



ENTAC2006

A CONSTRUÇÃO DO FUTURO | XI Encontro Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído | 23 a 25 de agosto | Florianópolis/SC

MÉTODO PARA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE FORNECEDORES POR PARTE DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO

Eduardo Luis Isatto (1); Carlos Torres Formoso (2)

(1) Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação (NORIE) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – e-mail: isatto@ufrgs.br

(2) Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação (NORIE) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – e-mail: formoso@ufrgs.br

RESUMO

Relações de características estáveis e baseadas na confiança mútua tem se mostrado cada vez mais presentes nas estratégias desenvolvidas pelas empresas construtoras em relação aos seus fornecedores. A sua presença, no entanto, demanda o estabelecimento de compromissos de longo prazo entre os atores, não raramente envolvendo compromissos que transcendem o horizonte de tempo considerado no processo de planejamento estratégico. Neste sentido, faz-se necessário o estabelecimento de uma política de fornecedores que seja capaz de promover e garantir bases para a continuidade de tais relações. O presente estudo tem como objetivo estabelecer um método de formulação da política de fornecedores em empresas construtoras de forma integrada às estratégias corporativas pretendidas pela empresa. A estratégia de pesquisa adotada foi a pesquisa-ação realizada junto a uma empresa construtora de Porto Alegre, partindo-se de uma visão inicial da necessidade identificada pela empresa e da revisão bibliográfica para se propor uma versão preliminar da política, a qual foi então apresentada às pessoas diretamente envolvidas com os processos relacionados com fornecedores na empresa. A versão preliminar foi então refinada através de uma série de entrevistas individuais com tais pessoas, sendo também conduzido um diagnóstico do sistema de informações com vistas a identificar eventuais mudanças necessárias para suportar a implementação da política. Como principais contribuições da pesquisa figuram o modelo teórico empregado para construir a política de fornecedores, e o método utilizado na sua formulação e na preparação de implementação, os quais representam um avanço quanto aos meios atualmente existentes para apoiar as empresas construtoras no estabelecimento de relações de longo prazo com seus fornecedores.

Palavras-chave: fornecedores, cadeia de valor, planejamento estratégico, comprometimento

ABSTRACT

There is an increasing interest by construction companies for adopting stable trust based relationships with their suppliers. However, this choice usually involves the establishment of long term commitments between the companies thus demanding their explicit consideration during the process of corporate strategic planning. To achieve that, a supply policy must be set up as a permanent element of the strategic process to support stable and long term relationships with core suppliers. This study proposes a method for the formulation of the supply policy in addition to the intended corporate strategies already formulated by a construction company. The action research was the research strategy adopted in the study which was conducted in one construction company of Porto Alegre. An draft of the supply policy build on the demands of the company was used by the researcher as the starting point for the formulation process, which were essentially conducted through interviews with key people in the company as well as an analysis of the existent information infrastructure. As a result, a theoretical model and a method for supply policy formulation are presented.

Keywords: suppliers, value chain, strategic planning, commitment

1. Introdução

Uma importante mudança no que se refere às relações empresa-fornecedor vem ocorrendo nas últimas décadas. Ela diz respeito à adoção por parte das empresas de práticas de relações estáveis e de longo prazo com os seus fornecedores, fruto de uma nova forma de competição, a qual se dá também entre as cadeias de suprimentos e não somente entre as empresas (SLACK, 1993; BETCHEL & JAYARAM, 1997; LAMBERT & COOPER, 2000).

Esta mudança, no entanto, não ocorre sem dificuldades. Primeiro, porque esta nova postura traz consigo um aumento na dependência da empresa frente aos seus fornecedores individualmente considerados. O estabelecimento de compromissos passa a ser um dos principais argumentos na busca pela cooperação dos mesmos, com conseqüências evidentemente restritivas quanto à liberdade de ação da empresa.

Segundo, porque neste novo cenário fatores subjetivos tais como confiança, competência e colaboração passam a assumir papel cada vez mais relevante na avaliação por parte das empresas das suas relações com outras empresas fornecedoras ou clientes. Para que tal avaliação seja possível, a empresa deve ter uma noção clara dos benefícios que deseja receber de seus parceiros comerciais, e do tipo de recompensa que está disposta a dar em troca da cooperação dos mesmos.

Em ambos, a natureza estratégica que envolve a decisão por este tipo de mudança implica na necessidade de se inseri-la em um contexto mais amplo e de longo prazo, geralmente representado por um planejamento estratégico de características formais. De fato, a importância de se levar em conta as relações com fornecedores durante o processo de planejamento estratégico é reconhecida por diversos autores. Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) chamam a atenção para a consideração deste aspecto durante o planejamento estratégico empresarial. Já no que se refere ao processo de planejamento estratégico da produção, tanto Slack (1993) como Fine e Hax (1985) recomendam que se inclua as relações com fornecedores e a integração vertical dentre as categorias de decisão a serem considerada durante o processo. Platts and Gregory (1992) incluem explicitamente os fornecedores como parte no processo de auditoria que deve preceder a formulação da estratégia de produção de uma empresa. Considerando de forma explícita o mercado industrial sob a perspectiva do fornecedor, Fenterseifer (1995) salienta a confiabilidade como fornecedor como uma das cinco dimensões competitivas ao nível das estratégias empresarial.

No entanto, no seu aspecto geral a literatura sobre o tema se limita a tratar das formas de como inserir o tema ou os fornecedores no processo de planejamento, sendo que via de regra é assumido que os fornecedores estarão dispostos a cooperar com as estratégias planejadas. Raramente é abordada a questão de como utilizar o planejamento estratégico como um instrumento para obter e manter a cooperação por parte dos mesmos, de forma a alinhá-los às estratégias planejadas. Desta forma, o presente estudo buscou estabelecer um método de formulação da política de fornecedores em empresas construtoras de forma integrada ao planejamento estratégico empresarial existente

2. O papel estratégico da política de fornecedores

Segundo Barros Neto (1999), estratégias podem ser vistas tanto como **padrões** do passado, refletindo o comportamento adotado pela empresa, quanto **planos** para o futuro, resultado de um processo formal de planejamento, através do qual a empresa busca atingir determinados objetivos.

Porém, esta capacidade da empresa influenciar seu futuro tem limitações. Uma estratégia pretendida (na forma de um plano) nem sempre se concretiza integralmente, já que a empresa raramente pode antecipar ou influenciar todos os fatores internos e externos que afetam o sucesso desse plano. Neste sentido, Mintzberg e Waters (1985) estabelece uma diferenciação entre dois tipos básicos de estratégia: as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes. As estratégias deliberadas são aquela parcela que se concretiza integralmente nas estratégias efetivamente realizadas, e que se apóiam exclusivamente na tomada de decisão racional. As estratégias emergentes, ao contrário, correspondem aquela parcela da estratégia realizada que se caracteriza por uma completa ausência de intenção, e que ocorrem como um reflexo das ações passadas e marcada pelo uso da intuição no processo decisório (BARROS NETO, 1999).

Na prática, tais tipos de estratégias representam pontos extremos de um *continuum* ao longo do qual se situam as estratégias efetivamente realizadas, na medida em que toda estratégia é composta simultaneamente por uma parcela de estratégia deliberada e uma outra emergente (MINTZBERG & WATERS, 1985). Neste sentido, quanto mais dinâmicos e incertos os ambientes internos e externos, mais difícil se torna a antecipação de fatos e a execução dos planos e, portanto, menor a parcela da estratégia deliberada e maior a parcela de estratégia emergente que se manifestam na estratégia efetivamente realizada. Isto, porém, não significa que empresas que atuam nesses ambientes não possam influenciar o seu futuro.

Toda estratégia pode ser vista como um conjunto articulado de ações envolvendo um horizonte de planejamento definido. Em tal conjunto, porém, sempre existe um padrão de comportamento, o qual é tornado visível através das estratégias efetivamente realizadas pela empresa ao longo do tempo. Por esta razão, qualquer seja a posição que uma estratégia ocupa no *continuum* deliberada-emergente, a atuação sobre este padrão de comportamento significa, na prática, uma oportunidade concreta de se influenciar de forma consistente as ações futuras da empresa e, como decorrência, atuar favoravelmente sobre as expectativas de agentes internos e externos.

De fato, a definição deste núcleo central é geralmente considerada como uma parte essencial do processo de planejamento estratégico empresarial. Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) sugerem que este padrão seja composto por três elementos:

- a) Definição do negócio da empresa: envolve identificar o benefício que a empresa proporciona aos seus clientes;
- b) Definição da missão: diz respeito aos compromissos que a empresa assume com relação aos seus clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e sociedade;
- c) Definição dos princípios: visam estabelecer um padrão para a tomada de decisão em situações não planejadas

Tais elementos afetam as relações empresa-fornecedor de duas formas importantes. A primeira diz respeito a influência que exercem sobre a **estabilidade da relação ao longo do tempo**, no sentido de proporcionar uma previsibilidade quanto às ações futuras. No campo das relações empresa-fornecedor, as parcerias e relações estáveis de longo prazo exigem uma atenção redobrada na construção deste núcleo central, já que em ambientes dinâmicos e incertos este padrão de comportamento não raramente representa o único ponto de apoio a sustentar os compromissos estabelecidos entre empresas.

A segunda influência ocorre no campo intra-organizacional. Frequentemente as empresas que atuam em ambientes dinâmicos respondem à incerteza através da descentralização gerencial e da delegação de responsabilidades, sendo que na construção civil este tipo de organização se caracteriza por uma acentuada independência dos gerentes locais dos empreendimentos (gerente de contrato ou engenheiro de obra) nos processos de negociação, compra e avaliação de desempenho de fornecedores. A dificuldade que este tipo de estrutura organizacional acarreta reside na possibilidade de que cada gerente tenha um comportamento diferenciado com relação a um mesmo fornecedor, o que pode favorecer a ocorrência de situações nas quais um fornecedor privilegia determinado gerente em detrimento de outro. Neste contexto, a política de fornecedores pode contribuir de forma importante para o **estabelecimento de um padrão de tomada de decisão pelos diversos gerentes e funcionários da empresa** com relação aos fornecedores, reforçando assim a natureza corporativa da relação empresa e o fornecedor, ao invés das relações de caráter pessoal envolvidas.

Uma vez estabelecidos a missão e os princípios na estratégia empresarial, torna-se necessário traduzi-los nas decisões gerenciais relacionadas com os fornecedores que se apresentam no cotidiano da empresa. Este é o principal papel a ser desempenhado pela política de fornecedores, buscando estabelecer um padrão esperado de comportamento frente aos fornecedores, através de uma linguagem única e estável na empresa com relação aos mesmos.

Em um contexto onde a cooperação dos fornecedores é aspecto fundamental para o sucesso da empresa, a formulação da política de fornecedores não pode se limitar a explicitar o que a empresa

deseja por parte dos mesmos, mas também os benefícios com os quais ela pretende acenar para obter a sua cooperação, além de estabelecer mecanismos responsáveis por operacionalizar tais recompensas.

3. Método de pesquisa

Este estudo teve origem em uma demanda real de uma empresa construtora, a partir do problema por ela identificado da ausência de instrumentos eficazes para estimular a cooperação de seus fornecedores nas várias esferas do seu negócio nas quais se fazia necessário um alinhamento estratégico empresa-fornecedor.

O presente estudo parte do pressuposto que o planejamento estratégico pode ser um instrumento eficaz para a obtenção e manutenção da cooperação por parte dos fornecedores, como um veículo para divulgar compromissos explícitos que a empresa está disposta a assumir frente aos seus fornecedores atuais e futuros. Neste sentido, o objetivo geral do estudo consiste em propor um método para a formulação da política de fornecedores por parte de empresas de construção, de forma a apoiar estratégias de parceria contempladas no planejamento estratégico existente em tais empresas. Tal objetivo geral se desdobra em dois objetivos específicos que envolvem a definição de um modelo teórico compreendendo os principais elementos constituintes da política de fornecedores, e a proposição de um processo genérico de formulação dessa política.

3.1. Descrição da empresa

A empresa Gamma é uma empresa de médio porte que atua no segmento de obras industriais, comerciais e hospitalares. Tais obras são geralmente caracterizadas por prazos relativamente curtos de execução (obras de 2 a 4 meses são um padrão normal para a empresa) e elevada complexidade. O escopo geralmente envolve a produção e, em alguns casos, também o projeto. Mesmo naquelas situações em que o projeto é fornecido pelo cliente, normalmente existe a necessidade de projeto ou dimensionamento de algum dos sub-sistemas envolvidos. Tais características acarretam consequências importantes quanto a forma como a empresa organiza internamente para desempenhar suas atividades.

A complexidade dos empreendimentos faz com que seja conferido um significativo grau de autonomia aos engenheiros de produção dos diversos empreendimentos, os quais gozam de uma estrutura gerencial e administrativa bastante independente do escritório central da empresa. Grande parte das compras e negociação com os fornecedores ocorre diretamente entre a obra e o fornecedor, respeitados limites estabelecidos pela direção geral da empresa. A uniformidade entre as obras é garantida por uma elevada padronização nos processos gerenciais, através de uma gerência da qualidade.

A estrutura organizacional tem contornos nitidamente matriciais, na qual os três diretores da empresa desempenham também o papel de gerentes de contratos. Os clientes são o fator preponderante para a divisão dos contratos entre os diretores, sendo que cada um atua junto a determinado segmento da carteira de clientes, buscando assim estreitar relações com os mesmos, facilitando o relacionamento empresa-cliente na gestão dos contratos existentes e favorecendo a contratação de novas obras. A busca por novas oportunidades de negócios é uma preocupação constante na empresa dada a velocidade média de suas obras.

A velocidade das obras também exige uma elevada agilidade no sentido da mobilização de recursos, tanto para a produção como também para o projeto, envolvendo tanto obras já contratadas como também a preparação de orçamentos e propostas técnicas para obras em fase de licitação. Em ambos os casos, a participação de fornecedores especialistas é parte essencial do processo.

3.2. Método empregado

O caráter exploratório da pesquisa, a sua forte ligação a um problema real e contemporâneo da empresa cujos contornos ainda não estavam claramente definidos pelas direções, a participação ativa do pesquisador junto à empresa na busca da solução para o problema, e a influência recíproca entre o método de pesquisa e o seu objetivo (o método de formulação) foram fatores que levaram a se optar pela pesquisa-ação como estratégia geral a ser adotada para a pesquisa.

O método desenvolvido (resumido na Figura 1) foi concebido a partir de uma primeira reunião com o diretor da empresa responsável pela questão da implantação da política de fornecedores, que constava no planejamento estratégico da empresa como uma das ações ligadas ao setor de suprimentos. Sua

função foi permitir ao pesquisador obter uma primeira descrição do problema, mesmo que limitada à percepção do diretor.

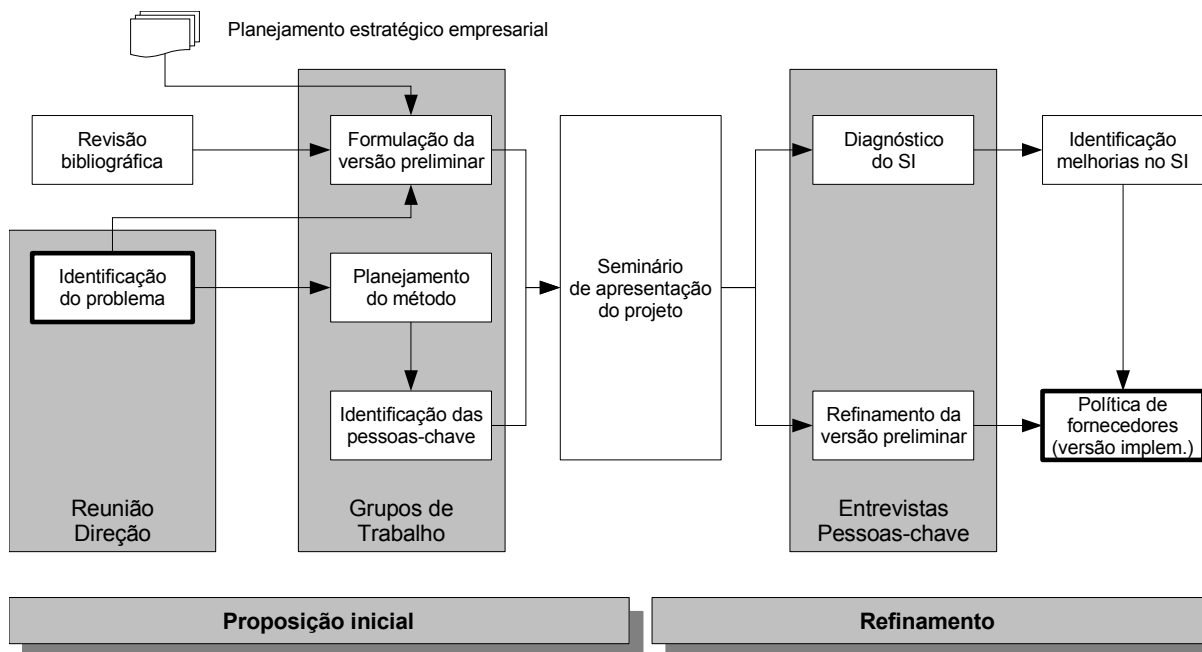


Figura 1: Visão geral do método de pesquisa adotado

Após essa primeira reunião, foram realizadas três reuniões com grupos de trabalho de fins específicos. As primeiras duas reuniões contando com a presença do diretor e do responsável pelo setor de suprimentos, tiveram como o objetivo de definir as linhas gerais do método a ser empregado e a forma de intervenção do pesquisador dentro da empresa.

Na última dessas reuniões surgiu a necessidade do envolvimento do gerente da qualidade no processo de planejamento do método, para avaliar a viabilidade da integração da política ao sistema de padrões da empresa, e identificar as pessoas que seriam diretamente afetadas dentro da empresa, sendo então programada uma terceira reunião. Esta aconteceu uma semana após, e contou com a participação do pesquisador, do responsável pelo setor de suprimentos e do gerente da qualidade. A partir dela foram identificadas nove pessoas dentro da empresa que deveriam ser ouvidas quanto ao assunto das relações empresa-fornecedor e estabelecidas as bases para integração da política nos procedimentos existentes no sistema de qualidade da empresa.

Paralelamente foi realizada pelo pesquisador revisão bibliográfica, a partir da qual foi concebido o modelo teórico a ser utilizado, descrevendo os principais elementos que deveriam constar da política de fornecedores. De posse desse modelo, e com base na estratégia empresarial formulada, foi definida uma primeira versão da mesma, a qual foi discutida com os membros do grupo de trabalho (inicialmente com o responsável pelo setor de suprimentos e com o gerente da qualidade, e posteriormente apresentada ao diretor com vistas a sua aprovação).

Uma vez aprovada a versão inicial da política de fornecedores, foi realizada a sua apresentação em seminário interno da empresa, contando com a presença das as pessoas-chave anteriormente identificadas. Na ocasião foi também foram apresentadas as linhas gerais do processo de refinamento e de preparação para a sua implementação, que ocorreria a seguir.

O processo de refinamento e preparação da implementação consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas com as pessoas-chave identificadas. Ao todo, foram entrevistadas nove pessoas: dois diretores/gerentes de contratos, dois engenheiros de produção, um gerente de contratos, o gerente da qualidade, dois engenheiros do setor de orçamentos e um funcionário do setor de contratos.

Uma das funções das entrevistas foi identificar de forma mais clara o problema, a sua conexão com o planejamento estratégico da empresa e os seus desdobramentos com relação aos processos envolvendo empresa-fornecedor, bem como realizar um primeiro diagnóstico do sistema de informação da empresa sob a ótica do estabelecimento e manutenção de compromissos entre empresa e fornecedor.

As entrevistas realizadas tinham como principais objetivos:

- a) Identificar as formas como o sistema de informações apoiava a gestão de compromissos entre o entrevistado e fornecedores da empresa.
- b) Obter a percepção do entrevistado quanto aos problemas relativos aos fornecedores, de forma a validar aqueles anteriormente identificados pela direção e pelo setor de suprimentos.
- c) Colher impressões das diversas áreas da empresa quanto a proposta inicialmente apresentada para a política de fornecedores, especialmente dizendo respeito a:
 - i. pontos positivos e negativos observados com relação aos princípios (clareza, abrangência e sintonia com a cultura da empresa) e diretrizes (abrangência e viabilidade de implementação) propostos;
 - ii. sugestões quanto ao processo de implementação, com ênfase na sequência de etapas a ser adotada para implementação e condições prévias necessárias;
 - iii. sugestões quanto à operacionalização dos mecanismos propostos na área de responsabilidade do entrevistado.

A partir dos resultados das entrevistas e do diagnóstico do SI, foi formulada uma proposta para a sequência de etapas para implementação da política de fornecedores, identificadas as necessidades de adequação do SI e, por fim, definida a versão da política de fornecedores visando a sua implementação. O resultado final, juntamente com uma proposta de ajuste do sistema de informações da empresa (nos aspectos relativos aos processos empresa-fornecedor) foram apresentados à direção e à empresa em um seminário interno.

Ao todo, o estudo demandou um prazo de cerca de 3 meses para a sua execução, grande parte em função da necessidade de agendamento das diversas reuniões e entrevistas mencionadas.

4. Resultados

4.1. Proposta de modelo para a política de fornecedores

A modelo proposto para a política de fornecedores foi composto por quatro tipos de elementos, representados na Figura 2.

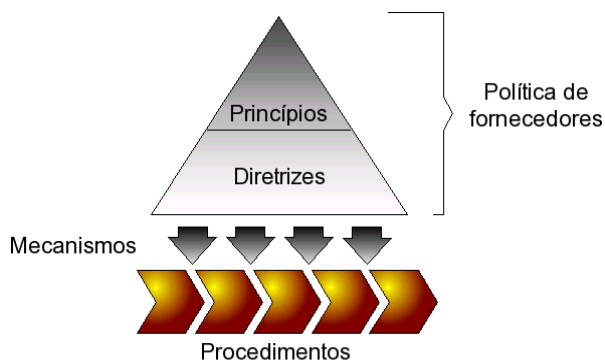


Figura 2: Modelo geral empregado na formulação da política de fornecedores

1. **Princípios:** De forma análoga aos princípios que constam no planejamento empresarial, os princípios da política de fornecedores consistem em orientações bastante gerais. Eles não tratam de problemas ou situações concretas, mas visam especialmente conduzir a tomada de decisão da empresa e dos fornecedores naquelas situações novas e não previstas. Os princípios descrevem a atitude do que seria o fornecedor ideal na ótica da empresa, de forma a pautar as ações dos seus fornecedores atuais e futuros.
2. **Diretrizes:** As diretrizes consistem regras de conduta, não tendo caráter obrigatório, mas de orientação. Não segui-las é permitido, embora implique na existência de uma justificativa para tanto.

3. **Procedimentos:** São os processos gerenciais desenvolvidos pela empresa e influenciados pela política de fornecedores.
4. **Mecanismos:** Não fazem parte da política de fornecedores propriamente dita, mas são dispositivos que se fazem necessários para que as diretrizes sejam integradas aos procedimentos existentes ou a serem criados. Os mecanismos tem o propósito de ligar as diretrizes aos processos gerenciais da empresa, buscando garantir o atendimento de compromissos assumidos pela empresa frente aos seus fornecedores. Visto sob uma ótica mais ampla, os mecanismos são os responsáveis por preservar a imagem da empresa frente aos fornecedores no que tange a política proposta.

4.2. Diagnóstico na empresa

4.2.1. Problemas identificados junto às pessoas-chave

Os seguintes problemas foram identificados durante as entrevistas com relação aos fornecedores da empresa:

- A necessidade da empresa reduzir seus custos em algumas ocasiões acarretava pressões excessivas sobre os fornecedores
- A empresa tentava ser transparente e coerente com seus fornecedores, mas muitas vezes não conseguia devido a falhas na integração dentro da empresa
- A capacidade de orçamento de alguns fornecedores estava praticamente esgotada devido ao grande número de propostas
- Os engenheiros das obras ocupavam uma parcela muito expressiva de seu tempo na negociação com os fornecedores
- Muitas compras necessitavam ser realizadas pelos engenheiros das obras devido à demora do processo de compras através do setor de suprimentos
- A exclusividade de fornecedores, embora desejável sob vários aspectos, frequentemente desencorajava a busca pelos mesmos de um melhor desempenho competitivo, e não raramente acarretava atitudes oportunistas por parte de alguns fornecedores.

4.2.2. Análise do sistema de informação

A análise do sistema de informações e as entrevistas realizadas apontaram os seguintes problemas quanto ao cumprimento de compromissos assumidos com os fornecedores:

- As bases de dados de fornecedores utilizadas pelos setores de orçamentos, suprimentos e as diversas obras eram diferentes e não havia uma consolidação regular entre as mesmas.
- Fornecedores que havia fornecido propostas para a empresa ficavam sem nenhuma resposta quanto à obra.
- Solicitações de cadastramento de fornecedores pelo setor de engenharia eram muitas vezes realizadas verbalmente, sem formalização posterior.
- Falta de acompanhamento do escritório central quanto ao desempenho de fornecedores contratados localmente pelas obras.
- Mudanças de projeto dificultavam a integração entre o setor de orçamento e as obras, principalmente devido a mudanças de especificações após a obra contratada.

O diagrama de interação entre a empresa e seus fornecedores que representa a situação observada na empresa é apresentado na Figura 3. Nele as diversas transações que ocorrem nos processos associados com o fornecimento estão representadas como círculos envoltos por losangos, e os atores envolvidos como retângulos. A linha espessa cinza representa a linha de visibilidade do fornecedor, a fronteira organizacional da empresa Gamma.

O diagrama assinala a existência de quatro bases de dados distintas (EB1 a EB4) e que eram alimentadas isoladamente por dados gerados fornecidos pelo setor de Orçamento, pelos Engenheiros de Produção (obra) e pelo setor de Suprimentos, além daqueles dados resultantes das avaliações de transações de fornecimento já ocorridas e que alimentam o sistema de avaliação de fornecedores ao final das obras (EB4). Tais bases eram utilizadas de forma separada e em momentos distintos no processo de licitação, contratação e realização do empreendimento, por parte dos atores Orçamento, Gerente de Contrato, Engenheiro de Produção e Suprimentos a empresa e os fornecedores.

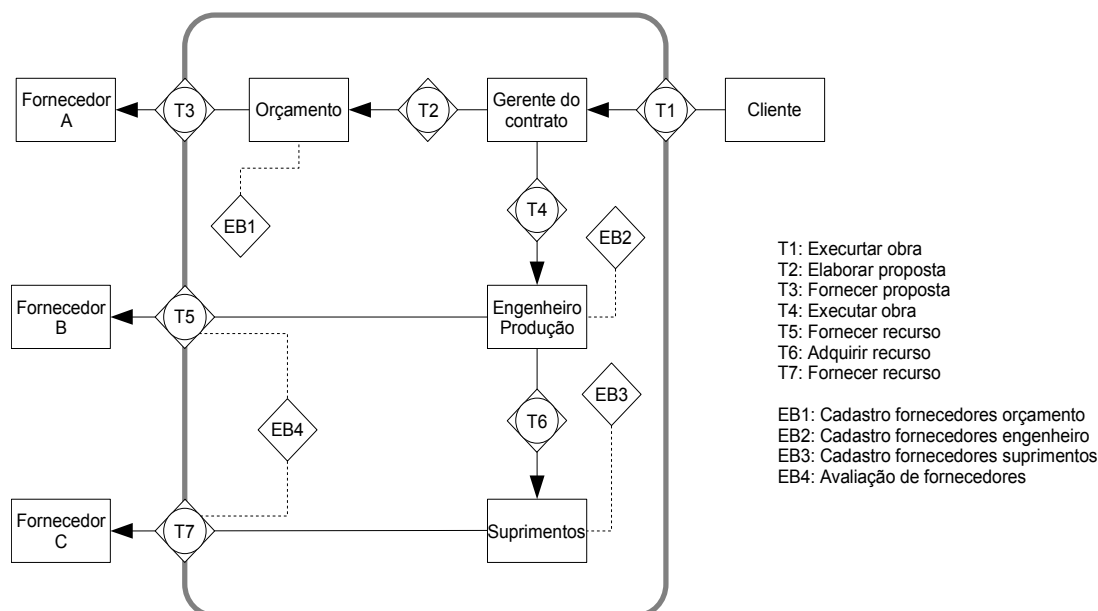


Figura 3: Diagrama de interação representando a situação existente quanto às transações empresa-fornecedor

No aspecto mais geral, o sistema representado no diagrama favorecia situações nas quais um Fornecedor A que participasse da proposta da Gamma para um determinado Cliente não fosse efetivamente chamado para realizar o serviço caso a empresa fosse efetivamente contratada. Em seu lugar, muitas vezes por desconhecimento, Fornecedores B ou C poderiam ser chamados a oferecer propostas, tanto a convite do engenheiro de produção como do setor de suprimentos. Em tais casos, o Fornecedor A ficaria desencorajado a oferecer novas propostas para obras ainda não contratadas, dificultando assim a participação da empresa Gamma em novas licitações.

4.3. Política de fornecedores

4.3.1. Princípios:

As reuniões com a direção da empresa e, posteriormente, as entrevistas permitiram explicitar cinco princípios:

1. [P.1] Reciprocidade: estabelecer compromisso público com os fornecedores no sentido de recompensar sua cooperação
2. [P.2] Desenvolvimento mútuo: estimular o esforço dos fornecedores no sentido do seu desenvolvimento
3. [P.3] Competitividade: frisar que a competitividade é condição fundamental para a diferenciação do fornecedor junto à empresa
4. [P.4] Iniciativa: estimular as iniciativas por parte dos fornecedores no sentido de agregar valor para o cliente final
5. [P.5] Ética e transparência: como princípios básicos para as relações de negócios das empresa

Dentre estes, o princípio [P.3] surgiu como consequência da preocupação expressa pelos engenheiros

das obras durante as entrevistas de que os fornecedores prioritários pudessem confundir sua situação privilegiada como um estímulo à prática de condições menos competitivas (como por exemplo preços ou prazos de fornecimento piores que aqueles ofertados pela concorrência).

4.3.2. Diretrizes:

A empresa formulou nove diretrizes, as quais que tratam de situações (problemas) conhecidas e nas quais a empresa entendia como importante a cooperação dos fornecedores para que fosse bem sucedida em seu negócio:

- a) [D.a] Indicação de novos negócios: Procura estimular o fornecedor a prospectar novas possibilidades de negócios para a empresa
- b) [D.b] Participação nas propostas: Procura estimular a participação do fornecedor em propostas da empresa.
- c) [D.c] Desenvolvimento do produto na fase de orçamento: Tem como objetivo estabelecer uma prática de engenharia de valor ainda na fase de orçamento, obtendo a colaboração dos fornecedores para propor ainda na proposta alternativas de projeto que permitam soluções mais adequadas ou baratas para a obra.
- d) [D.d] Desenvolvimento do produto na fase de execução: Busca obter a colaboração dos fornecedores de sistemas e projetistas na participação de reuniões regulares de planejamento e controle do processo de desenvolvimento do produto (PDP) durante a obra (quando ocorrer).
- e) [D.e] Participação no processo de planejamento e controle da produção: Visa obter a cooperação do fornecedor no processo de PCP dos empreendimentos.
- f) [D.f] Participação no processo de planejamento e controle da segurança: Idem, no processo de PCS.
- g) [D.g] Proposta de alternativas para agregar valor para o cliente final: Dado que muitos dos fornecedores são especialistas em sua área, eles são os mais indicados para identificar oportunidades de aumentar o valor para o cliente final.
- h) [D.h] Redução de estoques: Tem como objetivo recompensar ações por parte dos fornecedores que possibilitem a redução dos estoques nas obras.
- i) [D.i] Garantia de preços por prazo mais longo: A garantia de preços por prazos mais longos contribui para que a negociação das compras seja realizada de forma centralizada pela empresa, aliviando as atribuições das gerências das obras.

Dentre estas, a diretriz [D.f] surgiu durante as entrevistas realizadas na fase de refinamento, fruto da constatação de que para alguns clientes industriais a questão de segurança era uma dimensão competitiva extremamente importante, e portanto deveria vista de forma semelhante pelos fornecedores.

4.3.3. Mecanismos:

A empresa identificou os seguintes mecanismos, responsáveis por garantir compensações à cooperação por parte dos seus fornecedores:

- i. [M.i] Listas de controle: Relações de fornecedores que devem ser privilegiados nas próximas compras, em termos de qualificação automática, preferência ou exclusividade na contratação (em uma determinada obra ou em futuras obras da empresa).
- ii. [M.ii] Sistema de avaliação de fornecedores (SAF): O sistema deverá permitir a diferenciação dos fornecedores, através de diversos níveis de desempenho.
- iii. [M.iii] Cláusulas contratuais: Algumas situações que envolvem sanções por parte dos clientes ou riscos reais deverão ser garantidas pela inclusão de cláusula no contrato, e deverá ser abordada explicitamente durante o processo de negociação.
- iv. [M.iv] Cursos de treinamento: Visam transmitir aos fornecedores tecnologias de PCP (planejamento e controle da produção) e PDP (processo de desenvolvimento do produto) desenvolvidas na empresa.

4.3.4. Planejamento da implementação: integração entre diretrizes e mecanismos

Para garantir condições para tornar operacionais as diretrizes propostas, associou-se os mesmos de forma explícita aos mecanismos de implementação identificados. A Figura 4 abaixo mostra tais relações, onde cada diretriz (na forma de atitude desejada do fornecedor) foi associada com os mecanismos considerados indispensáveis para que se pudesse garantir o cumprimento dos compromissos relacionados.

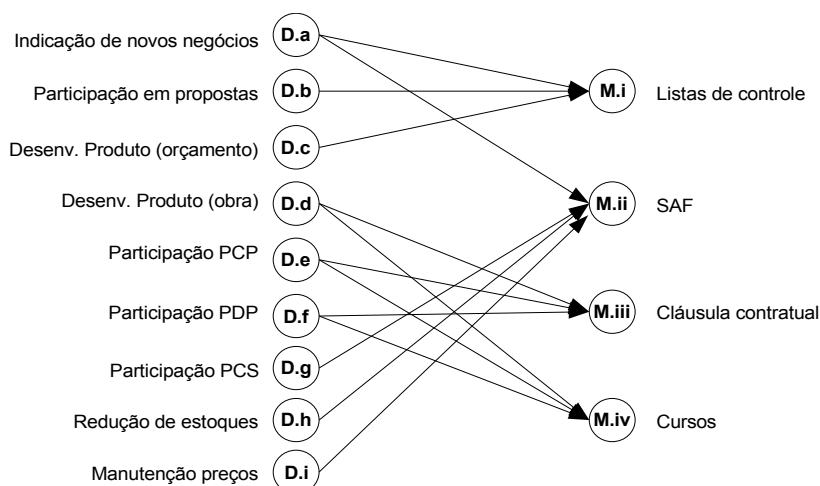


Figura 4: Relação entre as atitudes dos fornecedores e os mecanismos a serem utilizados para implementação das diretrizes

4.4. Necessidades de adequação do sistema de informações com vistas à implementação da política de fornecedores

Além da implementação dos mecanismos assinalados, os problemas identificados no diagnóstico do sistema de informações tornaram evidente a necessidade de adequação do mesmo para que fosse possível o cumprimento dos compromissos assumidos pela empresa frente aos seus fornecedores. De uma forma geral, a principal adequação a ser realizada no sistema consistia na necessidade de integração dos cadastros de fornecedores dos setores de orçamento e suprimento, e sua interligação com o SAF (Figura 5). Além destes, ainda existiriam os cadastros de possíveis futuros fornecedores, mantidos pelos engenheiros de produção. As listas de controle (não representadas no diagrama) seriam implementadas de forma separada nas obras e na administração central, visando gerenciar de forma diferenciada os compromissos assumidos em caráter local (obra) e geral (empresa).

5. Considerações finais

O estudo aqui apresentado mostrou ser possível formular uma política de fornecedores a partir da estratégia empresarial existente, e apoiada na contribuição das diversas pessoas-chave participantes dos processos que envolviam as relações empresa-fornecedor.

O modelo de política de fornecedores empregado na pesquisa se mostrou capaz de produzir uma articulação bastante eficiente entre as estratégias formuladas pela empresa, os processos gerenciais envolvidos e a infraestrutura do sistema de informação, sob a ótica das relações empresa-fornecedor.

Embora a visão que a direção da empresa possuía do problema no início da pesquisa fosse ainda limitada, esta demonstrou não ser necessária a realização de um diagnóstico aprofundado para se propor uma primeira versão da política de fornecedores. Ao contrário, o uso de uma visão inicial do problema como ponto de partida para propor uma versão preliminar da política, sua apresentação aos envolvidos e, posteriormente, a abertura de um espaço para crítica e sugestões nas entrevistas individuais, se mostrou um método bastante eficaz e ágil para dar uma orientação comum aos diversos interesses envolvidos na empresa quanto ao tema.

Ao longo da pesquisa, um aspecto adicional cuja consideração se fez necessária foi o diagnóstico do sistema de informações considerando de forma explícita a sua capacidade de atender às necessidades quanto a gestão dos compromissos assumidos entre a empresa e seus fornecedores. Tal diagnóstico mostrou que as limitações do sistema quanto a esta questão estavam diretamente associados aos

problemas apontados nas entrevistas, indicando a necessidade de um melhor planejamento do SI de forma a levar em consideração de forma explícita a gestão dos compromissos empresa-fornecedor.

Dois pontos surgem como especialmente relevantes para futuras pesquisas. O primeiro diz respeito à replicação da pesquisa em outras empresas construtoras que atuam em contextos semelhantes, de forma a confirmar as conclusões aqui obtidas. Outro aspecto importante a investigado é o processo de implementação da política de fornecedores em si, identificando dificuldades ou oportunidades de melhoria no processo de formulação da política e no modelo teórico utilizado.

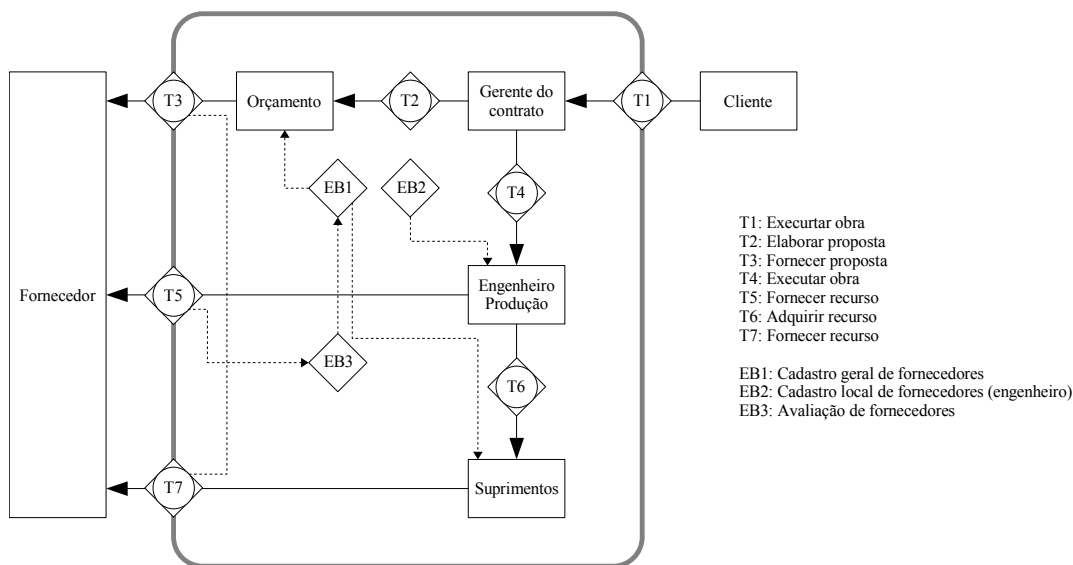


Figura 5: Diagrama de interação representando a situação planejada quanto às transações empresa-fornecedor

6. Referências

- BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999. Tese de doutorado.
- BETCHEL, C.; JAYARAM, J. "Supply Chain Management: A strategic perspective". **The International Journal of Logistics Management**, vol. 8 n. 1, p. 15-34, 1997.
- FENSTERSEIFER, J. "Estratégias de produção na indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos: Análise do "best-practice". **Enanpad**, 19º. João Pessoa, 1995. pp. 259-279.
- FINE, C. H.; HAX, A. C. "Manufacturing strategy: A methodology and an illustration". **Interfaces**, 15:6, November/December 1985. pp. 28-46
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. "Issues in Supply Chain Management". **Industrial Marketing Management**, vol. n. 29, p. 65-83, 2000.
- MINTZBERG, H. e WATERS, J. "Of Strategies, Deliberate and Emergent". **Strategic Management Journal**, v.6, 1985 p.257-272.
- PAGNOCELLI, D.; VASCONCELLOS, P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J. "A manufacturing audit approach to strategy formulation" In: VOSS, C. (Ed.) **Manufacturing Strategy – Process and content**. London: Chapman & Hall, 1992.
- SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.