produção e de transação indica os níveis convenientes de diversificação e de integração vertical das organizações (PORTES, 2007, p.16).

Quando os custos de produção forem inferiores aos custos de transação, as organizações poderão expandir suas atividades por meio da eliminação de operações no mercado (compra e venda). Da mesma forma, uma eventual queda dos custos de transação aumentará as oportunidades para novos contratos entre os agentes. (ARAÚJO JR., 1998 apud PORTES, 2007, p.16).

Para Bronzo (2004, p.65), a existência de relações de cooperação e confiança entre clientes e fornecedores, sustentadas por estruturas de mecanismo de governança inibem práticas oportunistas e ao mesmo tempo levam à redução dos custos de transação entre as firmas.

No próximo tópico são abordados os temas relacionados ao desenvolvimento de fornecedores.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Com base na literatura consultada, neste tópico serão apresentadas definições a respeito do desenvolvimento de fornecedores e as origens das iniciativas do desenvolvimento de fornecedores, bem como os seus objetivos, as estratégias, atividades outros aspectos inerentes a esse processo.

Krause e Ellram (1997, p.39, tradução nossa) ao pesquisarem os fatores de sucesso no desenvolvimento de fornecedores, definem o desenvolvimento de fornecedores como qualquer esforço de uma firma compradora junto a um fornecedor, para aumentar seu desempenho e capacidade, a fim de atender às necessidades de suprimentos de curto e/ou longo prazo da empresa compradora.

Para Handfield (apud PIRES, 2004, p.160), “desenvolver um fornecedor é qualquer atividade que uma empresa cliente realiza com o intuito de melhorar o desempenho e/ou capacidade do fornecedor no curto ou longo prazo”.

Numa visão mais ampla, Silva J. E. (apud SILVA, 2004, p.159) salienta que: “desenvolver um fornecedor consiste na prestação de serviços de consultoria e de assessoria, visando auxiliá-lo na identificação e análise de problemas relacionados com políticas empresariais, organização administrativa, adequação de métodos e processos de fabricação”.

Já Szpoganicz (2003, p.3) conceitua o desenvolvimento e qualificação dos fornecedores da seguinte forma:

Conjunto de ações desenvolvidas em parcerias, visando estabelecer programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores em técnicas de gestão empresarial e organização para a qualidade, para buscar a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, visando à satisfação dos clientes e buscar a capacitação tecnológica.

Para Hahn, Watts e Kim (apud SILVA, 2004, p.157-158), um programa de desenvolvimento de fornecedores é definido “como qualquer esforço organizacional sistemático para criar e manter uma rede de fornecedores competentes”.

### **2.2.1 Origens da iniciativa de desenvolvimento de fornecedores**

Silva (2004, p.156-157), ao pesquisar as origens e iniciativas de desenvolvimento de fornecedores conclui que “o processo de desenvolvimento de fornecedores não decorre necessariamente, de iniciativas estratégicas”. De acordo com Silva (2004, p.156-157), a iniciativa de desenvolvimento de fornecedores pode ser desencadeada por diversas razões:

- 1) pela análise da importância relativa dos materiais comprados sob o ponto de vista financeiro ou da manutenção das operações de produção. Nesse caso, o comprador recebe a visita de diversos vendedores com oferta de materiais alternativos ou substitutos, a partir daí o comprador pode tomar a iniciativa de promover o desenvolvimento do fornecedor;
- 2) por parte da alta administração, ao reconhecer a importância estratégica de compras ou por causa dos fatores ambientais, ao ser pressionada pela concorrência, ou pela mudança tecnológica no setor em que a empresa atua;
- 3) pelas necessidades específicas do cliente;
- 4) pelas exigências dos órgãos reguladores governamentais ao fixarem parâmetros legais e fiscais fazendo com que haja mudança nas características intrínsecas do

material, ou, no processo, no manuseio, no acondicionamento, no transporte e na comercialização;

5) pela iniciativa dos funcionários da empresa, que de acordo com as necessidades conduzem sozinhos grande parte do processo de desenvolvimento;

6) por problemas crônicos de desempenho do fornecedor, sendo esta, conforme o autor, a situação mais comum.

Na Figura 2 é apresentado um resumo das origens das iniciativas de desenvolvimento de fornecedores.

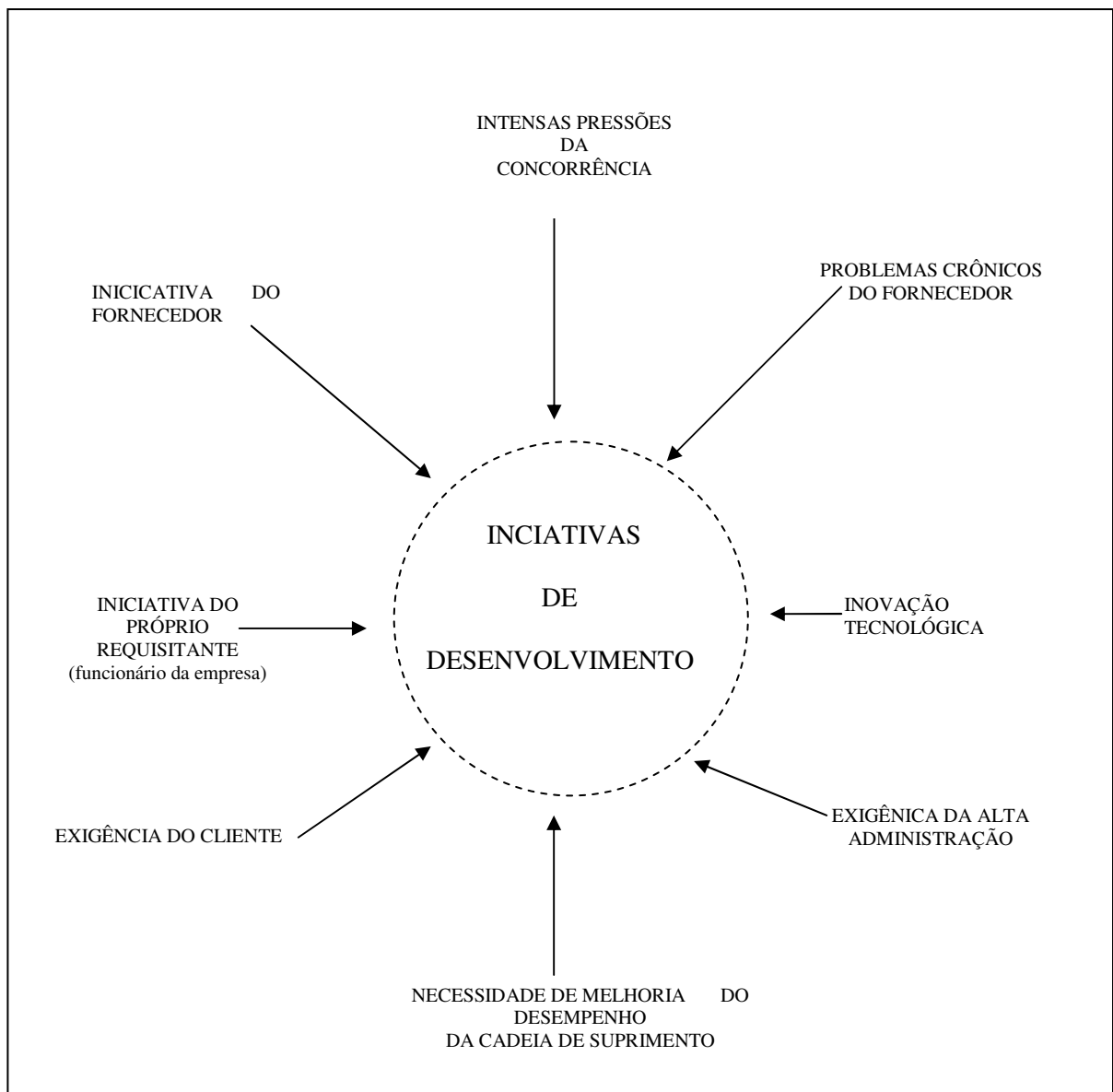


Figura 2 – Origens das iniciativas de desenvolvimento de fornecedores

Fonte: Silva (2004, p.157).



### **2.2.2 Objetivos**

Silva J.E. (apud SILVA, 2004, p.160-162), ao estudar, do ponto de vista estratégico, a abrangência da área de atuação de desenvolvimento de fornecedores na empresa-compradora, identificou oito objetivos básicos:

- 1) diagnosticar as necessidades básicas atuais e futuras da empresa-compradora e da cadeia de abastecimento através de estudos para verificar a participação percentual de cada fornecedor ou grupos de fornecedores nos custos, prazo de entrega, níveis de qualidade, capacidade de incorporação de inovações tecnológicas, nível de flexibilidade e velocidade de adaptação às mudanças ambientais;
- 2) avaliar e selecionar fornecedores potenciais;
- 3) implementar relações de parcerias;
- 4) aumentar a competitividade;
- 5) elaborar estudos de viabilidade técnica e comercial de novos produtos;
- 6) determinar parâmetros de preços e compras, considerando os custos totais de aquisição e outros fatores inerentes, inclusive os custos de mudança de fornecedor;
- 7) arbitrar conflitos técnicos e comerciais tendo em vista que os membros da equipe de desenvolvimento tornam-se elos de ligação entre a empresa e os fornecedores e em alguns casos com os clientes finais;
- 8) acompanhar as inovações tecnológicas.

### **2.2.3 Estratégias de desenvolvimento de fornecedores**

Para Krause e Ellram (1997, p.39), (tradução nossa) o desenvolvimento de fornecedores pode abranger, desde esforços limitados, como avaliar superficialmente o fornecedor e exigir aumento de desempenho, como esforços extensivos, como por exemplo, treinamento de pessoal do quadro funcional do fornecedor e investimento nas operações do mesmo.

Vasconcelos, Milagres e Nascimento (2005, p.396-397) realizaram uma pesquisa onde questionaram quarenta e seis organizações incluídas entre as mil maiores empresas, citadas

pela *Revista Valor Econômico*, edição 2003, para investigar a estratégia de relacionamento, atual e a futura (daquela data a cinco anos) com os fornecedores. Para a estratégia atual, os itens com maior pontuação foram obter os melhores preços, qualidade e condições de fornecimento. Para a estratégia futura foram desenvolver ações cooperativas com fornecedores, a exemplo de treinamentos conjuntos, certificação de qualidade, assistência técnica, desenvolvimento conjunto de produtos e investimentos em ativos compartilhados, com vista a melhoria geral da cadeia produtiva.

De acordo como Pires (2004, p. 160), “as atividades de desenvolvimento de fornecedores podem variar de uma simples avaliação informal de suas operações até a criação de um programa de investimento conjunto em treinamento, melhorias de produtos e processos, dentre outros”.

Em suas pesquisas, Hahn, Watts e Kim (apud SILVA, 2004, p.157-158), apresentaram duas perspectivas de atuação do programa de desenvolvimento de fornecedores: a perspectiva estreita e ampla. Na perspectiva estreita, o programa tende a ser mais passivo periódico, com tendência a enfatizar as atividades de seleção de novas fontes de fornecedores. Já na ampla, a atuação do programa acontece de forma mais proativa e investe na melhoria das capacidades dos fornecedores existentes, visando benefícios a longo prazo a serem distribuídos para ambas as partes.

Krause, Handfield e Scannell (1998), ao estudarem o processo de desenvolvimento de fornecedores constataram que as empresas se enquadram em duas categorias genéricas. A primeira categoria, considerada proativa, adota uma abordagem estratégica e tem como propósito criar uma cadeia de abastecimento de classe mundial. Já a segunda categoria, considerada reativa, é representada por empresas que só desenvolvem fornecedores ao apresentarem um baixo desempenho. Para os autores, na primeira abordagem pressupõe-se a existência de processos formais para identificarem fornecedores a ser desenvolvidos, a utilização de equipes interfuncionais para condução das atividades de desenvolvimento de fornecedor, bem como, que tenham processos formais para promoção das atividades de melhorias de fornecedores.

Com base em diversas pesquisas realizadas junto às indústrias eletrônicas e automobilísticas de diversos países, Handfield (2000 apud PIRES, 2004, p.160) afirma que o desenvolvimento de fornecedores deve ser tratado sob uma perspectiva estratégica de médio-

longo prazo. Para os autores, não se justifica nenhum tipo de investimento em fornecedores de itens que não seja estratégico, cujos volumes de compras sejam pequenos e de fácil substituição.

Ferraz (1997, p. 21), ao analisar os fatores que garantem o adequado funcionamento das redes de empresas, conclui que a iniciativa de empresas líderes em desenvolver relações solidárias de longo prazo com clientes e fornecedores está entre os principais fatores, o que resulta em práticas de gestão da qualidade com o cadastramento e certificação de fornecedores ou em interações mais sofisticadas baseadas em programas de qualificação de fornecedores.

Uma das atividades que fazem parte da maioria dos programas de desenvolvimento de fornecedores é a qualificação ISO 9000, que embora não garanta a boa qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores, indica que o fornecedor passou por um processo de capacitação, garantido que seus sistemas e processos estejam em conformidade com normas internacionais.

Com esse mesmo propósito, Slack, Chambers e Jhonston (1997, p. 416), afirmam que “mediante essa certificação os compradores podem ao menos ter a confiança de que os sistemas dos fornecedores são capazes de fornecer boa qualidade de produtos e serviços”.

Além dos aspectos citados, Ferraz (1997, p. 21) chama atenção para o fato de que os sistemas de certificação da qualidade podem aproximar os centros de pesquisa e a indústria e favorecer a intensificação das trocas de mercadorias e tecnologias no interior das cadeias produtivas.

#### **2.2.4 Vantagens e oportunidades de desenvolvimento de fornecedores**

O desenvolvimento de fornecedores pode apresentar vantagens, oportunidades e benefícios para as empresas participantes.

De acordo com Neumann e Ribeiro (2004, p. 51 e 52), várias são as oportunidades que o desenvolvimento de fornecedores apresenta para as empresas compradoras:

- 1) o conhecimento mais detalhado dos fornecedores;
- 2) correção de procedimentos e práticas que podem auxiliar os fornecedores a obter desempenho superior;

- 3) planejamento com base em diagnósticos, de ações futuras em benefício dos melhores fornecedores;
- 4) mudança de opinião do fornecedor a respeito de práticas antigas, embasada apenas na redução do custo;
- 5) obtenção de melhorias em diferentes áreas de atuação, favorecendo o aumento de sua competitividade, com extensão dos ganhos para a toda a cadeia produtiva.

Os autores citados acima, ainda ressaltam que “talvez tão importante quanto os ganhos financeiros, também foi observado um estreitamento nas relações empresa/fornecedor, facilitando projetos futuros”.

Outro aspecto abordado por Krause (1997 apud SILVA, 2004, p.163), foi a constatação, através de seus estudos, de que “os esforços de desenvolvimento de fornecedor resultaram em melhorias significativas em termos de qualidade, entrega pelo sistema *just in time*, redução do tempo de ciclo e percentual de recebimento de pedido”.

Pereira e Geiger (2005, p. 193), ao estudar as vantagens advindas da relação entre grandes e pequenas empresas da cadeia automotiva, ressaltam que:

A relação em foco também traz benefícios para as pequenas organizações, dentre os quais se citam a indução de um maior desenvolvimento tecnológico e gerencial advindos da necessidade de adequação das PMEs aos paradigmas requeridos pelas grandes organizações globais.

Neumann e Ribeiro (2004, p.45) chamam atenção para a existência de elementos críticos que surgem ao longo dos esforços dirigidos ao desenvolvimento de um fornecedor, tais como: “a efetividade da via de comunicação, a avaliação do fornecedor e respectivo *feedback*, o foco no custo total (e não somente no preço) e a perspectiva de longa duração”.

Com base na literatura consultada, pode-se inferir que as estratégias de desenvolvimento de fornecedores vão desde a simples avaliação da empresa fornecedora pela empresa compradora, perpassando por prestação de serviços de consultoria e assessoria, troca de informações tecnológicas, até a criação de programas envolvendo investimentos conjunto. Sua abrangência depende dos tipos de relacionamentos existentes entre as empresas compradoras e as fornecedoras. Sendo que os objetivos para o desenvolvimento de fornecedores estão centrados nas questões referentes a custo, qualidade, prazos de entrega, tecnologias, fontes de abastecimentos, e têm como propósito elevar a qualidade e a

produtividade das empresas envolvidas para assegurar a conquista e a manutenção da competitividade setorial. Para tanto, requer atuação conjunta da empresa compradora e da empresa fornecedora.

Esse ponto de vista foi reforçado por Szpoganicz (2003, p.3), ao afirmar que:

Uma grande empresa interessada em capacitar seus fornecedores, em geral micro e pequenas empresas, desenvolve um programa específico, para aprimorar a qualidade de gestão das empresas fornecedoras, facilitar o intercâmbio empresa-fornecedores ou empresa-distribuidores, e contribuir para o crescimento da competitividade setorial, elevando a qualidade e a produtividade das empresas particulares.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realização desse estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada para a realização desta pesquisa é a semi-qualitativa, devido à aplicação de técnicas de caráter quantitativo por meio da utilização de uma escala do tipo *likert*, para mensuração das variáveis de natureza qualitativas. Para atender os objetivos deste estudo, utilizou-se da pesquisa descritiva com vistas a investigar se a estratégia de capacitação adotada pelo PQF tem alcançado resultados positivos. Essa investigação foi feita, através da verificação do grau de desempenho das empresas participantes, do levantamento do volume de negócios realizados entre as empresas do PQF e demais empresas, e da descrição das características dos tipos de relacionamentos existentes entre as empresas pesquisadas. Analisou-se, ainda, o impacto dessa estratégia nos resultados alcançados pelas empresas compradoras e fornecedoras participantes do programa.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

##### 3.2.1 População e Amostra

Foram escolhidas as empresas compradoras e fornecedoras de produtos e serviços participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores localizadas na Região Metropolitana de Salvador (RMS). Atualmente o programa conta com a participação de nove empresas compradoras denominadas de âncoras e cem empresas fornecedoras, sendo que sete empresas compradoras e sessenta fornecedoras estão situadas na Região Metropolitana de Salvador (RMS).

As empresas foram selecionadas considerando o tempo de participação no programa, dois anos ou mais, por considerar que para melhor representar o público-alvo a escolha

deveria recair sobre aquelas que participam desde o início do programa, junho 2005. A população investigada são os executivos das empresas compradoras e fornecedoras participantes do PQF. Foram pesquisadas 4 empresas compradoras, amostra de 57% do universo pesquisado (sete empresas) e 30 empresas fornecedoras, amostra de 50 % do universo pesquisado (sessenta empresas).

### **3.2.2 Instrumentos de coleta**

A pesquisa documental foi realizada através de consultas às publicações (revistas, folders) sobre o programa, elaborados pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL/BA) e FIEB, e complementada com encontros e entrevistas com a equipe responsável pelo PQF.

O método escolhido - levantamento de campo, *survey* - é considerado o mais indicado para esta pesquisa de campo porque permite descrever as características de uma população e pode ser feito através de seleção de uma amostra dessa população. Esse levantamento foi aplicado por meio de um questionário, elaborado em planilha do *microsoft excel*, com questões estruturadas e uma questão aberta, e enviado às empresas pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), através do portal do PQF, juntamente com uma carta na qual a pesquisadora explica a natureza e relevância da pesquisa, que foi acompanhada através de contatos por telefone e por *e.mail*.

O pré-teste do questionário realizou-se da seguinte forma: num primeiro momento, apresentou-o a uma pessoa do IEL/FIEB que acompanha as empresas que participam do programa para verificar se a linguagem utilizada estava adequada ao grupo selecionado para a pesquisa. Após o seu envio às empresas selecionadas, a pesquisadora manteve contato por telefone com 3 (três) empresas para saber se havia alguma dúvida com relação às questões nele contidas.

A aplicação de questionários traz vantagens e desvantagens. Uma das vantagens apresentadas diz respeito à liberdade de resposta em razão do anonimato e, por estar distante do pesquisador, há menos riscos das respostas sofrerem sua influência. Já as desvantagens referem-se ao percentual pequeno de questionários que voltam, em torno de 25% , ao grande número de perguntas sem resposta e a sua devolução tardia prejudicando o calendário de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 98).

A primeira parte do questionário traz a identificação da empresa pesquisada e do respondente. Além do endereço, é solicitado o ramo de atividade, setor (produção ou serviços), tempo no programa (em meses) e número de funcionários. A parte do respondente é composta do nome, cargo e tempo na empresa.

Na seqüência, são trabalhados os tópicos com as seguintes variáveis: desempenho, relacionamento, negócio e fornecedores. Esta última, somente com as empresas compradoras. A escolha das variáveis tem como base a literatura consultada onde se observa que as ações de desenvolvimento de fornecedores, além de qualificar os fornecedores, podem aumentar o desempenho das empresas envolvidas através da melhoria contínua de processo e produto, redução de preço e do prazo de entrega, resultando no aumento do volume de negócios entre as empresas, contribuindo, assim, para a melhoria do relacionamento entre ambas (BRONZO, 2004; KRAUS; ERLAM, 1997; SZPOGANICZ, 2003;). Por último são abordadas questões pertinentes à contribuição do PQF para os resultados alcançados dos tópicos anteriores.

Esses tópicos tiveram o propósito de atingir os objetivos específicos, abaixo relacionados:

- 1) identificar qual a estratégia de capacitação de fornecedores adotada pelo PQF, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007;
- 2) verificar o grau de desempenho relativo a produção de bens e serviços das empresas compradoras e das empresas fornecedoras de produtos e serviços participantes do programa, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007;
- 3) caracterizar os tipos dos relacionamentos existentes entre as empresas compradoras e as fornecedoras de produtos e serviços participantes do PQF, na Região Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007;
- 4) levantar o volume de negócios realizados entre empresas compradoras e fornecedoras participantes do PQF e entre estas e demais empresas no período pesquisado.
- 5) avaliar o impacto da estratégia de capacitação de fornecedores adotada pelo PQF nos resultados alcançados pelas empresas compradoras e pelas empresas fornecedoras de produtos e serviços participantes do programa, Região



Metropolitana de Salvador (RMS), no período de junho 2005 a setembro de 2007, considerados os critérios desempenho, relacionamento e volume de negócios.

Esses objetivos foram atingidos da seguinte forma:

- 1) para a identificação da estratégia de capacitação de fornecedores adotada pelo PQF foi realizada uma pesquisa documental, com análise dos documentos elaborados pelo IEL/BA e complementada com encontros e entrevistas informais com a equipe responsável pelo PQF;
- 2) o grau de desempenho foi verificado através de parâmetros qualitativos, relativos à produção de bens e serviços antes e após a participação da empresa no programa, considerando os indicadores produto, processo e mercado. Para tal, utilizou-se uma escala de 5 pontos (1 – ruim, 2 - fraco, 3 - bom, 4 - muito bom e 5 – ótimo);
- 3) a caracterização dos tipos dos relacionamentos existentes entre as empresas compradoras e as fornecedoras de produtos e serviços participantes do PQF é explorado no tópico 3 –relacionamento, no qual é solicitado às empresas âncoras e fornecedoras a indicação de ocorrência de relacionamentos através de contratos, incentivos econômicos comunicação, envolvimento dos fornecedores e estrutura de governança entre empresas compradoras e fornecedoras levando em conta os dois períodos, antes e após a participação no PQF, mensurados por meio de uma escala de 4 pontos (1 - nunca ocorre, 2 - poucas vezes ocorre, 3- muitas vezes ocorre e 4 - sempre ocorre);
- 4) o levantamento do volume de negócios é viabilizados através do tópico 3 - negócio, no qual é solicitado a indicação do percentual de negócios realizados entre as empresas participantes do PQF e entre estas e outras empresas, mensurados por meio de uma escala de 5 pontos (1 – até 20%, 2 – 21% a 40%, 3 – 41% a 60%, 4 – 61% a 80% e 5 – 81% a 100%);
- 5) a avaliação do impacto da estratégia de capacitação de fornecedores adotada pelo PQF nos resultados alcançados pelas empresas participantes do PQF é feita a partir da análise dos resultados dos tópicos desempenho, negócio e fornecedor.

Este último tópico é direcionado para as empresas compradoras e levanta a quantidade de fornecedores com os quais elas realizam negócios antes e após a participação no programa , através de uma escala de quatro pontos (1 - 1 a 5 fornecedores, 2 - 6 a 10 fornecedores, 3 -

11 a 15 fornecedores, 4 – 16 a 20 fornecedores, 5 - acima de 20 fornecedores) a fim de investigar se com a participação no programa a empresa compradora aumentou ou reduziu a quantidade de fornecedores para suprimento de bens e serviços.

A última pergunta tem o propósito de investigar quais as ações do PQF contribuíram para os resultados alcançados nos tópicos anteriores.

Para preservar o sigilo profissional, não são revelados os nomes dos respondentes e nem tampouco das empresas pesquisadas. As empresas são identificadas nesta pesquisa através de códigos seguidos de um número cardinal correspondente aos questionários respondidos. Para as empresas compradoras utilizou-se o código CA, e para as fornecedoras FA.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico fez-se análise dos dados colhidos através de pesquisa de campo junto às empresas compradoras e fornecedoras participantes do PQF, de modo a evidenciar se a estratégia de capacitação de fornecedores adotada pelo PQF tem alcançado resultados positivos.

Foram selecionadas, 30 empresas fornecedoras e 4 compradoras, as quais já participavam há dois anos ou mais do PQF. Dessas 34 empresas, 18 empresas devolveram o questionário respondido, entretanto foram aproveitados apenas 12 questionários (10 das fornecedoras e 2 das compradoras). Uma análise dessa amostra permitiu considerá-la razoavelmente representativa do conjunto de fornecedores.

### 4.1 O PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES - PQF

Os primeiros passos para criação do PQF aconteceram com o início do processo de sensibilização e mobilização das empresas para participação do programa, no último trimestre de 2004, porém o seu lançamento oficial ocorreu no dia 03 de junho de 2005.

O programa foi idealizado pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia e executado pelo núcleo regional do Instituto Euvaldo Lodi na Bahia (IEL/BA) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae). Sua estruturação e execução estão sob a responsabilidade do núcleo regional do Instituto Euvaldo Lodi na Bahia (IEL/BA) e tem como propósito aumentar o número e a qualidade dos negócios realizados entre empresas baianas fornecedoras de bens e serviços industriais e grandes e médias empresas compradoras (empresas-âncoras), por meio de um processo de avaliação e capacitação de empresas fornecedoras, com base em critérios pré-estabelecidos. O seu gerenciamento é feito por um comitê composto pelos representantes da FIEB/IEL, das

empresas fornecedoras e das empresas-âncoras e do Sebrae (BAHIA, [2006?]).

Principais objetivos do PQF:

- 1) fomentar a realização de negócios entre as grandes e médias empresas compradoras (empresas-âncoras) e as empresas locais fornecedoras de produtos e serviços industriais;
- 2) avaliar empresas fornecedoras em critérios previamente definidos pelas empresas-âncoras;
- 3) aumentar a competitividade das empresas fornecedoras locais e, paralelamente, disseminar a cultura de negócios cooperados.

O público alvo do programa são as grandes e médias empresas compradoras e fornecedoras de produto e serviços industriais localizadas no estado da Bahia. Atualmente, são nove as empresas-âncoras que participam do programa: Bosch, Deten, Millenium, Gerdau, El Passo, Suzano Petroquímica, Suzano Celulose, Veracel e Aracruz Celulose (ASSIS, 2007, p.17).

Essas empresas, denominadas de âncoras são as responsáveis pela indicação das empresas fornecedoras que participarão do PQF. Após sua inscrição no programa, as fornecedoras são submetidas a um processo de avaliação de acordo com os interesses das empresas âncoras. Em seguida, é acordado com as empresas avaliadas, um plano de ações, vinculado a treinamento e consultoria para atender critérios pré-estabelecidos pelas empresas âncoras. Esses critérios são itens críticos percebidos no decorrer do processo de compra. Um resumo dessas etapas é apresentado na Figura 3.

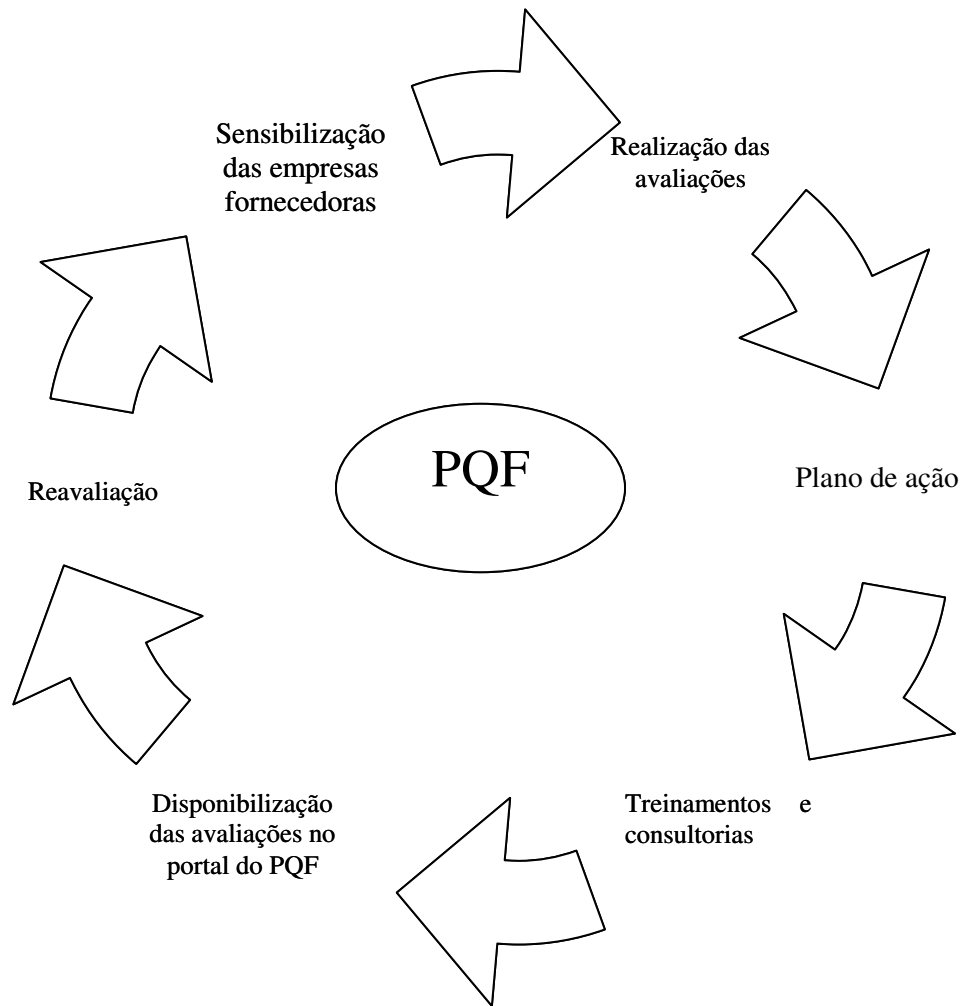


Figura 3 - Etapas do Programa de Qualificação de Fornecedores

Nota: Adaptado de Bahia, [2006?].

O processo de qualificação das empresas fornecedoras ocorre por meio de oficinas e consultorias e abrange as áreas da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social empresarial. As três primeiras áreas são trabalhadas com as empresas através da implementação de práticas referenciando-se nas normas da Series ISO 9000, 1400 e na norma OHSAS 18001. A responsabilidade social empresarial é trabalhada através da implementação de práticas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável (ASSIS, 2007, p.17).

As oficinas para a qualificação são implementadas em três etapas. No primeiro ano, são aplicados conhecimento de nível básico, no segundo ano, conhecimento intermediário e no terceiro ano, conhecimento avançado. A passagem de uma etapa para outra depende do

resultado das avaliações que se iniciam quando as empresas são inscritas no programa e acontecem no final de cada ano de participação. Após a quarta avaliação, no final do terceiro ano, as empresas recebem um selo. Para manutenção desse selo, as empresas fornecedoras são submetidas a avaliações anuais.

A melhoria da integração/comunicação, outra estratégia do PQF, é praticada através das rodadas de negócios, das visitas técnicas e do portal WEB. Neste portal são disponibilizadas informações referentes às ações e perspectiva do programa, aos resultados das avaliações das fornecedoras e ao nível de qualificação das mesmas, com acesso diferenciado para as empresas que fazem parte do programa.

De acordo com as necessidades das empresas, são realizadas as ações complementares através dos núcleos temáticos de gestão (planejamento, custos, liderança, etc.), técnico e especiais.

Como contrapartida pelas vantagens e benefícios oferecidos pelo programa, as empresas participantes contribuem com um valor mensal. O valor médio de contribuição para as âncoras é de R\$ 2.250,00 (dois mil e duzentos e cinquenta reais) e para as empresas fornecedoras é de R\$ 400,00 (quatrocentos reais), dependendo do escopo do programa de qualificação implementado junto aos fornecedores (ASSIS, 2007, p.17).

#### **4.1.1 Empresas Pesquisadas**

Nesta seção serão apresentadas algumas informações a respeito das empresas que responderam os questionários. Para resguardar o nome das empresas, as compradoras são denominadas de **CA** e as fornecedoras de **FA**, acompanhadas de um número cardinal.

- 1) Empresa CA1 – líder mundial no fornecimento de tecnologia e serviços, principal integrante de um grupo na América do Sul, atuando no Brasil desde 1954, oferece produtos e sistemas para todos os fabricantes de veículos instalados no país e possui a maior rede de serviços autorizados. Suas unidades fabris localizadas em Campinas (SP), Curitiba (PR) e Aratu (BA) empregam cerca de 11.500 pessoas. A unidade da Bahia opera desde 1970 e emprega cerca de 600 pessoas. Tempo de participação no PQF – 24 meses.

2) Empresa CA2 - criada em 1977, pioneira e única produtora no Brasil do LAB - linear alquilbenzeno, matéria-prima básica para a fabricação do LAS - ácido linear alquilbenzeno sulfônico. É integrante de um grupo espanhol, líder mundial na produção de LAB. Além do Brasil, possui fábricas na Espanha e Canadá. Possui duzentos e cinquenta funcionários. Tempo de participação no PQF- 48 meses.

3) Empresa FA1 – atua no setor de serviços no segmento de construção de edifícios e obras de engenharia civil, cujas atividades são: execução por administração, empreitada ou sub-empreitada de obras de construção civil, mecânicas, elétricas, serviços de manutenção industrial e outras semelhantes, engenharia consultiva e projetos executivos. Possui duzentos e cinquenta funcionários. Tempo de participação no PQF – 24 meses.

4) Empresa FA2 – prestadora de serviços no segmento de construção de edifício e obras de engenharia civil, tendo como atividades a prestação de serviços técnicos industriais e mão-de-obra para a indústria, o comércio, a construção civil e outros segmentos afins, atuando no mercado desde 1989. Conta atualmente com noventa e três funcionários. Tempo de participação no PQF – 36 meses.

5) Empresa FA3 – iniciou suas atividades em 2003 no segmento de construção de edifícios e obras de engenharia civil/ aluguel de máquinas e equipamentos. Presta serviços de consultoria, projetos, instalação e manutenção elétrica e construção civil e representação de materiais, equipamentos e instrumentos elétricos. Possui dez funcionários. Tempo de participação no PQF – 24 meses.

6) Empresa FA4 – atua no setor de serviços no segmento de obras de instalação, desde 1995. Suas atividades são: a comercialização de artigos relacionados ao ramo de refrigeração e prestação de serviços de consultoria, projetos, manutenção e instalação de sistemas de ar condicionado central, de unidades individuais de ar-condicionado, refrigeração, instalações elétricas. Possui duzentos e dez funcionários. Tempo de participação no PQF – 36 meses.

7) Empresa FA5 – atua no setor de serviços. Suas principais atividades são: locação de bens móveis, dentre eles locação de equipamentos industriais, prestação de serviços de manutenção, inspeção, conservação de equipamentos industriais, conservação,

manutenção e limpeza de edifícios, empresas e instalações industriais. Emprega trinta e três funcionários. Tempo de participação no PQF – 36 meses.

8) Empresa FA6 – iniciou suas atividades no ano de 1970. Atua no segmento siderurgia, na fabricação de artefatos de arame, produção de telas, gaiolas, cabides, material para avicultura e outros artigos correlatos. Possui dezenove funcionários. Tempo de participação no PQF – 24 meses.

9 ) Empresa FA7 – prestadora de serviços no segmento de manutenção, reparação e instalação de máquinas e serviços. Suas atividades são: manutenção e reparação de motores, bombas, compressores e equipamentos de transmissão. Possui vinte funcionários. Tempo de participação no programa – 24 meses.

10 ) Empresa FA8 – atua na representação, comercialização, importação de artigos de escritórios, perfumaria, produtos alimentícios, máquinas e produtos industriais, assessoria técnica, aplicação e serviços de ligas metálicas e minerais com resinas orgânicas, elastômeros e correlatos, na área de construção civil e industrial, sistemas de produção catódica em máquinas e equipamentos industriais. Emprega vinte e três funcionários. Tempo de participação no PQF – 30 meses.

11) Empresa FA9 – fabricante de estruturas metálicas e obras de caldeiraria pesada. Tem com atividade a exploração no ramo de fabricação, comércio e manutenção de equipamentos destinados à construção civil e indústria, inclusive locações. Iniciou suas atividades em 1986, emprega duzentos e trinta funcionários. Tempo de participação do programa – 24 meses.

12) Empresa FA10 – prestadora de serviços no segmento de forjaria, estamparia, metalurgia do pó e serviços de tratamento de metais. Atua no mercado desde 2000. Conta com vinte e cinco funcionários. Tempo de participação do programa – 24 meses.

## 4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

Para atingir os objetivos deste estudo, os dados foram tabulados por grupo de empresa fornecedora - FA e compradora - CA, utilizando-se de planilhas do *microsoft excel*. A análise dos dados foi feita a partir dos gráficos de cada indicador, apresentando o resultado



individual das empresas. Com base nesse resultado, compararam-se os dois períodos, antes e após o PQF.

#### 4.2.1 Empresas Fornecedoras

O desempenho das empresas fornecedoras foi analisado a partir dos seguintes indicadores: qualidade dos bens ou serviços, custos de produção, tempo de entrega do produto ou serviços, volume de bens ou serviços ofertados, introdução de novos processos de produção, aprimoramento do processo de produção e participação no mercado.

Uma das expectativas das empresas compradoras, ao investirem no desenvolvimento de seus fornecedores, é melhorar o desempenho e capacidade da empresa fornecedora a fim de atender as suas necessidades de suprimentos de curto ou longo prazo (KRAUSE; ELLRAM, 1997, p.39; PIRES, 2004, p.160). Nesse sentido a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, a capacitação tecnológica são considerados por Szpoganicz (2003, p.3) como um dos principais objetivos do desenvolvimento de fornecedores.

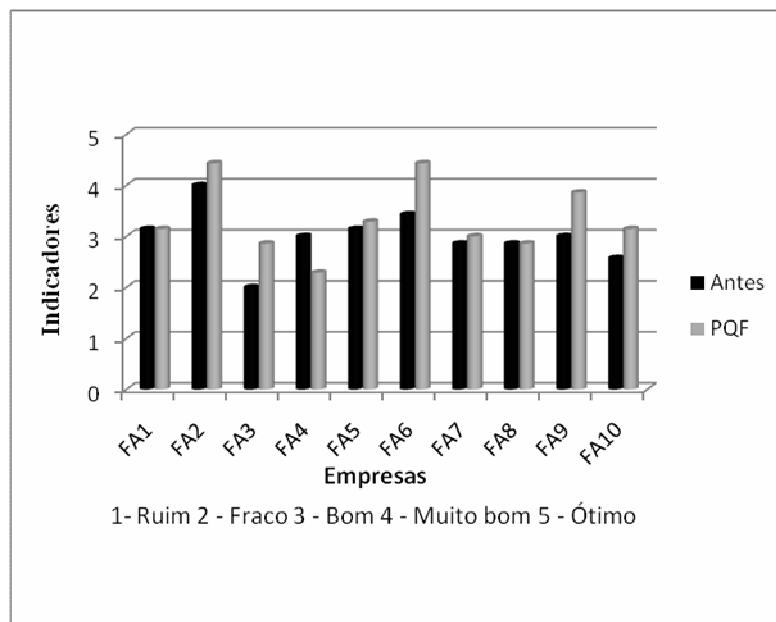


Figura 4 – Empresas FA - Desempenho geral

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Ao analisar o desempenho geral das empresas fornecedoras, a partir da Figura 4 nota-se que essas empresas, após a participação no PQF, melhoraram o seu desempenho. No

entanto, ao observar o resultado por empresa, percebe-se que uma empresa (FA4) teve o seu desempenho reduzido de bom para fraco e duas (FA1 e FA8) mantiveram-se no mesmo nível de antes do PQF.

Os itens que mais influenciaram nesse resultado foram a qualidade dos bens ou serviços o aprimoramento do processo de produção seguidos da introdução de novos processos de produção. Observa-se na Figura 5 que, com a participação no programa, 6 empresas melhoraram o qualidade de bens ou serviços, evoluindo do ponto fraco até o ótimo e quatro empresas não sofreram nenhum impacto, embora o seu desempenho já esteja entre bom e muito bom. No indicador aprimoramento do processo de produção, Figura 6, seis empresas aprimoraram seus processos de produção (“fraco” para “bom” = 2, “bom” para “muito bom” = 2, “bom” para “ótimo” = 1 e “muito bom” para “ótimo” = 1), três permaneceram no mesmo estágio (“bom”) e somente 1 empresa teve resultado negativo (“bom” para “fraco”).

Na análise do desempenho, os custos de produção e participação no mercado foram os indicadores que obtiveram menores índices. Mesmo assim, apresentaram uma ligeira melhoria. Embora 1 empresa tenha registrado aumento dos custos, 3 empresas registraram redução de custos (ver Figura 7). No item participação do mercado, Figura 8, nota-se um ligeiro crescimento. Três empresas registraram uma maior participação (“fraco” para “bom”, “bom” para “muito bom” e “muito bom” para “ótimo”), 5 permaneceram na mesma posição (“bom” = 4 e “muito bom” = 1) e 2 registraram que houve retração em sua participação (“bom” para “fraco”).

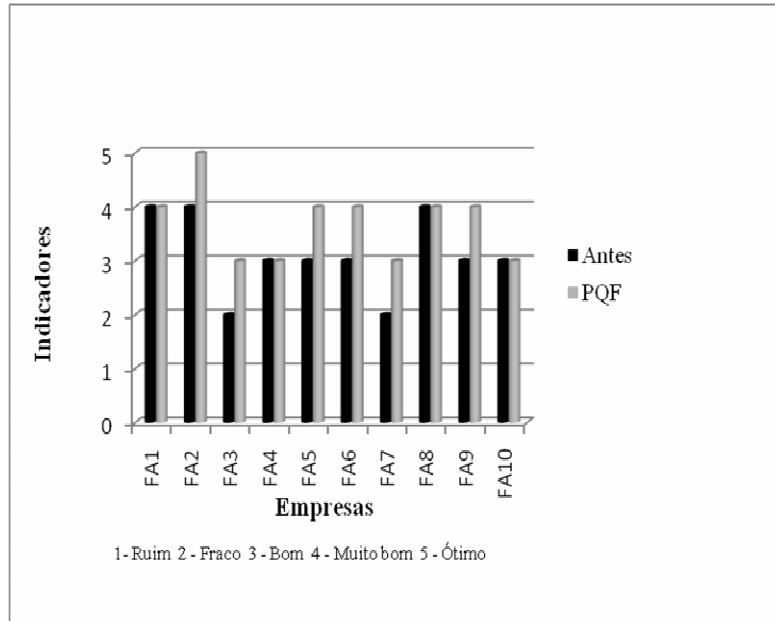


Figura 5 – Empresa FA - Qualidade dos bens ou serviços

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

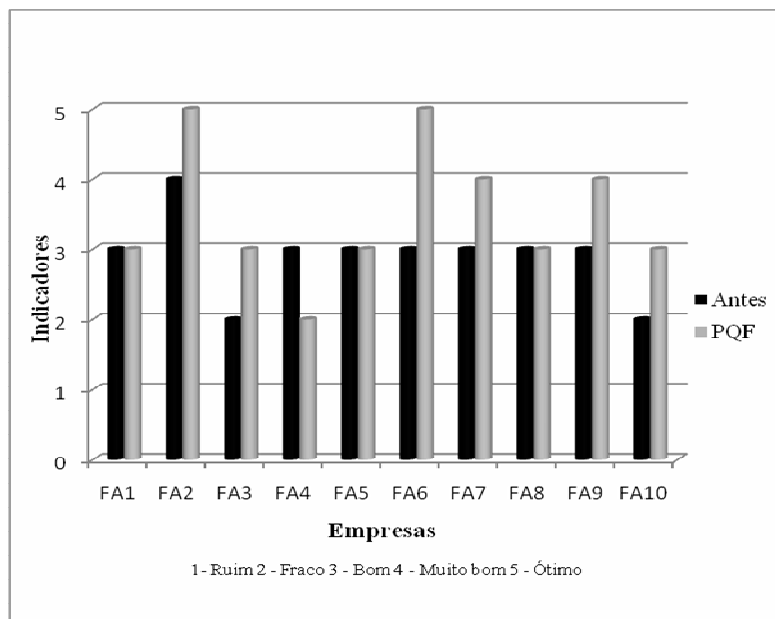


Figura 6 – Empresas FA - Aprimoramento do processo de produção

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

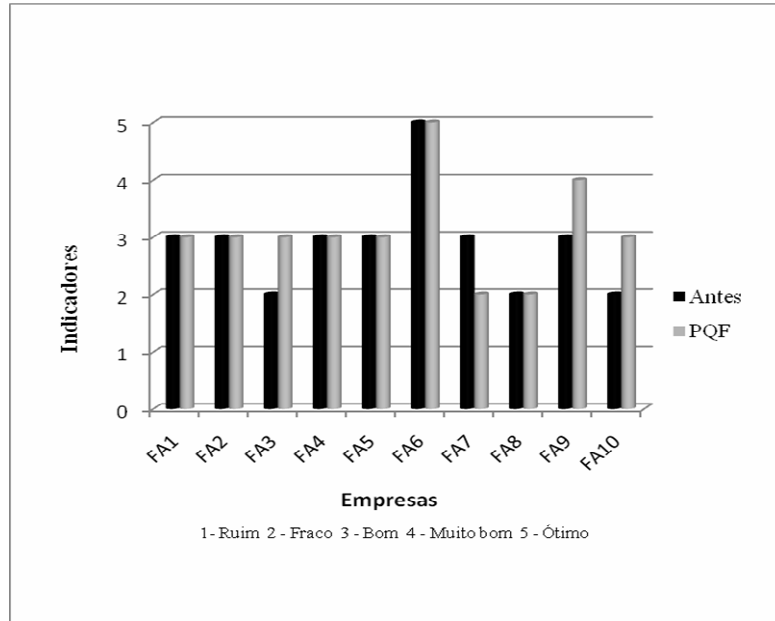


Figura 7 – Empresas FA - Custos de produção

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQC).

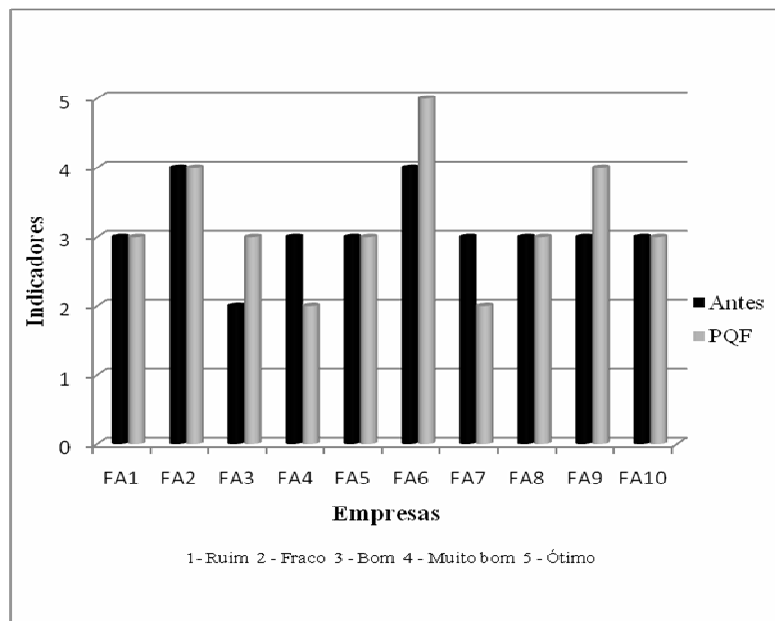


Figura 8 – Empresas FA – Participação no mercado

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQC).

No tópico relacionamento, com o objetivo de caracterizar os relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras do PQC, foram investigados junto as empresas fornecedoras, os seguintes indicadores: contratos informais; contratos longo prazo com poucos níveis de especificações; contratos curto prazo com elevados níveis de especificações;

incentivos econômicos das âncoras em ativos específicos de sua empresa; comunicação pouco freqüente, com pouco conteúdo de informações; intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processos; envolvimento de sua empresa no processo de suprimento da empresa âncora; envolvimento de sua empresa antes do processo de suprimento da empresa âncora; relações de cooperação e confiança entre as empresas; estrutura de governança entre as empresas.

A ocorrência desses indicadores de relacionamento entre empresas compradoras e fornecedoras em redes de suprimento, a depender da freqüência com que se repetem, demonstram que essas empresas mantêm relações de mercado, de quase-mercado ou de parcerias. Um dos aspectos importantes no relacionamento entre as empresas no regime de parceria é a tendência dos contratos serem mais flexíveis ou apresentarem um nível menor de especificações. Já o contrário, mostra típico das relações reguladas pelos mecanismos de mercado, em que os contratos tendem ao curto prazo, com muitas especificações, sobretudo de natureza técnica, indicando o que deve ser feito e quais os parâmetros de desempenho deverão ser respeitados. No caso das relações entre empresas que ainda possuem algumas características de mercado, mas se encontram num estágio evolutivo tendendo as relações são consideradas como de quase-mercado (BRONZO, 2004, p. 65-66).

A Figura 9 mostra uma pequena alteração na ocorrência de contratos informais. Duas empresas registraram que passaram de “nunca ocorre” para “poucas vezes ocorre” e uma empresa registrou que passou de “poucas vezes ocorre” para “nunca ocorre”. Nos contratos de longo prazo com poucos níveis de especificações, Figura 10, somente a empresa FA4 mudou de “poucas vezes ocorre” para “nunca ocorre”. Já os contratos de curto prazo com elevados níveis de especificações, Figura 11, sofreram as seguintes alterações: “poucas vezes ocorre” para “muitas vezes ocorre” = 2 empresas, “nunca ocorre” para “poucas vezes ocorre” = 1 empresa. Somente a empresa FA4 passou de “poucas vezes ocorre” para “nunca ocorre”.

Dos três tipos de contratos investigados nessa pesquisa, os que sofreram maior alteração com a participação das empresas fornecedoras no PQF foram os contratos de curto prazo com elevados níveis de especificações. Esse tipo de contrato, além de ser de curto prazo, contém especificação de natureza técnica, indicando o que deve ser feito e quais os parâmetros mínimos que devem ser respeitados.

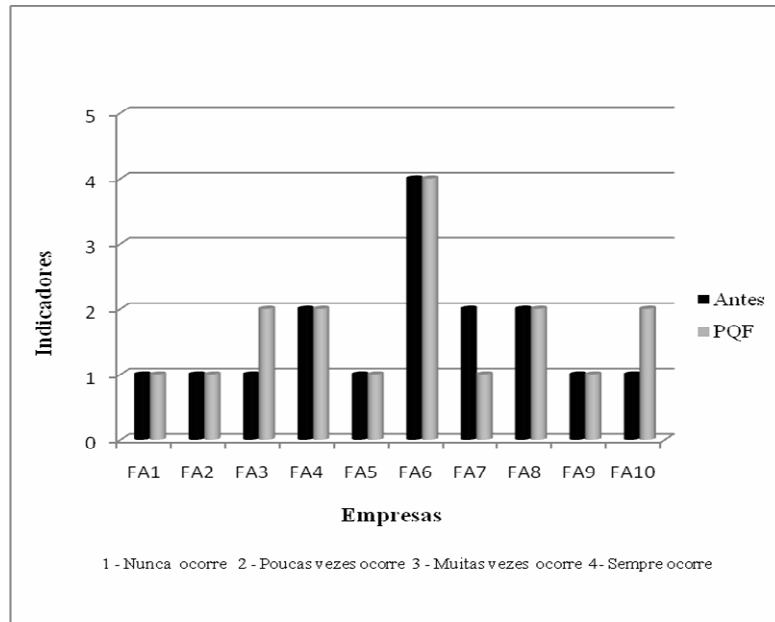


Figura 9 – Empresas FA - Contratos informais

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

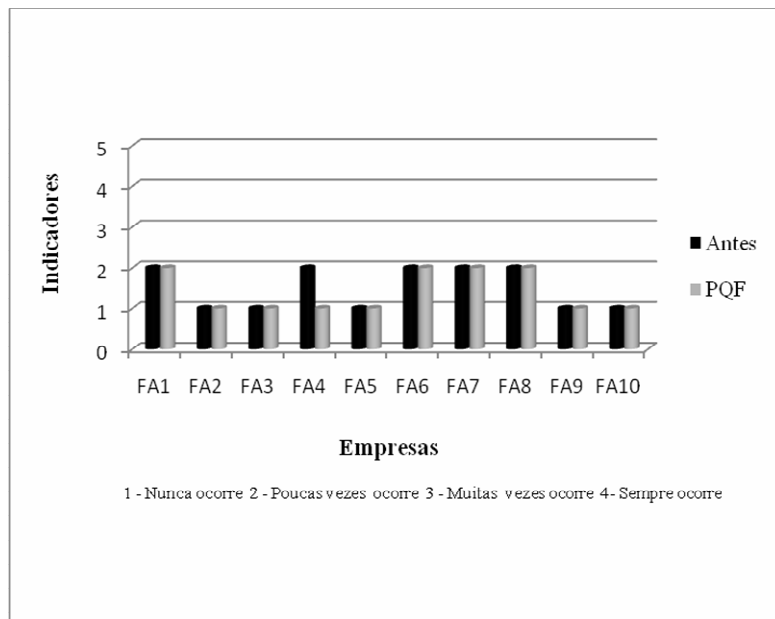


Figura 10 – Empresas FA – Contratos longo prazo com poucos níveis de especificações

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

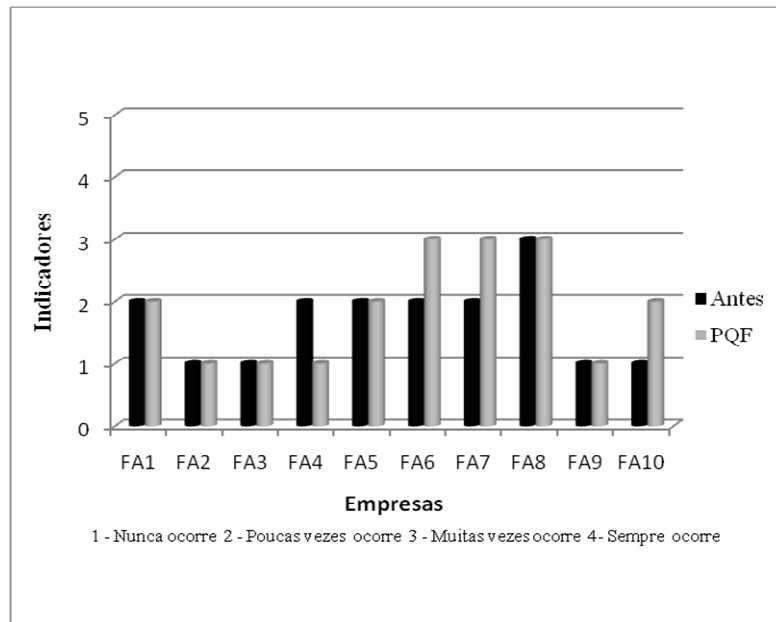


Figura 11 – Empresas FA – Contratos curto prazo com elevados níveis de especificações

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

O aumento da ocorrência de contratos de curto prazo com muitos níveis de especificações entre clientes e fornecedores é característico das relações no regime de mercado. Nesse regime nota-se que: não existem incentivos econômicos por parte das empresas compradoras em ativos dos fornecedores; a confiança entre os agentes é meramente instrumental, somente para viabilizar as transações comerciais; o envolvimento de fornecedores ocorre no processo de produção; a existência de uma comunicação pouco freqüente entre as empresas (BRONZO, 2004, p.63-70).

No que diz respeito à ocorrência de incentivos econômicos das âncoras em ativos específicos da empresa fornecedora, conforme pode ser observado na Figura 12, somente uma empresa registrou alteração. As demais informaram que os incentivos nunca ocorrem nem antes e nem após o PQF. A inexistência desses incentivos indica que a confiança depositada em seus fornecedores pelos agentes contratantes é precária, comportamento típico dos relacionamentos de curto prazo, regulados pelo mercado.

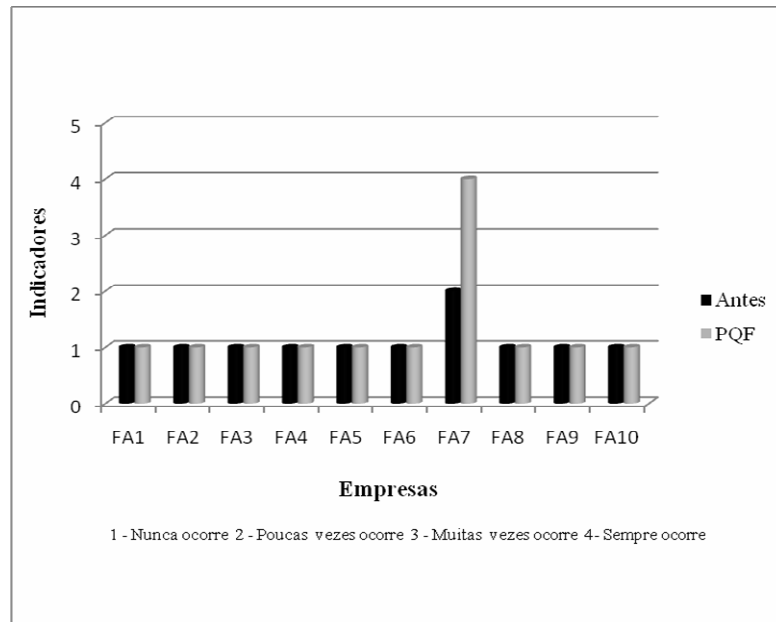


Figura 12 – Empresas FA – Incentivos econômicos das âncoras em ativos específicos de sua empresa

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Nesta pesquisa foi constatado o aumento da ocorrência de comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de informação, entre as empresas compradoras e fornecedoras após a participação do PQF, Figura 13. Para 3 respondentes, esse tipo de comunicação passou a ocorrer “poucas vezes” e para 1 passou a “sempre ocorrer”. Somente 1 respondente informou que de “poucas vezes ocorre” passou para “nunca ocorre”. As demais (5) permaneceram na mesma posição (“muitas vezes ocorre” = 1, “poucas vezes ocorre” = 3 e “nunca ocorre” = 1). Contrário a esse resultado, duas das 10 empresas pesquisadas (ver Figura 14) registraram aumento do intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processo, após o PQF. As demais empresas não sofreram alteração (“nunca ocorre” = 5, “poucas vezes ocorre” = 1, “muitas vezes ocorre” = 2).



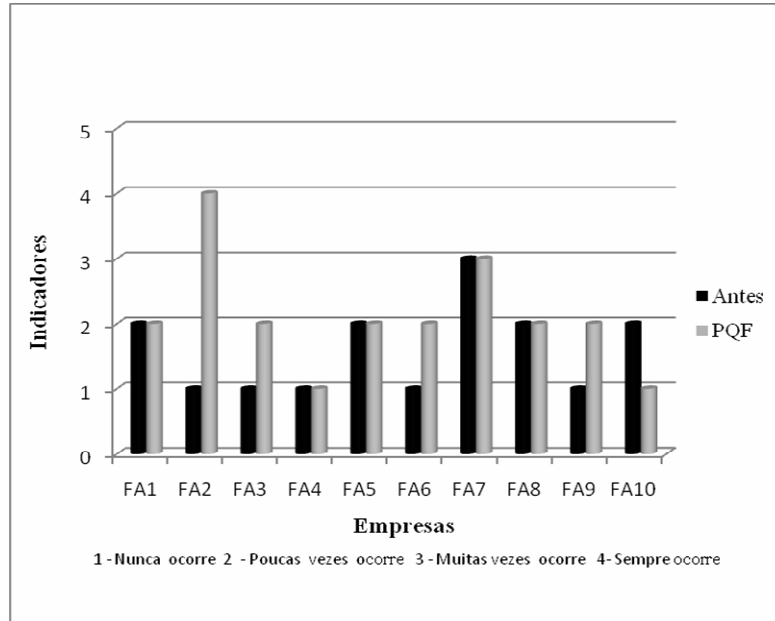


Figura 13 – Empresas FA – Comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de informação

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

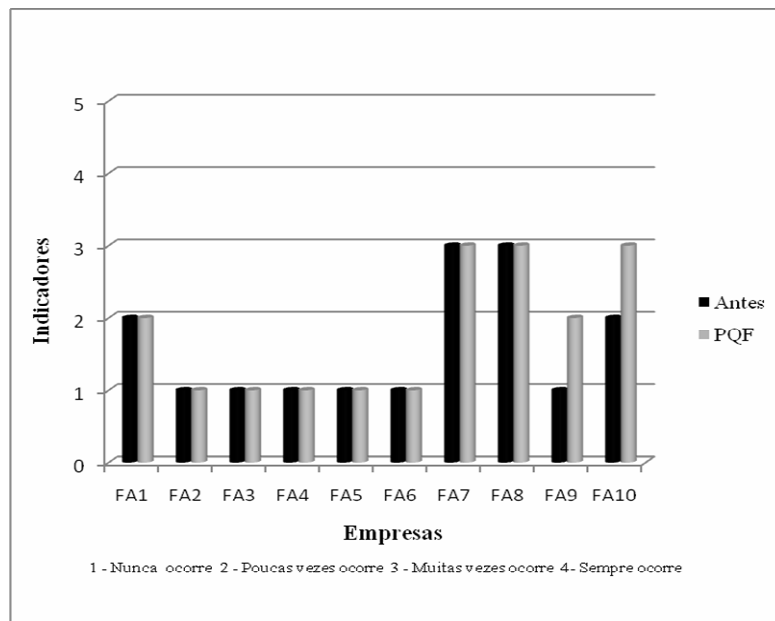


Figura 14 – Empresas FA - Intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processo

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Numa relação entre cliente e fornecedor, um aspecto importante a ser observado é o momento do ingresso do fornecedor no processo de suprimento da empresa compradora.

A ocorrência do envolvimento do fornecedor antes do processo de suprimento indica que o acordo entre as empresas é mediada pela colaboração tanto na pesquisa como no processo de produção, característica típica de relacionamento mais duradouro considerado por Hagedoorn (1990 apud SILVA, 2000, p.9), como uma aliança de parceria. A ocorrência desse ingresso durante o processo de suprimento é um indicativo de relações de curto prazo.

Na Figura 15, pode-se observar que com o PQF, a ocorrência de envolvimento de sua empresa no processo de suprimento da empresa-âncora alterou para maior para 3 empresas, (“nunca ocorre” para “poucas vezes ocorre” = 1, “poucas vezes ocorre” para “muitas vezes ocorre” = 1 e “muitas vezes ocorre” para “sempre ocorre” = 1). As demais se mantiveram nos mesmos estágios anteriores (“nunca ocorre” = 4 empresas e “poucas vezes ocorre” = 3).

Embora na Figura 16 uma empresa tenha informado que após a participação no PQF, a ocorrência de envolvimento das empresas fornecedoras antes do processo de suprimento tenha diminuído de “muitas vezes ocorre” para “poucas vezes ocorre”, para 3 respondentes houve aumento dessa ocorrência: 2 empresas responderam que, de “nunca ocorre” passou para “poucas vezes ocorre” e outra passou para “muitas vezes ocorre”.

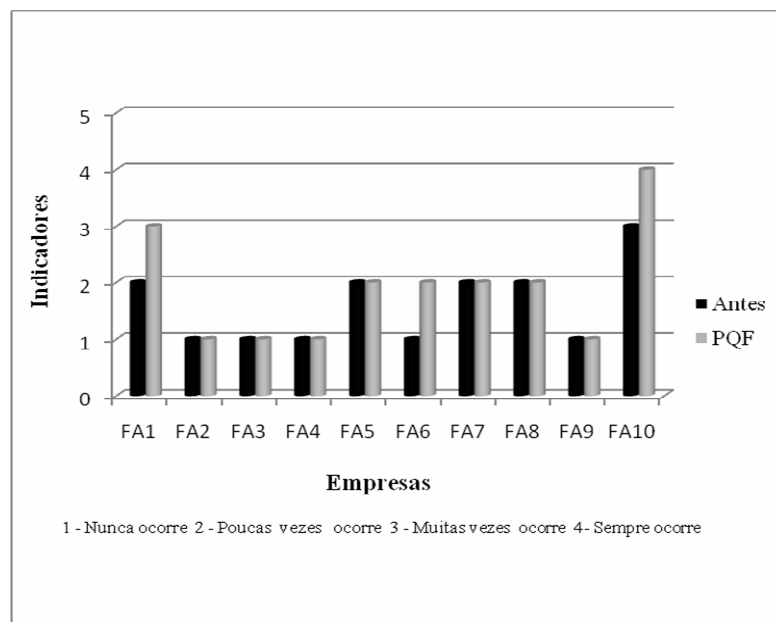


Figura 15 – Empresas FA – Envolvimento da sua empresa no processo de suprimento da empresa âncora

Fonte - Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

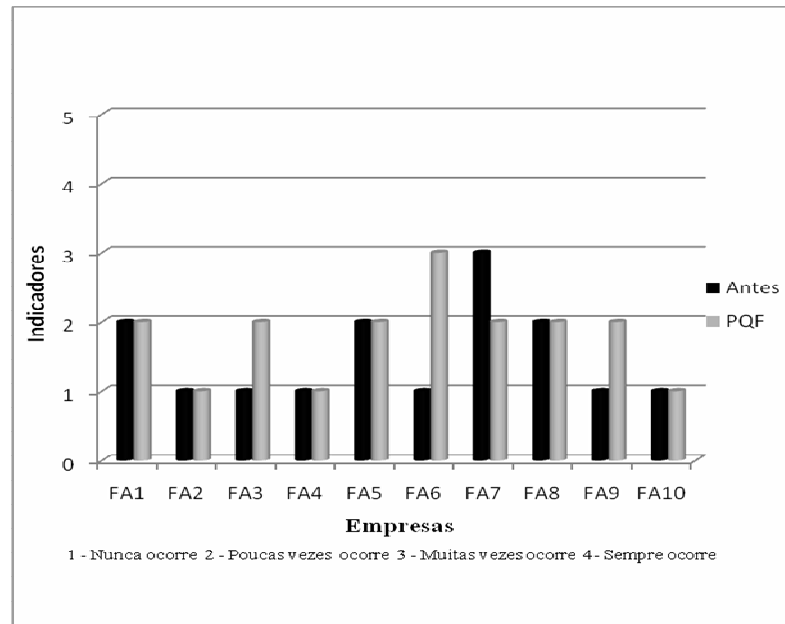


Figura 16 – Empresas FA – Envolvimento da sua empresa antes do processo de suprimento da empresa âncora

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Na Figura 17, observa-se que as relações de cooperação e confiança entre as empresas evoluíram com o PQF. Essa evolução foi registrada por 5 empresas que de “nunca ocorre” passou para até “sempre ocorre”. Ao observar a Figura 18, nota-se que somente 2 empresas informaram uma ligeira alteração no indicador estrutura de governança entre as empresas, após a participação no programa. Das 10 empresas pesquisadas 1 não respondeu a questão.

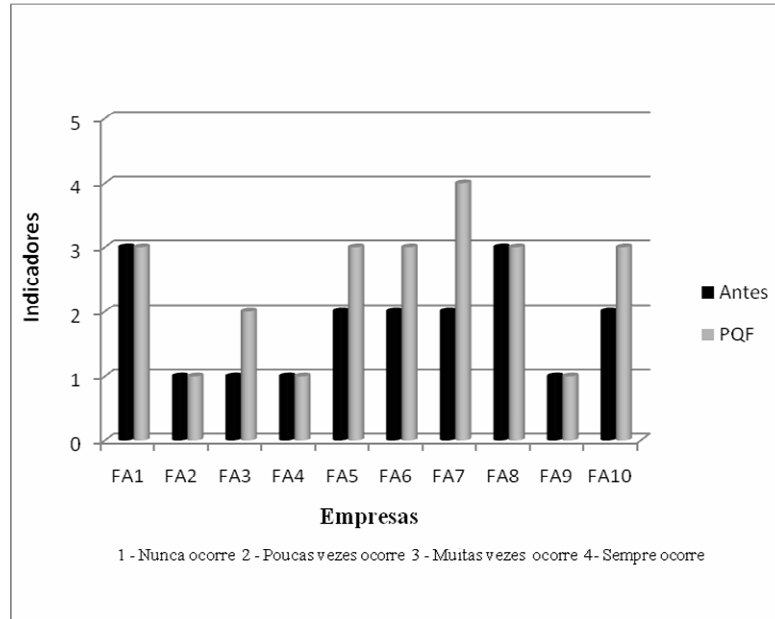


Figura 17 – Empresas FA - Relações de cooperação e confiança entre as empresas

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

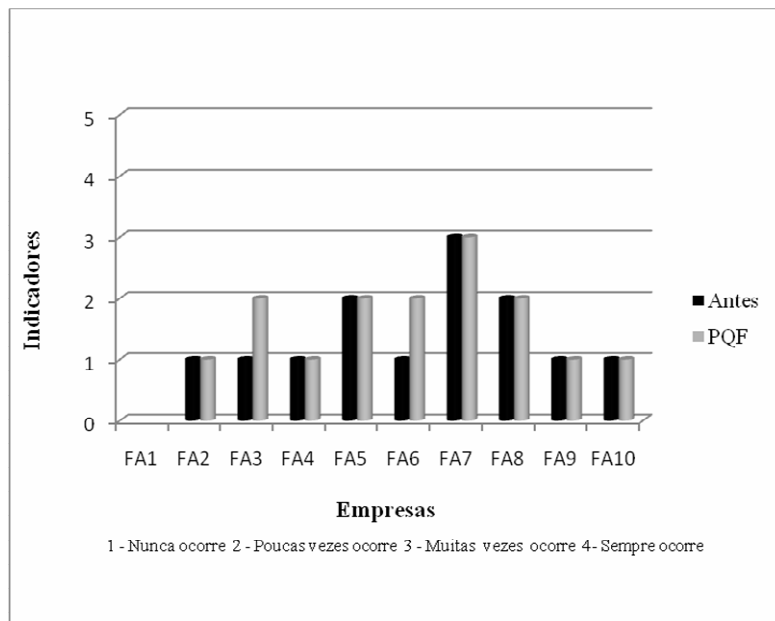


Figura 18 – Empresas FA - Estrutura de governança entre as empresas

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

O aumento na ocorrência de relações de cooperação e confiança, de intercâmbio contínuo de informações e do envolvimento da empresa fornecedora antes do processo de

produção, demonstra que as relações negociais entre as empresas estão evoluindo para uma relação de parceria (BRONZO, 2004).

Na análise do tópico negócio foi investigado o percentual de negócios realizados pelas empresas fornecedoras com as âncoras, com as fornecedoras participantes do PQF e com outras empresas, observando o período antes e após a participação do PQF. A Figura 19 aponta que os negócios com as âncoras, para 3 empresas aumentaram, para 4 permaneceram no mesmo percentual e para 2 empresas o percentual reduziu. Na média geral, o percentual de negócios realizados com as âncoras não sofreu grandes alterações.

Quanto ao percentual de negócios realizados com outras empresas, Figura 21, para 6 empresas aumentou e para 4, o percentual se manteve. Embora 1 dessas empresas tenha informado que realiza entre 81% a 100% dos seus negócios com outras empresas, na média geral, o percentual de negócios com outras empresas aumentou com a participação no PQF.

Com referência aos negócios realizados entre as empresas fornecedoras do PQF, através da análise da Figura 20, pode-se notar que com a participação no PQF, 50% das empresas fornecedoras começaram a fazer negócios com as parceiras do PQF.

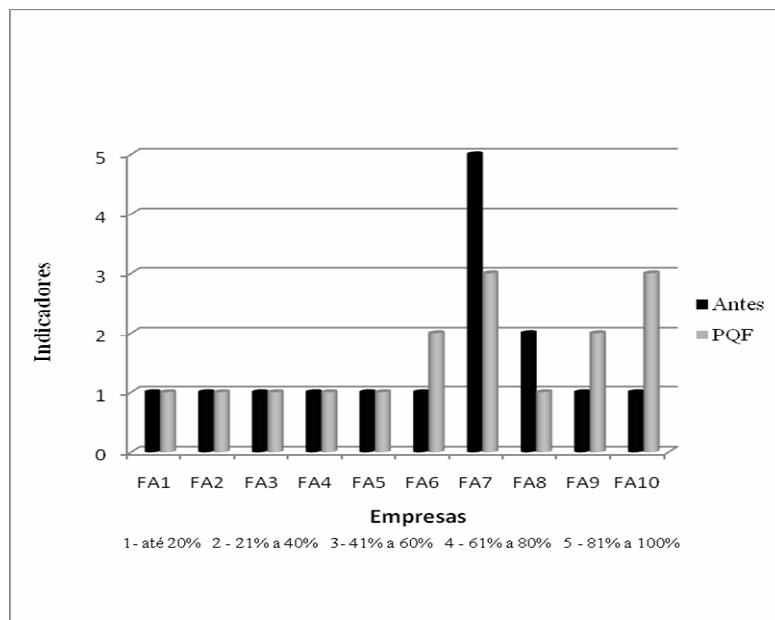


Figura 19 – Empresas FA – Negócios realizados com empresas âncoras do PQF

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedoros (PQF).

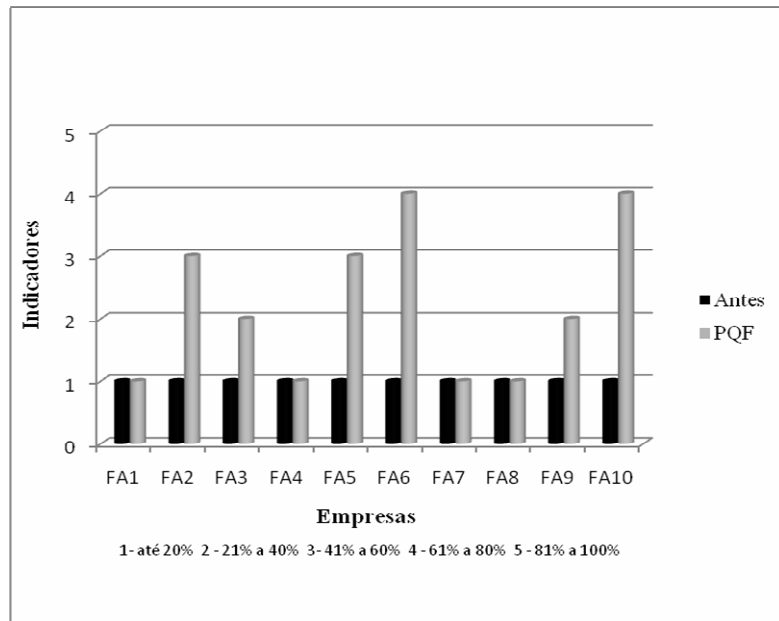


Figura 20 – Empresas FA - Negócios realizados com empresas fornecedoras do PQF

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

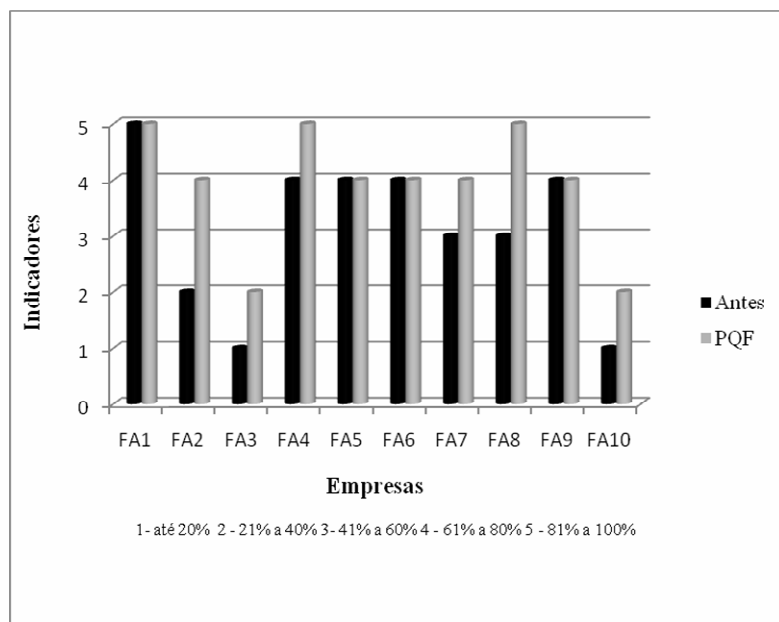


Figura 21 – Empresas FA - Negócios realizados com outras empresas

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

As ações que mais contribuíram para os resultados dos tópicos desempenho, relacionamento e negócio, segundo as empresas fornecedoras, Quadro 5, foram as rodas de negócios, seguidas das oficinas da Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Sócio Ambiental e Recursos Humanos e os Cursos do Núcleo temático.

Empresas	SGI				INTEGRAÇÃO / COMUNICAÇÃO			NÚCLEOS TEMÁTICOS			
	Oficinas				Roda Negócios	Visitas	Eventos	Treinamentos	Cursos	Seminários	Consultoria
	Qualidade	MA	RSE	RH							
FA1	x	x	x	x							
FA2	x	x	x	x							
FA3					x		x		x		
FA6					x	x			x	x	x
FA10					x			x			

Quadro 5 - Ações do PQF que contribuíram para o alcance dos resultados

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Notas: MA = Meio Ambiente

RSE = Responsabilidade Sócio Empresarial

RH = Recursos Humanos

Apesar das empresas terem indicado o alcance de melhorias em vários itens pesquisados, 3 delas registraram no campo observação do questionário que os negócios com âncoras são praticamente inexistentes.

Uma das empresas sugeriu que o programa deve acelerar o processo de intercâmbio com a finalidade de geração de negócios entre fornecedoras e âncoras. Outra sugestão apontada por uma das fornecedoras foi de que as âncoras deve consultar mais as empresas fornecedoras.

#### 4.2.2 Empresas compradoras

No tópico desempenho é investigado junto às empresas âncoras o grau de desempenho relativo aos indicadores: qualidade dos bens ou serviços, custos de produção, tempo de entrega do produto ou serviço, confiabilidade das entregas, volume de bens ou serviços ofertados, introdução de novos processos de produção, aprimoramento do processo de produção e participação no mercado.

O aumento de desempenho geral foi apontado tanto pelas empresas fornecedoras, como pelas compradoras. A Figura 22 mostra que se for considerado a média geral dos indicadores, houve aumento no grau de desempenho. Entretanto, ao analisar o desempenho individual das empresas, observa-se que uma das empresas manteve-se no patamar “muito bom”, enquanto a outra empresa mudou de “fraco” para “muito bom”.

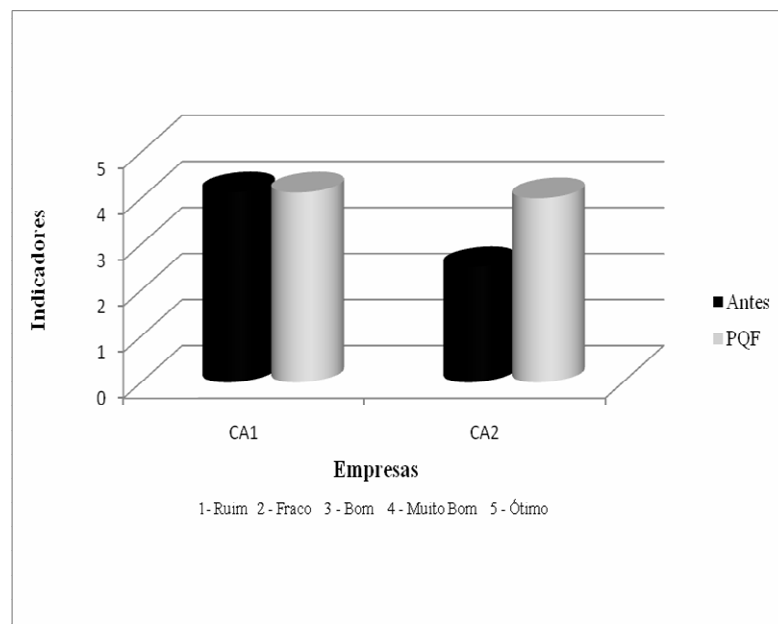


Figura 22 – Empresas CA – Desempenho geral

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQC).

No tópico relacionamento, utilizado para caracterizar os relacionamentos entre as empresas âncoras e fornecedoras, antes e após o PQC, foram trabalhados os indicadores: contratos informais; contratos longo prazo com poucos níveis de especificações; contratos de curto prazo com elevados níveis de especificações; incentivos econômicos das âncoras em ativos específicos de sua empresa; comunicação pouco freqüente, com pouco conteúdo de informações; intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processos; envolvimento



de sua empresa no processo de suprimento da empresa âncora; envolvimento de sua empresa antes do processo de suprimento da empresa âncora; relações de cooperação e confiança entre as empresas; confiança limitada entre as empresas, suficiente para viabilizar as transações comerciais; estrutura de governança entre as empresas.

Com a participação das âncoras no PQF nota-se que a ocorrência de contratos informais (ver Figura 23) e de curto prazo com elevados níveis de especificações (ver Figura 25) reduziu para a empresa CA2, enquanto a empresa CA1 permaneceu no mesmo patamar. No que se refere aos contratos de longo prazo com menores níveis de especificações (ver Figura 24), a empresa CA1, de “muitas vezes ocorre” passou para “sempre ocorre” e a empresa CA2, de “poucas vezes ocorre” caiu para “nunca ocorre”.

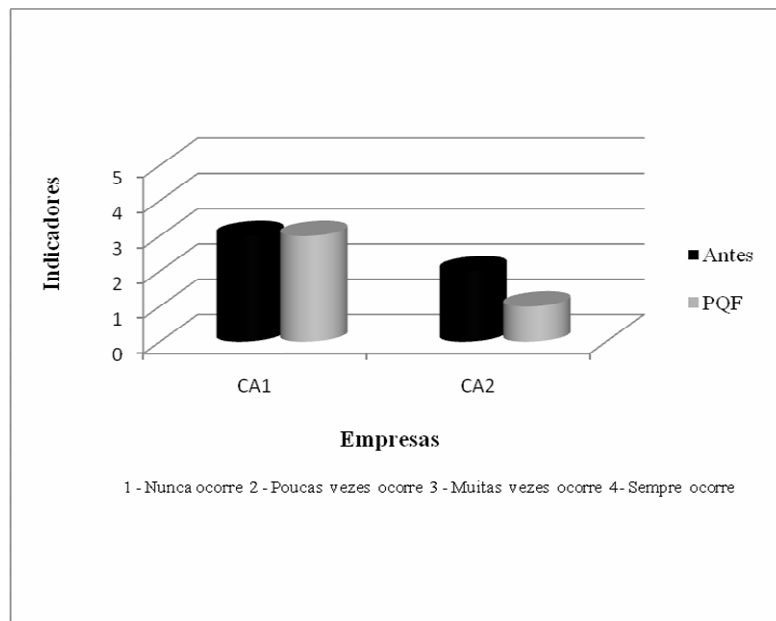


Figura 23 – Empresas CA – Contratos informais

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

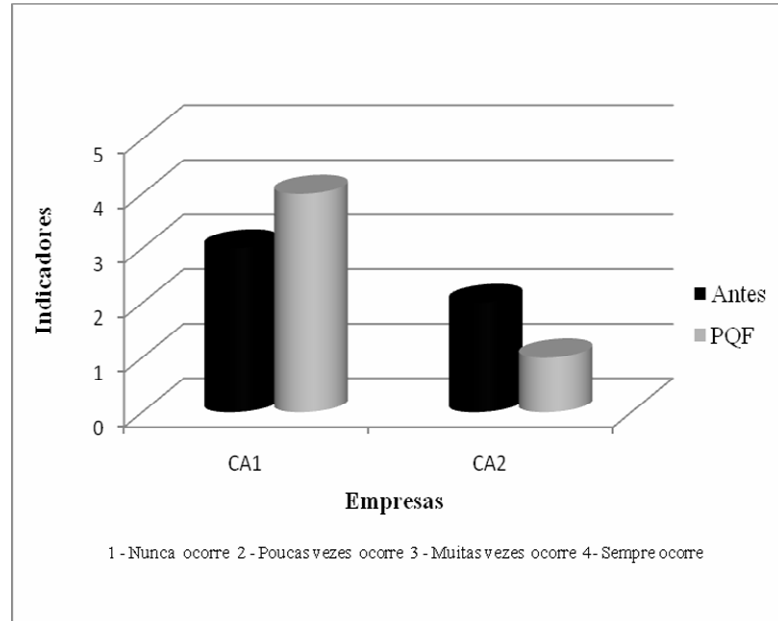


Figura 24 – Empresas CA – Contratos longo prazo com poucos níveis de especificações

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

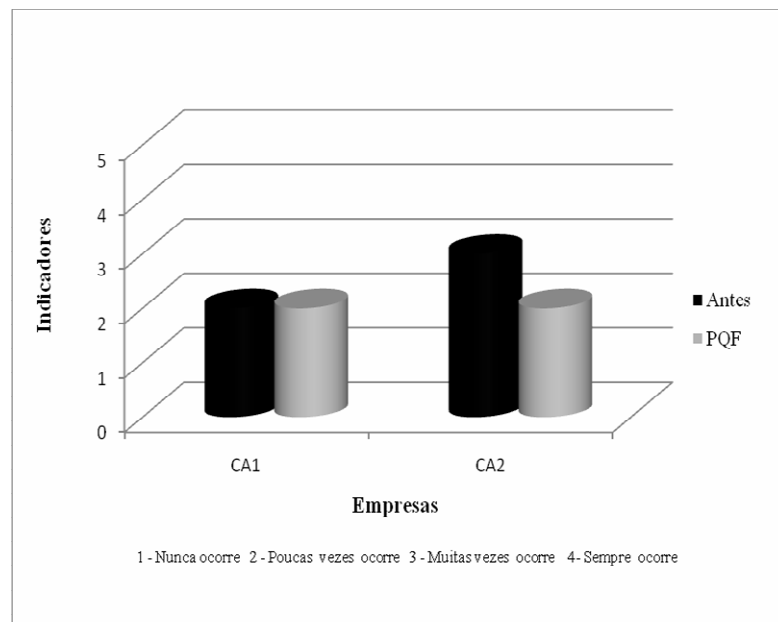


Figura 25 – Empresas CA - Contratos curto prazo com elevados níveis de especificações

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

A ocorrência de incentivos econômicos por parte das âncoras em ativos específicos do fornecedor e a estrutura de governança entre empresas, após o PQF, aumentaram somente para uma das empresas âncoras, conforme pode ser visto nas Figuras 26 e 27.

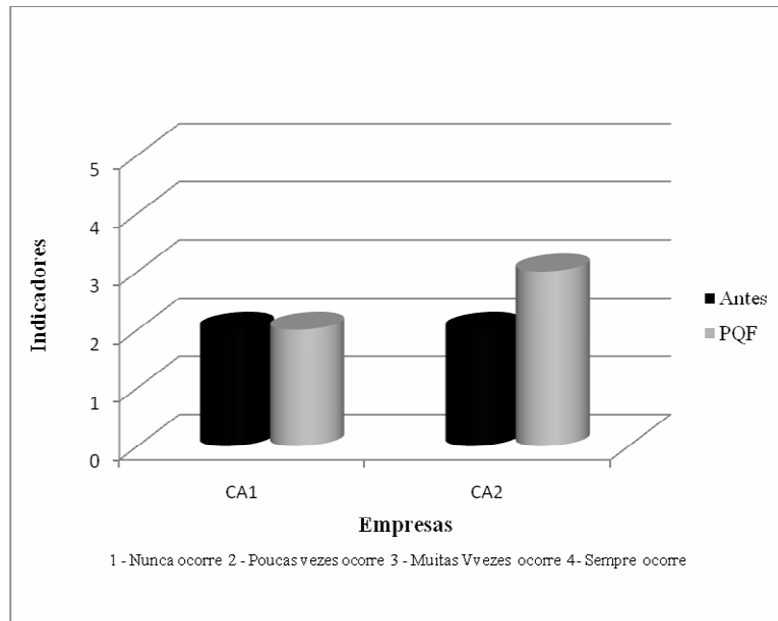


Figura 26 – Empresas CA – Incentivos econômicos em ativos específicos do fornecedor

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

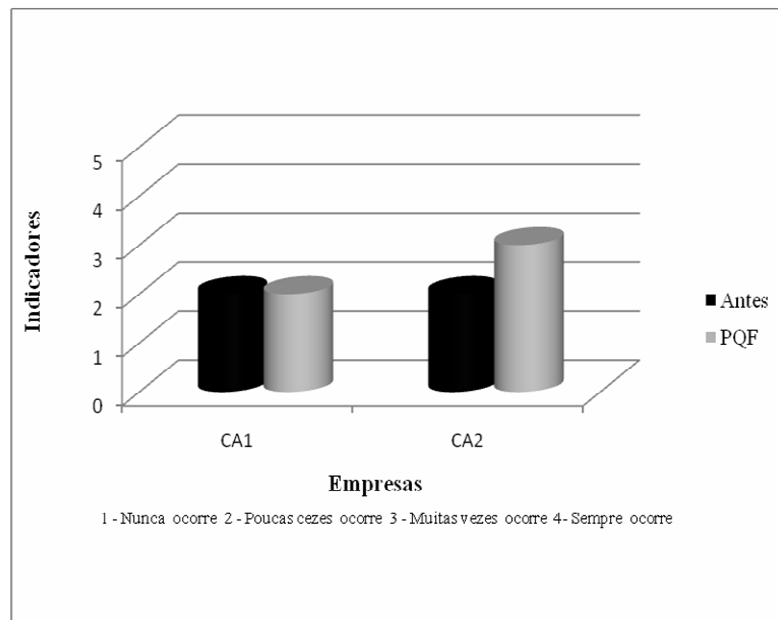


Figura 27 – Empresas CA – Estrutura de governança entre as empresas

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

A necessidade de impulsionar uma estrutura de governança entre clientes e fornecedores é decorrente de vários fatores. Dentre os fatores citados por Kamatah, Liker (1994 apud BRONZO, 2004, p.68), destacam-se: a natureza do objeto de transação, o nível de investimento em ativos da fornecedora e o momento de envolvimento do fornecedor no processo de suprimento.

A Figura 28 mostra que para empresa CA2 houve aumento da ocorrência de intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processos, após a participação no PQF. Para a empresa CA1 não houve alteração.

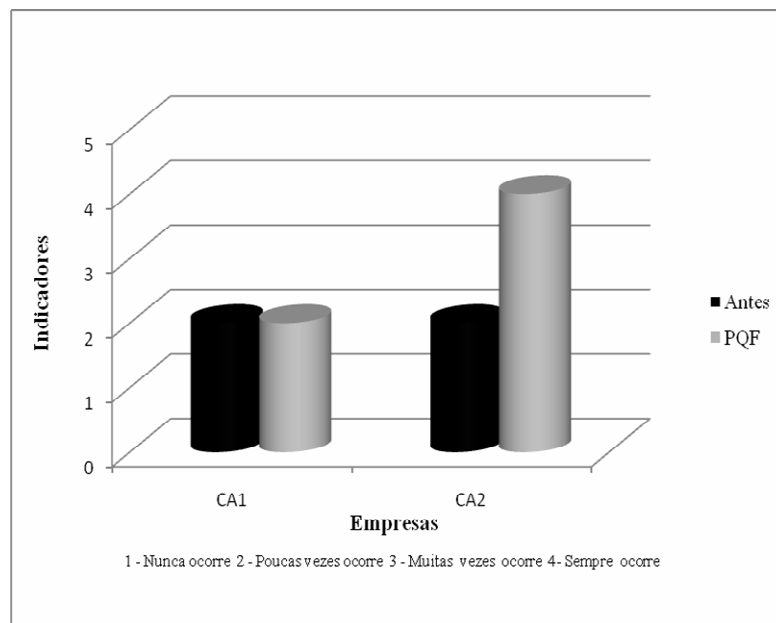


Figura 28 – Empresas CA – Intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processos

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

A ocorrência de envolvimento dos fornecedores no processo de produção e antes do processo de produção, após a participação do PQF, aumentou para as duas empresas. Da mesma forma que as relações de cooperação e confiança entre as empresas (ver Figuras 29, 30 e 31).

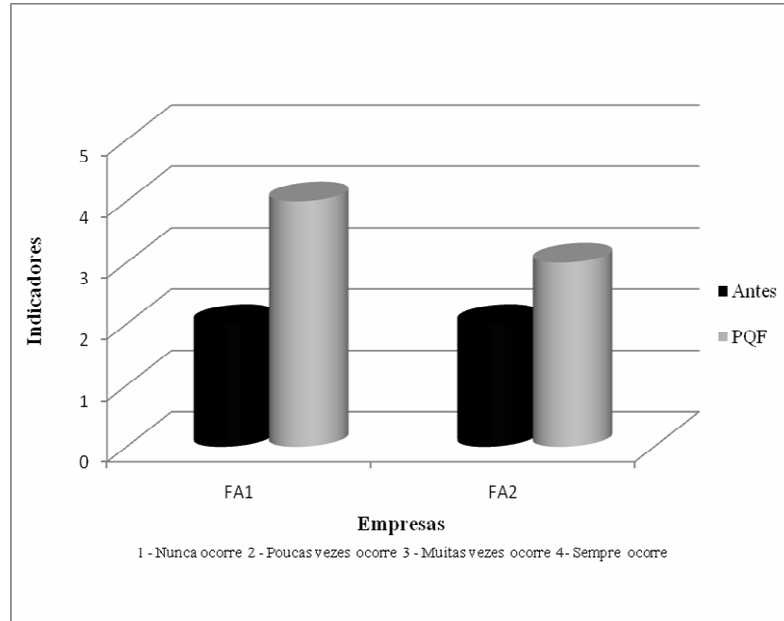


Figura 29 – Empresas CA - Envolvimento das empresas fornecedoras no processo de suprimento

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

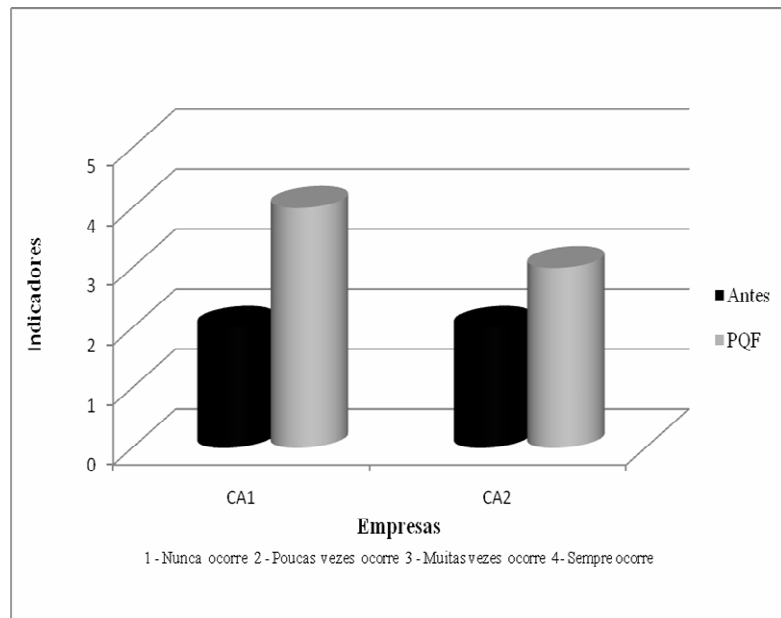


Figura 30 – Empresas CA – Envolvimento das empresas fornecedoras antes do processo de suprimentos

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

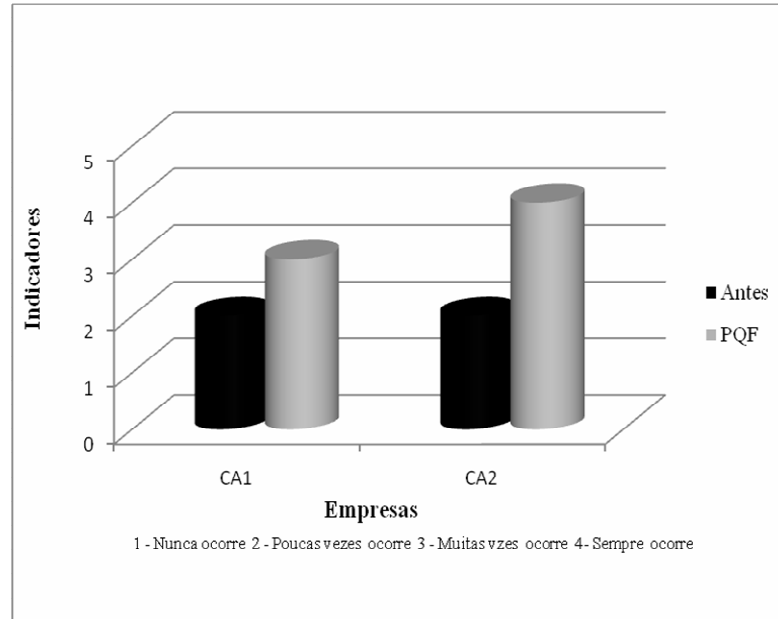


Figura 31 – Empresas CA - Relações de cooperação e confiança entre empresas

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

As Figuras 32 e 33 mostram que ocorrência de Comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de informações e de Confiança limitada entre empresas suficiente para viabilizar transações comerciais, após a participação no programa, aumentou para empresa CA1 e reduziu para a empresa CA2. Na análise das empresas fornecedoras também foi notado o aumento da ocorrência de uma comunicação pouco freqüente após o PQF.

Vale ressaltar que a efetividade da via de comunicação é citada por Neumann e Ribeiro (2004, p. 45) como um dos elementos críticos para o desenvolvimento de fornecedor.

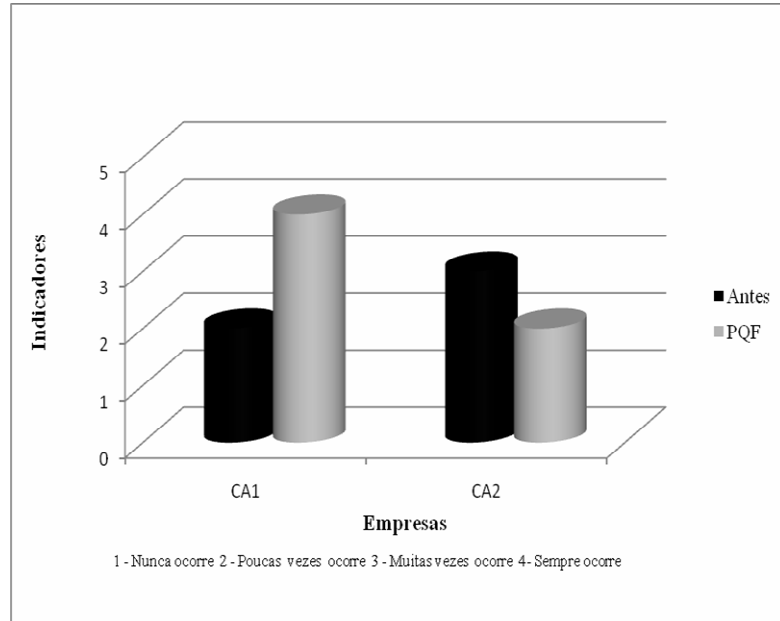


Figura 32 – Empresas CA – Comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de informações

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

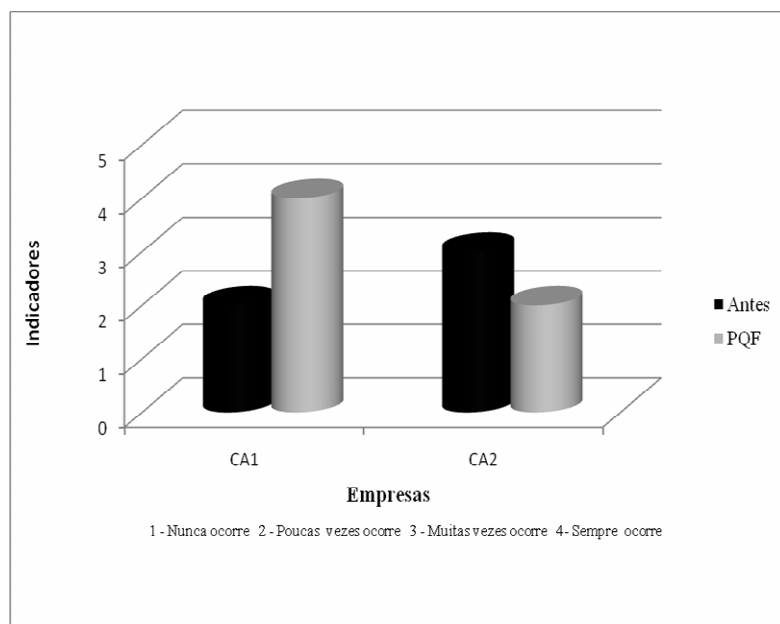


Figura 33 – Empresas CA - Confiança limitada entre as empresas suficientes para viabilizar transações comerciais

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Na análise do tópico negócio é investigado o percentual de negócios realizados pelas âncoras com as fornecedoras e com outras empresas, observando o período antes e após a

participação do PQF. Para a empresa CA2, os negócios realizados com empresas fornecedoras do PQF e com outras empresas aumentaram (ver Figuras 34 e 35). Já para a empresa CA1 os negócios realizados com as fornecedoras aumentaram e com outras empresas reduziram.

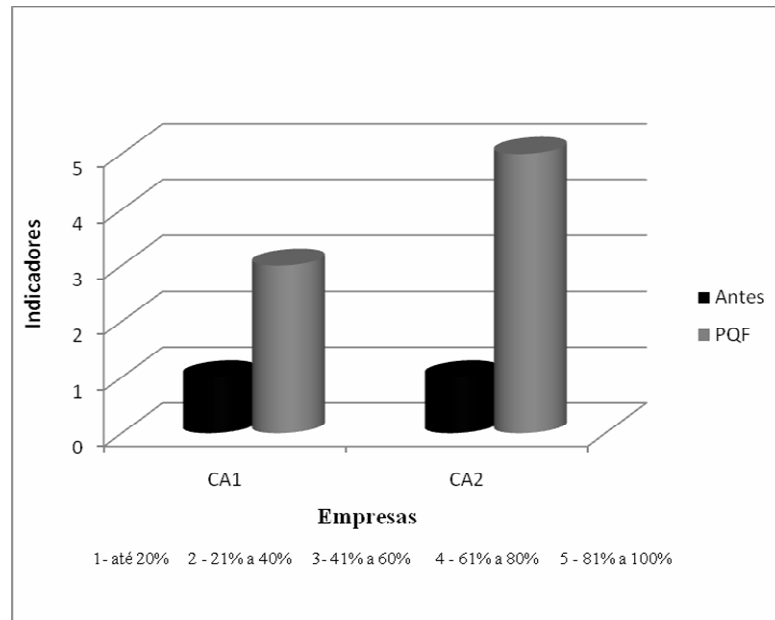


Figura 34 - Empresas CA – Negócios realizados com empresas fornecedoras do PQF

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

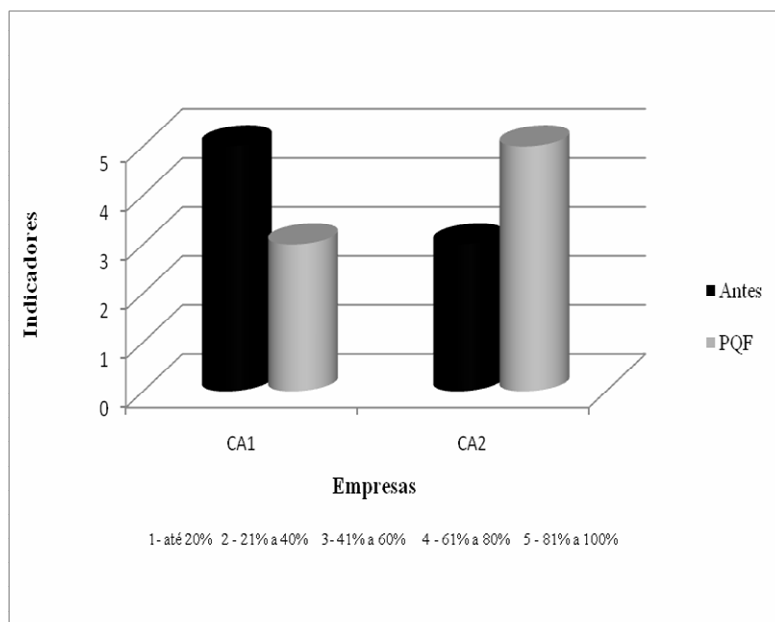


Figura 35 – Empresas CA - Negócios realizados com outras empresas

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).



A análise Figura 36 mostra que as empresas compradoras aumentaram o número de fornecedores após a participação no PQF.

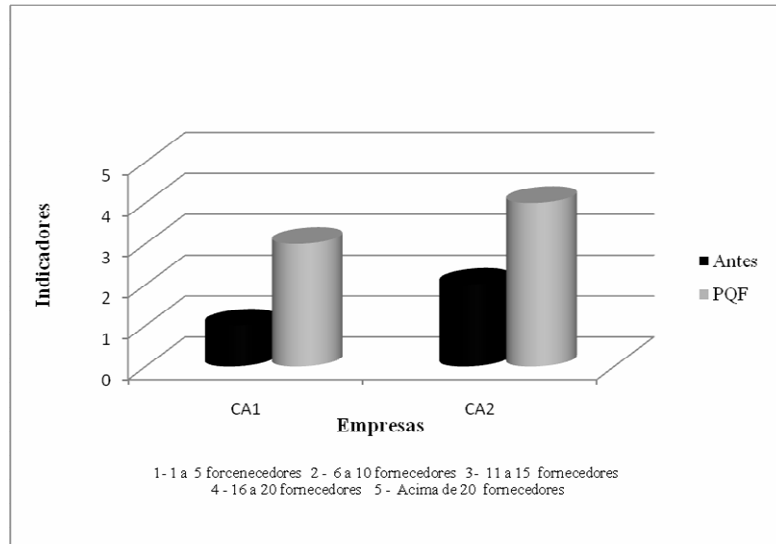


Figura 36 – Empresas CA – Fornecedores para suprimentos de produtos ou serviços

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

A divisão dos pedidos de fornecimento entre o maior número de fornecedores é uma das práticas dos agentes contratantes no regime de mercado, que o fazem com a intenção de facilitar o seu poder de barganha, o que resulta numa intensa competição entre os contratados. Ao contrário do regime de quase-mercado, onde se nota que a seleção de um número restrito de fornecedores competentes e capacitados é suficiente não só para garantir o desempenho por preço e qualidade, mas também para sustentar a renovação dos contratos. Já no regime de parceiras, há uma redução drástica no número de fornecedores, sendo que o volume de negócios entre as parceiras pode chegar a cem por cento da demanda da empresa compradora. (BRONZO, 2004, p.63-70).

Na visão das empresas compradoras as ações do PQF influenciaram nos seguintes aspectos: (1) a garantia de estar atuando com empresas idôneas eliminando em muito um grande passivo fiscal-trabalhista causados pelas empresas prestadoras de serviços quando deixam de cumprir seus compromissos legais; (2) maior confiabilidade na qualidade dos serviços, em segurança, saúde, higiene e meio ambiente e na estrutura financeira/contábil das empresas e melhoria na mão-de-obra; (3) maior transparência nos negócios realizados.

## 4 CONCLUSÃO

De acordo com esta pesquisa, a estratégia de intervenção utilizada pelo PQF está baseada na gestão da comunicação e da qualidade. A qualidade é gerida por meio de um sistema integrado que abrange o Sistema de Segurança no Trabalho (SST), Meio Ambiente (MA), Qualidade e Responsabilidade Sócio Empresarial (RSE) e é viabilizada através das oficinas. Já a comunicação, objetiva melhorar a integração entre as empresas, sendo implementada nas rodas de negócios, nas visitas técnicas e no portal Web. Além das assessorias, são disponibilizadas também as chamadas ações complementares através dos núcleos temáticos para formação técnica, especial e de gestão, com vistas a suprir eventuais carências apresentadas pelas empresas. O desenvolvimento das empresas é acompanhado de um processo de avaliação anual e disponibilizado no Portal web. Logo, a estratégia adotada pelo PQF para capacitação de fornecedores contempla a maioria das características citadas pela literatura na abordagem de desenvolvimento de fornecedores.

No que tange ao desempenho, nota-se no resultado global, após o ingresso das empresas no PQF, melhorias em todos os indicadores. Para as empresas fornecedoras, os itens que mais se destacam são a qualidade dos bens e serviços e o aprimoramento dos processos de produção. Já para as empresas compradoras, a participação no mercado.

Quanto ao relacionamento entre empresas fornecedoras e compradoras, os resultados da pesquisa demonstram que embora predominem características das relações de mercados a exemplo dos contratos de curto prazo com muitas especificações, comunicação pouco freqüente, envolvimento no processo de produção, o aumento do número de fornecedores - já apresentam também características das relações de quase-mercado, tais como intercâmbio contínuo de informações, envolvimento antes do processo de produção e relações de cooperação e confiança.

No que se refere ao negócio, pode-se afirmar que após o PQF, as empresas aumentaram o seu volume. Observa-se que esse aumento é maior entre as fornecedoras e outras empresas e está em expansão entre as empresas fornecedoras. Com relação aos negócios realizados entre fornecedoras pesquisadas e compradoras do PQF, embora haja casos de redução, são predominantes os registros de aumento de negócio. Da parte das âncoras, registra o aumento do volume de negócio junto às fornecedoras. Aqui cabe uma ressalva: não foi investigado se as empresas-âncoras que responderam esta pesquisa mantêm relações de negócios com as fornecedoras pesquisadas.

Apesar deste estudo apontar algumas dificuldades de relacionamento entre as empresas fornecedoras e compradoras, principalmente nos indicadores comunicação e negócios realizados entre as empresas fornecedoras e compradoras, conclui-se que a estratégia utilizada pelo PQF de fato vem alcançando resultados positivos. A exemplo da elevação do grau de desempenho das empresas e do aumento do volume de negócios. Pode-se ainda inferir que os resultados do programa vêm contribuindo para a redução dos custos de transação a partir dos depoimentos das âncoras ao informar que as ações do PQF resultaram numa maior transparência nos negócios, na confiabilidade na qualidade dos serviços, e no aumento do grau de confiabilidade na estrutura financeira/contábil das empresas fornecedoras, além da garantia de estar atuando com empresas idôneas, resultando na eliminação do passivo fiscal-trabalhista causado pelas empresas prestadoras de serviços quando deixam de cumprir seus compromissos legais.

As conclusões aqui apresentadas limitam-se às análises das características do relacionamento entre as empresas compradoras e fornecedoras com foco nos indicadores: contratos, incentivos econômicos, comunicação, governança e envolvimento sem, contudo, analisar os fatores que motivaram as relações entre as empresas fornecedoras e compradoras, bem como o tipo de ativo que é transacionado entre elas. Esses fatores, segundo Melo (2007), tanto podem ser o aumento nos custos internos de produção, aumento nos custos internos de coordenação, ou a ausência de competência técnica da empresa cliente. Estas análises poderiam contribuir para uma definição mais clara a respeito de quais melhorias deveriam ser esperadas desses relacionamentos, já que esses fatores juntamente com o ativo transacionado influenciam na formatação contratual da relação, ou seja, no tipo de relação a ser estabelecida - comercial ou de cooperação.

Como sugestão para futuras pesquisas, que seja replicada com um grupo de empresas participantes do PQF, levando em consideração o tempo de participação no programa e que inclua também o levantamento dos fatores motivadores das relações, o tipo de ativo transacionado entre as empresa e a relação existente entre a empresa compradora e fornecedora pesquisadas.

Embora este estudo tenha apresentado algumas limitações e não tenha apontado crescimento significativo dos negócios entre as empresas fornecedoras e compradoras que participaram da pesquisa, ele ratifica a idéia de alguns pesquisadores citados no referencial teórico ao afirmarem que as ações para o desenvolvimento de fornecedores, além de qualificá-los, contribuem para o crescimento da competitividade, elevando a qualidade e a produtividade das empresas envolvidas através da melhoria contínua de produtos e de processos e da capacitação tecnológica.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação: os principais fatores que têm induzido os processos de desintegração vertical e de terceirização das grandes empresas, com base no contexto de reestruturação da indústria mundial. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Redes de cooperação produtiva e cluster regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini, 2000.
- ASSIS, D. Sistema FIEB estimula pequenos fornecedores. **Bahia Indústria – Revista da Federação das Indústrias do Estado da Bahia**, Salvador, v.16, n. 174, jul. 2007.
- BAHIA. Federação das Indústrias do Estado da Bahia. Instituto Euvaldo Lodi-IEL. **Programa de Qualificação de Fornecedores – PQF**. Salvador, [2006?].
- BASTOS, C. E. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos**: um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica. 2006. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRONZO, M. Gestão de operações e logística: relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 61-73, 2004.
- CARONA, N. F. **Gestão de relacionamentos em redes de suprimentos**: um estudo de caso na rede de soja no Brasil. 2004. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Departamento de Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- CUNHA, J. C. O Relacionamento Cliente Fornecedor nas Cadeias Produtivas na Indústria Paranaense. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.
- FAGUNDES, J. L. S. S. **Economia institucional**: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Instituto de Economia, 1997.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. ; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FURTADO, G. A. P. **Crítérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte**. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2005.

KRAUSE, D. R.; ELLRAM L. M. Success factors in supplier development. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, MCB University Press, v. 27, n.1, p. 39-52, 1997.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; SCANNELL, T. V. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic process. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 39-58, 1998.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINHO, B. de L.; AMANETO NETO, J. Gestão da cadeia de fornecedores e acordos de parceira. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Manufatura de classe mundial, conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, A. A.; ZAWISLAK, P. A. Para uma melhor caracterização das relações de cooperação entre clientes e fornecedores. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004. p.1-16.

MELO, A. A. Proposta de uma estrutura para análise e classificação das relações cliente-fornecedor. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. p.1-16.

NEUMANN, C. S. R.; RIBEIRO, J. L. D. Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca rápida de ferramentas. **Revista da Produção**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v. 14, n.1, 2004.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

PEREIRA, G. M.; GEIGER, A. Complexidade do produto e volume de produção como determinantes da estratégia de desenvolvimento de fornecedores automotivo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 12, p.191-201, maio-ago. 2005.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos - supply chain management: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTES, C. G. **Dinâmica de formação e manutenção de parcerias sob a ótica da teoria dos custos de transação: um estudo de caso no setor de mineração**. 2007. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SANDRINI, G. F. **Alianças estratégicas e vantagem competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores**. 2005. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba, 2005.

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

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, G. S. **Processo de formação de alianças estratégicas**: casos de empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS. 2000. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS, Porto Alegre, 2000.

SILVA, J. E. **Um modelo de programa de desenvolvimento de fornecedores em redes de emoresas**. 2004. 287f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004.

SZPOGANICZ, R. **Poder de compra estatal**: requisitos e estratégias para o desenvolvimento e qualificação de fornecedores de pequeno porte. 2003. 71f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2003.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES, R.; NASCIMENTO, E. do. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 3, n. 12, p.393-404, set-dez. 2005.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 241f. Tese (Livre-docência)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

### APÊNDICE A – Ficha de Pesquisa da Empresa Compradora

<b>1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE</b>				
Empresa:	Questionário: Nº __			
Endereço:				
CEP:	Cidade:	Estado:		
C.N.P.J. :	Inscrição Estadual:			
Ramo de Atividade:	Tempo no programa: __ meses			
Número de funcionários:	Setor: __ produção __ serviços			
<b>Sobre o respondente</b>				
Nome:				
Cargo:				
Tempo na empresa:				
<b>2 – DESEMPENHO</b>				
Indique o grau de desempenho relativo a produção de bens e serviços, considerando o espaço tempo (antes e após a participação no programa)				
<b>1 – Ruim</b>	<b>2 – Fraco</b>	<b>3 – Bom</b>	<b>4 – Muito bom</b>	<b>5 - Ótimo</b>
Indicadores desempenho	Evidências objetivas de desempenho		Antes	PQF
Produto, processo e mercado	1 Qualidade dos bens ou serviços			
	2 Custos de produção			
	3 Tempo de entrega do produto ou serviço			
	4 Confiabilidade das entregas			
	5 Volume de bens ou serviços ofertados			
	6 Introdução de novos processos de produção			
	7 Aprimoramento do processo de produção			
	8 Participação no mercado			



<b>3 – RELACIONAMENTO</b>			
Indique a ocorrência de relacionamentos com empresas fornecedoras do PQF, considerando o espaço tempo (antes e após a participação no programa)			
<b>1 - Nunca ocorre 2 – Poucas vezes ocorre 3 – Muitas vezes ocorre 4 - Sempre ocorre</b>			
<b>Indicadores relacionamento</b>	<b>Evidências objetivas de relacionamento</b>	<b>Antes</b>	<b>PQF</b>
Contrato, incentivos econômicos, comunicação, governança envolvimento	9 Contratos informais		
	10 Contratos longo prazo com poucos níveis de especificações		
	11 Contratos curto prazo com elevados níveis de especificações		
	12 Incentivos Econômicos em ativos específicos do fornecedor, ex: plantas focalizadas, cessão pessoal, máquinas,etc.		
	13 Comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de Informações		
	14 Intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processos		
	15 Envolvimento das empresas fornecedoras no processo de suprimento		
	16 Envolvimento das empresas fornecedoras antes do processo de suprimento		
	17 Relações de cooperação e confiança entre as empresas		
	18 Confiança limitada entre as empresas, suficiente para viabilizar transações comerciais		
19 Estrutura de governança entre as empresas			
<b>4 – NEGÓCIO</b>			
Indique o percentual de negócios realizados pela sua empresa, considerando o espaço de tempo (antes e após a participação no programa)			
<b>1 – Até 20%      2 – 21 a 40%      3 – 41 a 60%      4 – 61 a 80 %      5 – 81 a 100 %</b>			
<b>Indicadores de negócio</b>	<b>Evidências objetivas de negócio</b>	<b>Antes</b>	<b>PQF</b>
Volume	20 Realizados com as empresas fornecedoras do PQF		
	21 Realizados com outras empresas		

### 5 – FORNECEDORES

Indique a quantidade de fornecedores com os quais sua empresa realiza negócios, considerando o espaço de tempo (antes e após a participação no programa)

**1 – 1 a 5 fornecedores    2 – 6 a 10 fornecedores    3 – 11 a 15 fornecedores**  
**4 - 16 a 20 fornecedores    5 - acima de 20 fornecedores**

Indicadores fornecedores	Evidências objetivas do número de fornecedores	Antes	PQF
Quantidade	22 Fornecedores para suprimentos de produtos ou serviços		

### 6 – AÇÕES DO PQF

Que ações do PQF contribuíram para o alcance dos resultados dos tópicos 2 - desempenho, 3 - relacionamento e 4 - negócio?

Observação:

\_\_\_\_\_

Assinatura do Responsável

**APÊNDICE B – Ficha de Pesquisa da Empresa Fornecedora**

<b>1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE</b>			
Empresa:	Questionário: N° __		
Endereço:			
CEP:	Cidade:	Estado:	
C.N.P.J. :	Inscrição Estadual:		
Ramo de Atividade:	Tempo no programa: __ meses		
Número de funcionários:	Setor: __ produção __ serviços		
<b>Sobre o respondente</b>			
Nome:			
Cargo:			
Tempo na empresa:			
<b>2 – DESEMPENHO</b>			
Indique o grau de desempenho relativo a produção de bens e serviços, considerando o espaço de tempo (antes e após a participação no programa)			
<b>1 – Ruim</b>	<b>2 – Fraco</b>	<b>3 – Bom</b>	<b>4 – Muito bom</b> <b>5 - Ótimo</b>
<b>Indicadores desempenho</b>	<b>Evidências objetivas de desempenho</b>	<b>Antes</b>	<b>PQP</b>
Produto, processo e mercado	1 Qualidade dos bens ou serviços		
	2 Custos de produção		
	3 Tempo de entrega do produto ou serviço		
	4 Volume de bens ou serviços ofertados		
	5 Introdução de novos processos de produção		
	6 Aprimoramento do processo de produção		
	7 Participação no mercado		

<b>3 – RELACIONAMENTO</b>			
Indique a ocorrência de relacionamentos com as empresas âncoras, considerando o espaço de tempo (antes e após a participação no programa)			
<b>1 - Nunca ocorre    2 – Poucas vezes ocorre    3 – Muitas vezes ocorre    4 - Sempre ocorre</b>			
Indicadores relacionamento	Evidências objetivas de relacionamento	Antes	PQF
Contrato, incentivos econômicos, comunicação, governança envolvimento	8 Contratos informais		
	9 Contratos longo prazo com poucos níveis de especificações		
	10 Contratos curto prazo com elevados níveis de especificações		
	11 Incentivos econômicos das âncoras em ativos específicos de sua empresa, ex: plantas focalizadas, cessão pessoal, máquinas, etc		
	12 Comunicação pouco freqüente com pouco conteúdo de informações		
	13 Intercâmbio contínuo de informações sobre produtos e processos		
	14 Envolvimento de sua empresa no processo de suprimento da empresa âncora		
	15 Envolvimento dos fornecedores antes do processo de suprimento da empresa âncora		
	16 Relações de cooperação e confiança entre as empresas		
	17 Estrutura de governança entre as empresas		
<b>4 – NEGÓCIO</b>			
Indique o percentual de negócios realizados pela sua empresa, considerando o espaço de tempo (antes e após a participação no programa)			
<b>1 – Até 20%    2 – 21 a 40%    3 – 41 a 60%    4 – 61 a 80 %    5 – 81 a 100 %</b>			
Indicadores de negócio	Evidências objetivas do volume de negócios	Antes	PQF
Volume	18 Realizados com as empresas âncoras do PQF		
	19 Realizados com outras empresas		

	20 Realizados com empresas fornecedoras do PQF		
<b>5 – AÇÕES DO PQF</b>			
Que ações do PQF contribuíram para o alcance dos resultados dos tópicos 2 – desempenho, 3 - relacionamento e 4 - negócio?			
Observações:			
<hr/> Assinatura do Responsável			

### APÊNDICE C - Tabelas – Tabulação dos dados dos indicadores pesquisados

Tabela 1 - Empresas CA - Tabulação de dados indicadores de desempenho

2 - Desempenho																
Indicador	1		2		3		4		5		6		7		8	
Empresa	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF
CA1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
CA2	3	4	2	3	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	5
TOTAL	8	9	6	7	7	8	7	8	6	8	6	8	6	8	6	9

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Tabela 2 - Empresas CA -Tabulação de dados indicadores de relacionamento

		3 - Relacionamento																					
Indicador		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19	
Empresa		Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF
		CA1		3	3	3	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	2	4
CA2		2	1	2	1	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	3	2	2	3
Geral		5	4	5	5	5	4	4	5	5	6	4	6	4	7	4	7	4	7	5	6	4	5

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Tabela 3 - Empresas CA - Tabulação de dados indicadores de negócio e de fornecedores

Indicador	4 - Negócio				5 - Fornecedores	
	20		21		22	
Empresa	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF
CA1	1	3	5	3	1	3
CA2	1	5	3	5	2	4
Total	2	8	8	8	3	7

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).



Tabela 4 - Empresas FA - Tabulação de dados indicadores de desempenho

2 - Desempenho														
Indicador	1		2		3		4		5		6		7	
Empresa	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF
FA1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FA2	4	5	3	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4
FA3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3
FA4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
FA5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
FA6	3	4	5	5	2	3	4	4	3	5	3	5	4	5
FA7	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2
FA8	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
FA9	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
FA10	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3
Total	31	37	29	31	31	34	30	32	28	32	29	35	31	32

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Tabela 5 - Empresas FA - Tabulação de dados indicadores de relacionamento

3 - Relacionamento																					
Indicador	8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		
Empresa	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF	
FA1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	-	-	
FA2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
FA3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	
FA4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
FA5	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	
FA6	4	4	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	3	1	2	
FA7	2	1	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	
FA8	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	
FA9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	
FA10	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	3	4	1	1	2	3	1	1	
Total	16	17	15	14	17	19	11	13	16	21	16	18	16	19	15	18	18	24	13	15	

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

Tabela 6 – Empresas FA – Tabulação de dados indicadores de negócios

4 - Negócio						
Nº indicador	18		19		20	
	Antes	PQF	Antes	PQF	Antes	PQF
FA1	1	1	5	5	1	1
FA2	1	1	2	4	1	3
FA3	1	1	1	2	1	2
FA4	1	1	4	5	1	1
FA5	1	1	4	4	1	3
FA6	1	2	4	4	1	4
FA7	5	3	3	4	1	1
FA8	2	1	3	5	1	1
FA9	1	2	4	4	1	2
FA10	1	3	1	2	1	4
Total	15	16	31	39	10	22

Fonte: Pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

**APÊNDICE D – Carta Enviada às Empresas pela Pesquisadora**

Salvador, 22 outubro de 2007.

Senhores,

Sou aluna do Mestrado Acadêmico em Administração Estratégica promovido pela Universidade Salvador – UNIFACS e estou realizando uma pesquisa que tem como tema Estratégias de desenvolvimento de fornecedores: uma análise do Programa de Qualificação de Fornecedores – FIEB. O objetivo desse estudo é investigar como a estratégia de desenvolvimento adotada pela FIEB através do PQF contribui para a melhoria do relacionamento entre empresas compradoras e fornecedoras de produtos e serviços na região metropolitana de Salvador.

Para realização desta pesquisa estou encaminhando aos senhores um questionário em anexo, a ser respondido pela(s) pessoa(s) que representa(m) sua empresa junto ao PQF. Esclareço que este questionário é parte integrante da minha dissertação e todas as respostas serão mantidas em absoluto sigilo e, em nenhuma hipótese, o(s) respondente(s) e sua empresa serão identificados no relatório final da dissertação ou em outro texto qualquer.

Agradeço antecipadamente pela vossa atenção.

Cordialmente,

Maiza Darci da Silva Gomes Portela

Telefones: 71 3351 3233/ 71 9192-3577

E-mail: maizaportela@ig.com.br

## ANEXO A – Carta Enviada às Empresas pela FIEB

Caros Senhores,

Estamos apoiando um trabalho de uma aluna do Mestrado Acadêmico em Administração Estratégica promovido pela Universidade Salvador - UNIFACS. Ela está realizando uma pesquisa que tem como tema **Estratégias de desenvolvimento de fornecedores: uma análise do Programa de Qualificação de Fornecedores - FIEB**.

O objetivo desse estudo é investigar através do PQF, como a estratégia de desenvolvimento adotada pela FIEB e âncoras apoiadoras do Programa, contribui para a melhoria do relacionamento entre empresas compradoras e fornecedoras de produtos e serviços na região metropolitana de Salvador.

Para realização desta pesquisa será necessário que o questionário em anexo seja respondido pela(s) pessoa(s) que representa(m) sua empresa junto ao PQF. Vale ressaltar que este questionário é parte integrante da dissertação e todas as respostas serão mantidas em absoluto sigilo e, em nenhuma hipótese, o(s) respondente(s) e sua empresa serão identificados no relatório final da dissertação ou em outro texto qualquer.

Maiza estará entrando em contato com todos vocês, para aplicação do questionário no dia e hora que melhor lhes convier.

Agradecemos antecipadamente pela atenção dada.

Att,

**Eniel Santo**

Gerência de Capacitação Empresarial - GCE

**Silvana Jacomini**

**Gestora do Relacionamento c/ Cliente GCE**

(71) 3343-1289 / 3343-1219 Fax.: 3343-1228

Rua Edistio Pondé, 342 - Stiep

41770-395 - Salvador/Ba

**[www.pqfbahia.com.br](http://www.pqfbahia.com.br)**

**mimendonca@gmail.com**