



**Prodfor 15 anos  
Uma história  
de qualidade**

**A vitoriosa trajetória do maior  
programa de desenvolvimento  
de fornecedores do Brasil**



# **Prodfor 15 anos**

## **Uma história de qualidade**

A vitoriosa trajetória do maior  
programa de desenvolvimento  
de fornecedores do Brasil.





# **Prodfor 15 anos**

## **Uma história de qualidade**

A vitoriosa trajetória do maior  
programa de desenvolvimento  
de fornecedores do Brasil.

© 2012 Prodför

Todos os direitos reservados. A reprodução de qualquer parte da obra, por qualquer meio, sem autorização da editora, constitui violação da LDA n° 9.610/98

#### **Findes**

Marcos Guerra, presidente  
Benício Lázaro, diretor para Assuntos do IEL-ES

#### **IEL-ES**

Fábio Ribeiro Dias, superintendente  
Fernando Gomes Pereira, gerente da Unidade de Negócios e Projetos  
Cassiano Orsi Hemerly, coordenador de Desenvolvimento de Sistema de Gestão

#### **Prodför**

Luciano Raizer Moura, coordenador executivo  
Rômulo Oliveira Vargas, coordenador do Grupo Técnico do SGQF  
Reginaldo Batista dos Santos, coordenador do Grupo Técnico do SGA e SGSS  
Kezia Lucas, secretária executiva  
Adriana Lopes Nascimento, assistente

#### **Comitê Executivo - Representantes das Mantenedoras no Prodför**

Delmar Barros Ribeiro e Miguel Arcanjo Silva Netto (ArcelorMittal Cariacica)  
Alexandre da Silva Dias José e Heraldo Ramos de Caldas Brito (ArcelorMittal Tubarão)  
José Marcos Monte e Cleide Mara de Almeida (Canexus)  
Millena Plaster Benevides Freitas e Ricardo Campo Dall'Orto (Cesan)  
Lúcia Maria Silveira Chaulet e Ana Paula Corrêa Gomes Moreto de Moura (Garoto)  
Daniel de Souza Santiago e Thiago da Col (EDP Escelsa)  
Paulo Edson Martins Vieira e Ângelo de Souza Tulli (Fibria)  
Cláudia Travassos Bueno Silva e Andrei Martinez Bahiense (Technip)  
Cristiano Levone de Oliveira e Brígida Leticia Carvalho Leite (Petrobras)  
Nelson Flávio Nogueira Silva e Robson Amorin Mendes (Samarco)  
Renato Franklin e Alexandre Moço Barros (Vale)  
Eduardo Rodrigo Donatelli Simões e Ana Karla Vitório Macabu (Sebrae-ES)

#### **Next Editorial**

Coordenação: Mário Fernando Souza  
Supervisão: Elisângela Egert  
Capa: Genison Kobe  
Projeto gráfico: Edson Maltez Heringer  
Texto: Tais Hirschmann  
Revisão: Andréia Pegoretti  
Fotos: Cláudio Alves, Renato Cabrini, Arquivo Next Editorial e fotos cedidas

#### **Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)**

---

Moura, Luciano Raizer.  
P964 Prodför 15 anos - uma história de qualidade: a vitoriosa trajetória do maior programa de desenvolvimento de fornecedores do Brasil – Vitória: Next Editorial, 2012.

230 p.; 15,5x23 cm.  
ISBN 978-85-914779-0-6

Vários autores  
Inclui bibliografia e anexos

1. Controle de Qualidade. 2. Certificação de fornecedores. 3. Gestão de qualidade total. I. Moura, Luciano Raizer. II. Título.

CDD 658.562  
CDU 658.56

---

O Prodfor é organizado e mantido pelas empresas:







# Sumário

Sobre os autores .....	11
Apresentação .....	13
A Findes e o Prodfor .....	15
As Grandes Empresas e o Prodfor .....	17
O IEL-ES e o Prodfor .....	19

## **Parte 1 - HISTÓRIA E ORGANIZAÇÃO**

### **CAPÍTULO 1 - IDEIA E CRIAÇÃO**

Grandes empresas e a relação com fornecedores .....	25
Programa de desenvolvimento de fornecedores .....	27
Antes do Prodfor .....	29
A ideia .....	31
A criação e organização inicial .....	32
O lançamento .....	34
O projeto-piloto .....	36
Ação permanente .....	37
Marcos históricos do Programa .....	38

### **CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA**

Apresentação geral do Prodfor .....	41
Objetivos do Prodfor .....	42
Importância e benefícios do Prodfor .....	43
Organização do Prodfor .....	44
Macrofluxo do Prodfor .....	46
Responsabilidades .....	47
O papel da Findes no Prodfor .....	48
Visão geral da organização do Prodfor .....	52

## **Parte 2 - CONCEITO E GESTÃO**

### **CAPÍTULO 3 - COORDENAÇÃO E GESTÃO**

O planejamento das ações .....	59
Gerenciamento e decisões .....	61

Coordenação Executiva .....	63
Comitê Estratégico .....	65
Comitê Executivo .....	66
Coordenador Geral do Comitê Executivo .....	68
Grupos Técnicos .....	70
Secretaria .....	73
Sistema de Gestão do Prodfor .....	74
Fontes de recursos do Prodfor .....	75
Comunicação e divulgação .....	76

#### **CAPÍTULO 4 - REQUISITOS DOS SISTEMAS DE GESTÃO**

Visão geral de sistemas de gestão .....	79
Os sistemas de gestão a serem organizados e seus requisitos .....	81
Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento - SGQF .....	83
Princípios e fundamentos da ISO 9001 .....	84
Requisitos da ISO 9001 .....	84
Modelo da ISO 9001 .....	86
Sistema de Gestão Ambiental .....	86
Requisitos da ISO 14.001 .....	87
Modelo da ISO 14.001 .....	89
Sistema de Gestão de Saúde e Segurança .....	89
Requisitos da OHSAS 18.001 .....	90
Modelo da OHSAS 18001 .....	92
Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista (SGFFT) .....	92
Importância e aplicação da Gestão FFT .....	93
Requisitos do SGFFT:2007 .....	93
Modelo do SGFFT .....	95

#### **CAPÍTULO 5 - DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES**

Visão geral da fase de desenvolvimento .....	99
O envolvimento dos fornecedores no Prodfor .....	101
A apresentação do Prodfor aos fornecedores .....	102
A adesão ao Prodfor .....	103
Atuação do IEL-ES no desenvolvimento de fornecedores .....	104
Visão geral da metodologia de desenvolvimento .....	104
Orientação à organização dos sistemas de gestão .....	106
Avaliação da participação .....	106
Encontros técnicos .....	107
A preparação para qualificação .....	109
Os problemas e dificuldades comuns para preparação de fornecedores .....	110

#### **CAPÍTULO 6 - AUDITORIAS E AUDITORES**

Avaliação de fornecedores .....	111
Auditorias de sistemas de gestão .....	113
Objetivos das auditorias .....	114

Princípios de auditoria .....	115
Tipos de auditorias do Prodfor .....	116
Disposições gerais sobre a realização das auditorias .....	118
Resultados das auditorias .....	119
Análise de resultados das auditorias .....	120
Auditores .....	120
Critérios de seleção e homologação de auditores .....	121
Avaliação de auditores .....	122
Auditorias realizadas .....	123
Certificação de fornecedores .....	126
Eventos de certificação e recertificação .....	129

### **Parte 3 - A TRANSFORMAÇÃO PROPORCIONADA**

#### **CAPÍTULO 7 - A PARTICIPAÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS**

O papel das grandes empresas .....	135
As grandes empresas mantenedoras do Prodfor .....	138
ArcelorMittal Cariacica .....	139
ArcelorMittal Tubarão .....	140
Canexus .....	141
Cesan .....	142
EDP Escelsa .....	143
Fibria .....	144
Chocolates Garoto .....	145
Petrobras .....	146
Samarco .....	147
Technip .....	148
Vale .....	149
Sebrae-ES .....	150
Outras empresas mantenedoras que participaram do Prodfor .....	151
A visão das mantenedoras sobre o Prodfor .....	151
O poder de compra das empresas mantenedoras .....	153
A visão das mantenedoras sobre os fornecedores .....	154
Perspectivas futuras .....	157

#### **CAPÍTULO 8 - FORNECEDORES**

A participação de fornecedores no Prodfor .....	159
O papel das empresas fornecedoras .....	160
Os fornecedores do Prodfor .....	161
A expectativa em participar do Prodfor .....	162
Conhecendo o nível de satisfação dos fornecedores .....	162
O perfil do fornecedor de sucesso .....	167
Uso da marca do Prodfor .....	169
Como a marca deve ser usada .....	171

## **CAPÍTULO 9 - FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES**

### **ENTRE FORNECEDORES E MANTENEDORAS**

A intenção de fortalecer as relações entre quem compra e quem fornece .....	171
Ações do Prodfor para ampliação das relações entre mantenedoras e fornecedores .....	174
Informações sobre compras .....	175
Avaliação do desempenho de fornecedores .....	176
Encontro de Negócios .....	179
Níveis de maturidade em gestão .....	181

## **Parte 4 - RESULTADOS**

### **CAPÍTULO 10 - RESULTADOS**

As pesquisas de avaliação de resultados .....	189
A metodologia das pesquisas .....	190
A Pesquisa de Resultados – edição 2006/2007 .....	191
Resultados obtidos .....	191
Perfil das empresas do Prodfor .....	196
A Pesquisa de Resultados – edição 2011/2012 .....	197
Resultados obtidos .....	198
Análise de resultados consolidados .....	206
Estimativas relacionadas aos fornecedores .....	207

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	209
--------------------------	-----

### **ANEXOS**

Relação dos Membros do Comitê Executivo .....	213
Auditores do Prodfor 1998 a 2012 .....	218
Fornecedores Certificados 1998 a 2012 .....	223

# Sobre os autores

## **Luciano Raizer Moura**

Reconhecido profissional, palestrante e consultor em gestão empresarial. É doutor e mestre em Engenharia da Produção pela USP, pós-graduado em Engenharia da Qualidade pela Ufes, diretor da Raizer Moura Consultoria e Tecnologia, professor do Centro Tecnológico (CSTM) da Ufes e diretor-administrativo da Findes. No Prodfor, atua desde o início, na formatação da ideia, organização geral do Programa, desenvolvimento de metodologias e como coordenador executivo. Atuou como coordenador da elaboração deste livro.

## **Taís Hirschmann**

Especialista em Gestão Estratégica da Comunicação e Marketing pela Faculdade Cândido Mendes (Facam), jornalista formada pela Universidade Federal de Goiás (UFG), trabalha como colaboradora nas diversas publicações da Next Editorial, como a Revista do Prodfor, ES Brasil e Comunhão.

## **Rômulo Oliveira Vargas**

Coordenador do Grupo Técnico de auditorias e auditor do Prodfor, tendo atuado também no início da organização do Programa. É pós-graduado em Gestão Empresarial pela FGV, pós-graduado em Engenharia da Qualidade e graduado em Engenharia Mecânica pela Ufes, professor de cursos de pós-graduação, instrutor de cursos de formação de auditores internos ambientais e da qualidade, e diretor executivo da Vitória Engenharia. Responsável pelo capítulo 6.

## **Cassiano Orsi Hemerly**

Engenheiro mecânico formado pela Ufes, pós-graduado em Gestão Industrial pela Fucape/IEL-ES, consultor do IEL-ES para implementação de Sistemas de Gestão

(Qualidade, Ambiental e Segurança e Saúde no trabalho) e coordenador do serviço de consultoria do IEL para os fornecedores do Prodfor, visando à implementação dos Sistemas de Gestão (SGQE, SGA, SGSS e SGFFT) desde 2010. Responsável pelo capítulo 5.

### **José Vieira Neto**

Engenheiro mecânico formado pela Ufes, pós-graduado em Gestão Industrial pela FDV/IEL-ES, auditor-líder em Sistemas de Gestão da Qualidade pela MCG e em Sistema de Gestão Ambiental pelo Bureau Veritas, professor do curso de pós-graduação *latu sensu* em Gestão da Qualidade e Produtividade - Faesa/IEL-ES, consultor técnico e instrutor de treinamentos do IEL-ES, nas áreas de Qualidade, Gestão Empresarial, Meio Ambiente e Segurança e Saúde Ocupacional. Responsável pelo capítulo 4.

# Apresentação

**D**e uma ideia ousada e inovadora a ação que vem transformando a realidade das empresas capixabas. Passados 15 anos desde sua criação, o Prodfor atualmente é referência nacional em programas dedicados ao desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Pioneiro no envolvimento de grandes empresas para, em conjunto, promover a melhoria dos fornecedores de bens e serviços de sua cadeia de suprimentos, inovou no uso de métodos de alto nível para apoiar micro, pequenas e médias empresas fornecedoras na organização de sistemas de gestão. Também assumiu papel transformador ao proporcionar excelentes resultados de geração de renda e emprego e significativo crescimento aos fornecedores participantes, sendo um instrumento de desenvolvimento regional e responsabilidade social de grandes empresas envolvidas.

Ao longo desse tempo, mais de 500 fornecedores foram desenvolvidos e qualificados pelo Prodfor e, com a melhoria de sua organização e gestão, puderam aproveitar as oportunidades proporcionadas pelas grandes empresas mantenedoras do Programa. As empresas cresceram, e muito, como mostram as pesquisas realizadas. O Prodfor constitui-se na grande ação para melhoria de empresas locais, capacitando-as para bem fornecerem às grandes empresas, gerando a necessária confiança de grandes empresas compradoras em fornecedores competentes.

O Prodfor tem sido tema de muitos estudos e apresentações, por todo o País e até internacionalmente. São muitos trabalhos científicos, como teses, dissertações, monografias, artigos e a Revista do Prodfor, com mais de 40 edições, entre vários outros meios de disseminação do conhecimento. Com isso, muitas são as informações relacionadas ao Programa que certamente podem ser úteis para a sociedade como um todo. Mas faltava uma obra mais completa: um livro. Por isso, a decisão de produzir esta publicação para apresentar o Prodfor, como foi criado, como é organizado, o que faz e os resultados proporcionados e permitir o real conhecimento de como atua o mais reconhecido Programa do País para desenvolvimento de fornecedores.

## O livro foi organizado em quatro partes:

**Parte 1 – História e organização** – Os dois capítulos iniciais são dedicados à apresentação do Prodfor. Inicialmente, o capítulo 1 contextualiza o ambiente empresarial que levou à criação do Programa, como surgiu a ideia, os primeiros passos e o lançamento. O capítulo 2 é dedicado à apresentação da estrutura e organização, isto é, como opera o Programa.

**Parte 2 – Conceito e gestão** – Na parte 2, a maior do livro, quatro capítulos apresentam a operação do Programa. O capítulo 3 traz informações sobre como é feita a coordenação e gestão das atividades do Programa. No capítulo 4, são apresentados os sistemas de gestão que os fornecedores podem implementar. O capítulo 5 explica a estrutura básica do método usado para desenvolvimento de fornecedores, independente do sistema de gestão. E o capítulo 6 trata das avaliações dos fornecedores pela realização de auditorias.

**Parte 3 – A transformação proporcionada** – A parte 3 é dedicada a apresentar as mudanças proporcionadas a quem se destina o Prodfor. O capítulo 7 apresenta a visão das grandes empresas sobre o Programa, e o capítulo 8 a visão dos fornecedores. O capítulo 9 é dedicado à apresentação de ações para fortalecimento das relações entre as mantenedoras e os fornecedores.

**Parte 4 – Resultados** – A parte final contém um único capítulo, o 10, e apresenta os resultados proporcionados pelo Prodfor, avaliados por rigorosas pesquisas realizadas junto aos fornecedores, para medição dos resultados.

A intenção desta publicação é proporcionar ao leitor uma visão geral do Prodfor. São muitas as informações a respeito desse grandioso Programa. A produção deste livro contou com a participação de muitas pessoas que atuam no Programa, como os representantes das empresas mantenedoras no Comitê Executivo, os presidentes da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes) nos últimos 15 anos, os ex-coordenadores, equipe da Secretaria, equipe técnica do Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES), Coordenação Executiva, grupo técnico, auditores, fornecedores, jornalistas da Revista do Prodfor, entre outros. São muitas as pessoas que fizeram e fazem o Prodfor um grande sucesso. A todos esses os agradecimentos pela sua contribuição, sua dedicação, seu comprometimento. Certamente esse é o segredo do sucesso do Prodfor: a participação de muitas pessoas obstinadas.

**Luciano Raizer Moura**  
**Coordenador Executivo do Prodfor**



# Prodfor e Findes: Gestão da qualidade e mais competitividade

**A** economia do Espírito Santo é altamente dependente das grandes empresas que atuam no comércio exterior, e os próximos anos poderão ser um período de maior dificuldade e constantes desafios, em razão da persistência da crise internacional e de um tímido desempenho previsto para a economia brasileira. Em tempos de dificuldades, devemos exercitar a criatividade, fazer mais com menos, porém com qualidade, excelência, cautela e domínio dos processos produtivo, administrativo e mercadológico.

É fato que o “custo Brasil” é muito alto, uma vez que o país é refém de uma carga tributária escorchante, gargalos logísticos e excesso de burocracia. Todos esses elementos, juntos, geram um contexto que inibe a produtividade e a competitividade industrial.

É importante considerar que, ao mesmo tempo em que a economia nacional apresenta um crescimento tímido, o Espírito Santo vive um momento de avanços para a modernização da infraestrutura e instalação de importantes plantas industriais – de acordo com levantamento do Governo do Estado, são mais de 150 projetos que, somados, superam R\$ 100 bilhões em investimentos – e a democratização do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor) irá contribuir para uma participação maior de empresas aptas a ingressarem no Programa.

O Prodfor, que é organizado e mantido por grandes companhias atuantes em solo capixaba e que conta com o protagonismo da Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes), por meio do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), é uma importante ferramenta de gestão, que permite aos empresários realizarem ações inovadoras, arrojadas e eficazes.

Para as empresas capixabas aproveitarem o momento desenvolvimentista do Estado, é necessário alcançar um padrão de qualidade e excelência. Nesse sentido, o Prodfor é a melhor ferramenta técnica de aproximação de nossos empresários

com as novas oportunidades. Em 15 anos de existência, a metodologia do Programa alcançou reconhecimento nacional como instrumento de capacitação de fornecedores, e prestígio internacional, pelo patamar de excelência.

Para a Federação das Indústrias, o Prodfor é uma importante mola propulsora do desenvolvimento sustentável, pois aproxima as grandes companhias de micro, pequenas e médias empresas, especialmente no segmento de transformação, presente em aproximadamente 70% dos 78 municípios do Estado.

O Prodfor é peça-chave no novo processo evolutivo que vem se configurando no Estado em anos recentes. Precisamos cada vez mais de empresas qualificadas, com alto nível de inovação e qualidade nos serviços prestados. E tudo isso só tem sido possível graças à iniciativa pioneira das grandes empresas instaladas no Espírito Santo.

Este livro é, de certa forma, um agradecimento especial a essas empresas, por atuarem como mantenedoras de um Programa de sucesso, que é referência nacional e internacional na relação com a cadeia de fornecedores. Parabéns ao Prodfor pelos seus 15 anos, e que essa parceria entre o Sistema Findes, as mantenedoras e os fornecedores se torne ainda mais abrangente e fortalecida.

Desejo a todos uma boa leitura e que aproveitem para conhecer as particularidades, metodologia e técnicas que viabilizam resultados expressivos à indústria capixaba.

**Marcos Guerra**

**Presidente da Findes (2011-2014)**

# As Grandes Empresas e o Prodfor

**H**á 15 anos, estavam de um lado grandes empresas locais com custos de aquisição elevados e com necessidades comuns de estabelecerem uma cadeia de fornecedores com empresas competentes, confiáveis e capazes de atender às suas condições de qualidade; e do outro, empresas fornecedoras locais que precisavam da oportunidade de negócio, mas que não estavam motivadas a investir em melhorias nem capacitadas para atender às exigências dessas grandes empresas.

Foi quando uma ideia original aproximou esses dois lados e dessa união, que este ano completa Bodas de Cristal, surgiu o Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), considerado uma história de sucesso que foi construída dia após dia, de forma compartilhada entre diversos atores com muito trabalho, entusiasmo, energia, foco e método.

Para que fosse possível a implantação dessa ideia, tornou-se necessário aproximar outros parceiros. Assim, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) foi convidado para coordenar o Programa, e coube à Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes) apresentar a ideia inovadora a outras grandes empresas, que também aderiram ao Programa.

A primeira turma contou com 22 fornecedores qualificados, que se multiplicaram e hoje são mais de 500 empresas de todos os tipos, produtos e serviços. Ao longo do tempo, outras necessidades além da qualidade foram aparecendo entre os participantes. Foi então que surgiram as outras certificações: em Gestão Ambiental, Saúde e Segurança e o inédito Financeiro, Fiscal e Trabalhista.

Percebo que o Prodfor trouxe inúmeros benefícios para as mantenedoras. Além de poder contar com fornecedores capacitados, temos a oportunidade de realizar o intercâmbio entre as áreas de suprimentos, reduzir esforços e custos com desenvolvimento de fornecedores e aumentar nossa competitividade devido a uma melhor aquisição de itens e serviços.

Para nós, grandes empresas, o Prodfor não significa apenas a promoção da integração com nossos fornecedores, mas uma ferramenta de desenvolvimento empresarial, pois todos participam de uma grande rede de negócios. E hoje observamos que há um fomento de negócios originados a partir dos relacionamentos criados entre os fornecedores, que entenderam que comprar e vender entre si é dar continuidade ao processo de qualidade, bem como investir no desenvolvimento.

A última pesquisa de resultados, realizada este ano junto aos fornecedores qualificados pelo Prodfor, indica que eles perceberam grandes transformações em suas empresas depois da qualificação, tais como aumento de faturamento, da receita média e do número médio de empregados, sendo todos com taxas de crescimento excelentes e saldos expressivos que fizeram com que o Prodfor fosse considerado um modelo nacional pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que também o avalia como o maior e o melhor programa do gênero no País.

Seguramente o Prodfor contribui para o desenvolvimento do Espírito Santo por meio da geração de renda e de emprego. E tive o privilégio de ser uma coadjuvante dessas grandes transformações, portanto, considero como uma experiência rica e estimulante que vivencio ao longo de quatro anos como representante da Technip no Comitê Executivo do Prodfor.

Mas a história ainda não acabou, tampouco o trabalho. Este livro apresenta a trajetória de sucesso do Prodfor, contada por seus coadjuvantes e é uma evidência de que um alto nível de cooperação entre as mantenedoras foi um fator primordial para o sucesso do Prodfor.

**Cláudia Travassos Bueno Silva**  
**Coordenadora geral do Prodfor em 2012**

## O IEL-ES e o Prodfor

O Instituto Euvaldo Lodi do Espírito Santo (IEL-ES) criou a metodologia do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), baseada em normas internacionais, como a ISO 9001. Esse mérito deu-se por conta da expertise que o IEL-ES acumulou ao longo dos anos certificando e qualificando empresas capixabas, sempre em busca de melhorar o serviço prestado nos mais diversos setores da economia.

Diante de tantos resultados positivos apresentados pelo Prodfor, ao longo de seus 15 anos de existência, vejo, hoje, que foi um casamento perfeito entre uma equipe que tem essa capacidade de criação e adaptação da gestão para atender à demanda das grandes empresas e uma equipe capacitada tecnicamente para desenvolver a metodologia de gestão. Entendo que o IEL-ES é o parceiro ideal para a criação de novos produtos para atender a essas empresas em questão de melhoria e qualificação de sua gestão.

Dessa forma, é gratificante ver os bons resultados da implantação da metodologia do Prodfor, acompanhar a evolução das empresas, inclusive a evolução das próprias metodologias. O IEL-ES é um importante parceiro para o Programa. Penso que existe um tripé: o IEL-ES entra com a parte de inteligência, as grandes empresas contribuem financeiramente com o Programa, e as empresas fornecedoras são qualificadas. Isso é o que faz o Prodfor funcionar bem, pois, se faltar uma das partes, o trabalho não flui.

Nesse contexto, acredito que sempre há espaço para melhorar processos de desenvolvimento. Não consigo visualizar um processo que nasce, tem uma sequência e não possa melhorar mais. Essa é a função do IEL-ES, de melhoria contínua, inclusive com a criação de novos produtos que venham agregar valor ao Programa. Por que não criar um novo produto que agregue valor ao Prodfor?

Devemos pensar sempre na melhoria. Precisamos estar abertos à qualificação, a mudanças. Talvez seja a hora de pensarmos em quais serão os caminhos do Prodfor para os próximos 15 anos. O Programa está amadurecido, tem reconhecimento nacional e até

internacional. Rompemos as fronteiras do aprendizado ensinando, criando, qualificando, aperfeiçoando o que já é bom. Creio que estamos no caminho certo e o Prodfor pode contar com a colaboração do IEL-ES para planejar seu futuro.

Esta publicação mostra a história do Programa, como foi feito esse casamento perfeito entre IEL-ES e Prodfor e apresenta resultados bem interessantes para o desenvolvimento da cadeia produtiva do Espírito Santo. Até aqui contribuímos com esses resultados e esperamos continuar ajudando a impulsionar a melhoria contínua das empresas, qualificando-as, tornando-as mais competitivas e incentivando a busca constante pela qualidade. Esse é nosso desejo: buscar sempre o aperfeiçoamento, aprimorar conhecimento e transformar o que já é bom em algo ainda melhor!

**Benício Lázaro**

**Diretor da Findes para Assuntos do IEL-ES**







P A R T E

1

# HISTÓRIA E ORGANIZAÇÃO





# 1

## Ideia e criação

**H**ouve uma época em que as grandes empresas tinham dificuldades para encontrar fornecedores competentes e que pudessem confiar. Houve uma época em que as grandes empresas eram também grandes na abrangência de suas atividades, pois tinham que fazer de tudo. Houve uma época em que os fornecedores não podiam investir em melhorias porque não havia oportunidades. O Prodfor foi a grande ação para contribuir com a mudança dessas realidades. Com a integração da ação de grandes empresas, foi possível aumentar a competência dos fornecedores que, mais bem preparados, souberam aproveitar as oportunidades de negócios das grandes empresas. Hoje, existe um significativo número de fornecedores competentes e confiáveis para bem atender às grandes empresas compradoras locais, e o Prodfor foi determinante nessa virada. Nasceu de uma ideia simples, porém ousada, e atualmente é o mais importante Programa do gênero do País. Neste capítulo inicial, serão apresentados o contexto da relação de grandes empresas e seus fornecedores, como era essa realidade 15 anos atrás, as ações que precederam o Prodfor e também será contada a história da criação do Programa.

### **Grandes empresas e a relação com fornecedores**

As grandes empresas, em geral nas últimas duas décadas, passaram a se concentrar no seu negócio principal, usando um número cada vez maior de fornecedores, em consequência do processo de terceirização de suas atividades. O objetivo dessa nova forma de atuação está em focar um conjunto limitado de tarefas operacionais e gerenciais, reduzindo a abrangência de atuação e, para que essa estratégia tenha êxito, é necessário organizar uma “rede de fornecedores” competente.

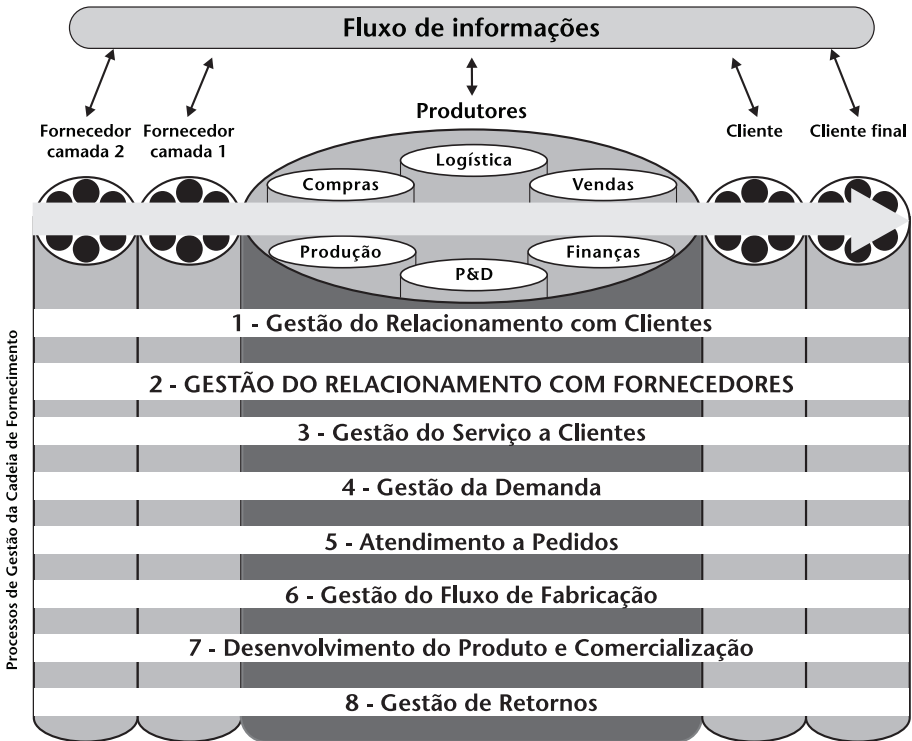
Fornecedores bem preparados e confiáveis podem representar um importante fator de sucesso para grandes empresas. Identificar, selecionar e muitas vezes preparar fornecedores são atividades que podem ser executadas por grandes empresas para organizar sua rede de fornecedores. Essas atividades de relação com fornecedores devem ser organizadas, estabelecidas de modo criterioso, pois trata-se do envolvimento com empresas diferentes e, muitas vezes, desconhecidas. Muitas empresas de grande porte têm implementado seus programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores, que visam a prepará-los para alcançar um nível mínimo de organização que assegure a qualidade de bens e serviços fornecidos.

Para entender melhor o assunto, a disciplina que trata do relacionamento de grandes empresas com seus fornecedores é denominada de **Gestão da Cadeia de Suprimentos – GCS** (tradução do termo *Supply Chain Management*). Segundo Lambert (2008), “a cadeia de suprimentos não é uma cadeia de empresas, mas uma rede de negócios e relacionamentos”. A GCS representa a oportunidade de obter todo o potencial de integração e gestão intra e interempresarial. Nesse sentido, GCS trata com excelência processos de gestão e representa uma nova forma de gerir os negócios e as relações com outros membros da cadeia de suprimentos.

A organização norte-americana denominada *The Global Supply Chain Forum* identificou os oito processos-chaves que representam o ponto central da GCS:

1. Gestão do relacionamento com clientes;
2. **Gestão do relacionamento com fornecedores;**
3. Gestão do serviço a clientes;
4. Gestão da demanda;
5. Atendimento a pedidos;
6. Gestão do fluxo de fabricação;
7. Desenvolvimento do produto e comercialização;
8. Gestão de retornos.

A **Gestão do relacionamento com fornecedores**, indicada na relação acima no item 2, representa um dos processos-chaves da GCS, sendo, portanto, parte deste tema. A Figura a seguir, de autoria de Lambert (2008), apresenta uma estrutura simplificada da cadeia de suprimentos, indicando os processos de gestão da cadeia de suprimentos.



Modelo de apresentação dos oito processos da Gestão da Cadeia de Suprimentos

Em um processo de gestão, da mesma forma que uma empresa necessita desenvolver relações com seus clientes, também precisa fazer o mesmo com seus fornecedores. Tal como no caso da gestão das relações com clientes, a empresa deve manter relações estreitas, de longo prazo, com seus fornecedores, de acordo com a importância de produtos ou serviços adquiridos.

## Programa de desenvolvimento de fornecedores

Considerando que uma empresa precisa de fornecedores competentes, a ação para criar e manter a rede de suprimentos e melhorar a capacidade dos fornecedores que sejam necessários para a organização compradora é denominada programa de desenvolvimento de fornecedores. Para Krause (1997), desenvolvimento de fornecedores significa “qualquer esforço de uma empresa para aumentar o desempenho e a capacidade para alcançar pequenas ou grandes necessidades de suprimentos”. Esse esforço deve ser organizado e sistemático, fazendo parte de uma ação estruturada da empresa compradora, em forma de um programa.

O programa de desenvolvimento de fornecedores pode ser desenvolvido sob dois contextos. De modo limitado, envolve **a criação de novas fontes de fornecimento**, quando não existem fornecedores adequados para os requisitos da empresa. De forma mais ampla, também envolve atividades que visam **à melhoria de fornecedores** com os quais a empresa já tem relação de fornecimento, ou seja, a melhoria das habilidades existentes no fornecedor para atender aos requisitos de mudança competitiva. (HAHN et al., 1990).

Organizar e implementar um programa de desenvolvimento de fornecedores significa estabelecer uma integração com fornecedores e, segundo Ching (1999), traz alguns benefícios:

- Parceiros mais fortes;
- Foco comum na qualidade;
- Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
- Níveis de estoque mais baixos;
- Menor burocracia;
- Melhor controle de processo;
- Dependência mútua e congruência de objetivos;
- Redução no custo da cadeia logística.

Desenvolver fornecedores significa apoiar a melhoria de sua organização, infraestrutura e tecnologias usadas para que os fornecedores tenham a competência necessária para trazer confiança às empresas comutadoras e sejam seus parceiros na cadeia de valor de seu negócio. É muito mais amplo que uma relação contratual ou avaliação do desempenho de fornecimento (MOURA, 2009).

Construir uma rede de fornecedores competentes envolve, segundo Moura (2009), a definição de algumas atividades importantes como:

**Definição de organização e metodologia** – Estabelecendo os processos, estrutura e dispondo de recursos para organizar um programa de desenvolvimento de fornecedores.

**Estabelecimento de critérios** – Os requisitos a serem atendidos pelos fornecedores em relação à gestão e tecnologia, definindo o que se espera de um fornecedor.

**Promover o desenvolvimento de fornecedores** – Fase de apoio ao fornecedor para que estruture sua organização conforme os critérios estabelecidos, quando são realizados treinamentos e serviços de consultoria para orientação.

**Qualificação** – Avaliação por parte dos interessados por meio de auditorias independentes. Se os requisitos forem atendidos, é feita a certificação de que o fornecedor atende às devidas condições estabelecidas para ser um fornecedor dito qualificado.

**Avaliação de desempenho** – Após a realização de fornecimentos, são feitas verificações do atendimento a critérios como: conformidade, prazo, entrega e condições comerciais. Essa avaliação é importante para verificar se o fornecedor mantém o bom atendimento.

**Melhoria contínua** – Ampliação do nível de organização em busca da excelência.

## Antes do Prodfor

Nas passadas décadas de 1980 e 1990, as grandes empresas atuantes no Espírito Santo praticamente não compravam de fornecedores locais. Não existem pesquisas ou informações sobre esses valores, mas estima-se que as compras locais representavam cerca de 2% do total comprado pelas grandes empresas. O que era alegado pelas compradoras era que os fornecedores locais não tinham competência. Então, essas empresas ou executavam as atividades inerentes de um fornecedor ou adquiriam de fornecedores de outros centros. Por outro lado, os fornecedores locais não investiam porque não havia oportunidades de negócio.

Essa era a triste realidade das empresas capixabas, um ciclo vicioso e retrógrado, porque não gerava o desenvolvimento regional. Com essa situação todos perdiam. As grandes empresas tinham seus custos elevados por adquirir de outras localidades, os fornecedores locais não tinham oportunidades de negócio, e o Estado como um todo perdia pela baixa geração de renda e empregos.

As grandes empresas não tinham como estratégia o desenvolvimento de fornecedores e inexistiam ações organizadas como programas com esse fim. Havia a atuação de instituições locais para apoiar o desenvolvimento das empresas, com destaque para a Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes), por meio do Centro de Desenvolvimento da Indústria Metalmeccânica do Espírito Santo (CDMEC), e o Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo (Bandes). Essas instituições promoviam reuniões com os empresários locais e as grandes empresas buscando uma aproximação, mas os resultados não eram significativos. Em muitas dessas reuniões, se ouvia a mesma explicação: não se compra das empresas locais porque não há competência.

Em sua grande maioria, as empresas locais eram muito pequenas e pouco organizadas, fruto da falta de oportunidades que permitissem a geração de negócios e o investimento necessário na melhoria e ampliação das empresas. Negócios familiares, pouco estruturados e com equipamentos antigos, equipe pouco capacitada, mas com vontade de reverter esse quadro. As empresas ansiavam por oportunidades e, muitas vezes, quando surgiam, se deparavam com problemas de ordem gerencial e técnico, e os fornecimentos apresentavam problemas com prazos, quantidades ou atendimento a especificações.

Certa vez, em uma reunião entre empresários da indústria metalmeccânica e dirigentes da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), era explicado que a empresa não poderia comprar de fornecedores locais devido ao grande índice de problemas verificados nos fornecimentos, que não atendiam às exigências técnicas. Então, um empresário do setor, Bernard Michel, da empresa Sitrasa, que fabricava roletes para correias transportadoras, fez uma pergunta que mudaria tudo. Ele questionou se os engenheiros da CVRD

poderiam ir até sua empresa apontar o que deveria ser melhorado para evitar os problemas nos fornecimentos. Levou um sonoro “não”, pois isso era problema do empresário e não da CVRD, conforme lhe foi dito. No entanto, aquela pergunta despertaria uma questão mais importante: e por que não? Por que os engenheiros das grandes empresas não poderiam ir até os fornecedores ajudá-los a melhorar sua produção? Nascia assim a ideia de desenvolver uma ação que pudesse levar a competência de grandes empresas aos seus pequenos fornecedores locais.

### ***Programa de Desenvolvimento da Indústria Metalmeccânica do Espírito Santo, vulgo “Robin Hood”***

A pergunta de Bernard Michel gerou o início de uma movimentação no Estado, quando Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES), CDMEC e Bandes começaram a dialogar com as grandes empresas, leia-se CVRD e Companhia Siderúrgica Tubarão (CST), para articular uma ação que ajudasse os fornecedores a desenvolverem-se. E uma reunião com o então presidente da CST, o capixaba Guilherme Sarcinelli, Luciano Raizer Moura, que atuava no IEL-ES, Ricardo Santos, do Bandes, e Sílvio Magno Alves, que era do CDMEC, foi definido que a empresa usaria seu competente quadro técnico para ajudar na melhoria técnica das empresas metalmeccânicas locais. Em encontro com a direção industrial da época, ficou acertado que os engenheiros da CST não poderiam ir até as empresas, mas as empresas poderiam ir à CST para terem aulas sobre vários temas como qualidade, custos, controles e também conhecerem oportunidades de negócio. Nascia assim a primeira ação organizada para desenvolvimento de fornecedores com a participação de uma grande empresa. Durante seis meses, cerca de 40 empresas tiveram aulas, todas as quartas-feiras, de temas que as ajudaram a melhorar sua organização. Muitas das grandes empresas capixabas que atuam no setor metalmeccânico hoje começaram com aquela ação inicial. Aprenderam, melhoraram a organização e aproveitaram boas oportunidades de negócio.

### ***Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Aracruz Celulose***

Enquanto o programa Robin Hood desenvolvia o setor metalmeccânico capixaba, na Aracruz Celulose acontecia outra ação, na mesma época. A empresa passara por uma ação de reengenharia em seus processos, fruto de decisão estratégica para concentração em seu negócio principal. Com isso, muitas ações internas foram terceirizadas, como manutenção, transporte, produção de mudas, entre outras. A partir daí, a empresa precisou identificar e preparar seus fornecedores para não haver problemas operacionais. Estimulou muitos de seus gestores das áreas terceirizadas a se estabelecerem como fornecedores. Isso gerou a abertura de muitas empresas na região de Aracruz. Para apoiar essa ação, a empresa promoveu o desenvolvimento de fornecedores estratégicos, oferecendo serviços de consultoria e auditoria, realizados por sua própria equipe.



A empresa chegou a desenvolver dois grupos de fornecedores, mas logo entendeu que seria mais oportuno envolver um parceiro na ação. Dessa forma, procurou o IEL-ES, em 1996, que possui competência na prestação de serviços de consultoria para a organização de sistemas de gestão da qualidade.

## **A ideia**

Se a Aracruz planejava terceirizar boa parte de suas atividades, não seria coerente, com essa nova estratégia, a empresa continuar assumindo a ação de desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Então, a empresa fez o convite ao IEL-ES para assumir o seu programa de desenvolvimento de fornecedores. Muitas reuniões foram realizadas entre as equipes da Aracruz Celulose e do IEL-ES. A intenção da empresa era bancar todos os custos, tanto do programa quanto da consultoria a ser prestada aos fornecedores, e os valores eram altos.

Nas várias discussões para viabilizar o programa, surgiu a ideia: esse não era um problema exclusivo da Aracruz, era um problema de todas as grandes empresas locais. E por que não convidá-las para participar do programa, já que muitos dos fornecedores eram comuns? Logo também vieram as ponderações: mas isso nunca foi feito, são empresas diferentes e têm interesses diferentes, como seria um programa comum com várias empresas? Não havia respostas, mas surgiu a intenção de criar um único e forte programa de desenvolvimento de fornecedores para o Estado. A Aracruz não se absteve, muito pelo contrário, apoiou a intenção.

A partir daí, foram iniciadas muitas conversas, em princípio, de bastidores, em contatos pessoais com dirigentes das grandes empresas locais, fazendo uma consulta informal do interesse na ação que se desenhava, de integrar grandes empresas para o desenvolvimento de seus fornecedores. O curioso foi que, nessas conversas informais, o “não” foi resposta comum. Diziam que não havia necessidade, pois deveria ser intenção dos fornecedores, ou que já participavam de alguma ação com associações técnicas de âmbito nacional, ou que quase não faziam compras locais e por isso não havia o interesse. E o mais interessante era que todas essas respostas eram na verdade motivo para se criar um programa regional com o envolvimento de grandes empresas.

As conversas com a Aracruz continuaram e, no evento de entrega dos certificados para os fornecedores do primeiro grupo de empresas desenvolvidas pela empresa, realizado no auditório da Findes, o então presidente da Findes, José Bráulio Bassini, que estava à mesa de honra, em sua fala, lançou o desafio ao então presidente da Aracruz, Carlos Lira Aguiar, para se criar no Estado um único e forte programa para desenvolvimento de fornecedores, envolvendo todas as grandes empresas locais. A Aracruz aceitou de pronto e essa proposta foi apresentada a várias outras grandes empresas.

“O fato de eu ter feito o convite às empresas me envaidece muito, porque o Prodfor é um Programa permanente e não temporário. É, com certeza, o melhor programa de desenvolvimento de fornecedores do País. Não tínhamos a ambição de chegarmos aonde estamos, pensávamos localmente, mas foi um sucesso. Hoje, temos empresas grandes que eram pequenas há 15 anos. As empresas que participam do Prodfor, sem dúvida, alcançaram um desenvolvimento acima da média nacional. E isso é muito importante, porque estimula outras empresas. Inicialmente, eram poucos os setores, agora praticamente todos os setores estão atendidos”, relata Bassini.

Em janeiro de 1997, o presidente da Findes realizou reunião com os dirigentes das demais empresas, quando a proposta e a ideia do Programa foram apresentadas. O mesmo desafio, apresentado e aceito pela Aracruz, foi também exposto por Bassini às demais empresas. Doze delas aceitaram participar dessa ação: Aracruz Celulose, Carboindustrial, Carboderivados, Chocolates Garoto, Companhia Siderúrgica Tubarão (CST), Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan), Companhia Siderúrgica Belgo Mineira (USGV), Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Espírito Santo Centrais Elétricas (Escelsa), Grupo Buaiz, Samarco Mineração e Telecomunicações do Espírito Santo (Telest).

No encontro, ficou decidido que seria constituído um grupo com representantes das empresas, coordenado pelo IEL-ES, para detalhar o Programa, e que seria elaborado um projeto-piloto para definir e testar a ação em um grupo inicial de fornecedores. Se desse certo, a ação continuaria; se desse errado, pouco iria se perder. Depois do projeto-piloto, as empresas voltariam a se reunir para analisar os resultados e definir os rumos do Programa.

## **A criação e organização inicial**

Após a decisão inicial dos dirigentes das grandes empresas, convidadas para organizar o Programa, era preciso, de fato, construí-lo. Havia tão somente a ideia que deveria ser detalhada. Como se tratava de ação sem precedentes, sem nada igual para se basear, o Programa foi construído por representantes das empresas em conjunto com a equipe do IEL. As reuniões para a criação do projeto-piloto foram realizadas durante nove meses, de janeiro a setembro de 1997, tempo de uma gestação. Participaram desse grupo inicial de organização do Prodfor Luciano Raizer Moura, pelo IEL-ES e Findes; Rômulo Oliveira Vargas, pela Aracruz Celulose; Zauri Camargo, pela CST; José Maria Moraes, pela Vale do Rio Doce; Haylton Kale e Luiz Varejão, pela Cesan; Miguel Escolástico e Jailson José Neves Gomes, pela Escelsa.

A intenção inicial era de que as grandes empresas bancariam toda a conta, envolvendo a organização do Programa, a consultoria aos fornecedores e a realização das auditorias.

Muitas conversas foram necessárias para que o Programa ganhasse o formato que tem hoje. E ficou claro desde o começo que eram imprescindíveis a presença e a participação das grandes empresas na ação que estava sendo desenhada. Mas os fornecedores deveriam assumir os custos da consultoria que receberiam para organizar suas empresas. Desse modo, caberia às grandes empresas a estruturação do Programa e a realização de auditorias e aos fornecedores o custo do seu desenvolvimento.

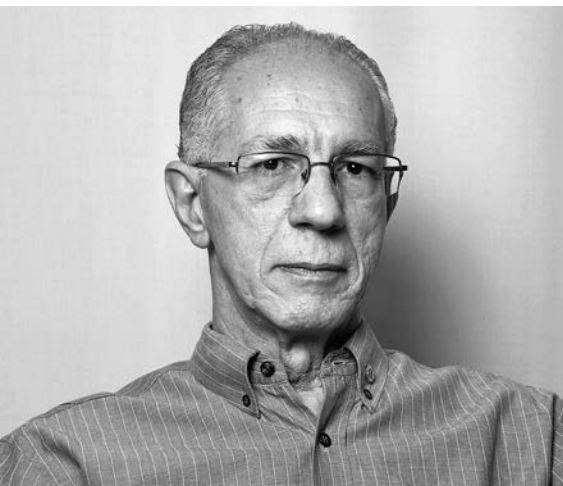
Nesse período, foi definido o nome Prodfor como “programa integrado”, pois envolveria a ação cooperada das grandes empresas com intenção comum de desenvolver seus fornecedores. O propósito principal foi definido como “desenvolver e qualificar” fornecedores. Como desenvolvimento, entendeu-se que a intenção era apoiar as empresas na melhoria do modo de organização e adoção de melhores práticas de gestão. A qualificação foi definida como a avaliação pelas grandes empresas de que os fornecedores tinham uma organização que atendessem a requisitos estabelecidos em normas internacionais de gestão da qualidade.

Desse modo, o Prodfor adotou como referência as normas ISO para garantia da qualidade, que à época era a norma ISO 9002:1994. Foram acrescentados quatro itens a esses requisitos: meio ambiente, segurança, instalações e melhorias. Foi então elaborado o documento “Sistema de Garantia da Qualidade em Fornecimento – SGQF” com os requisitos que os fornecedores deveriam atender para serem qualificados. Mais tarde, com a revisão da norma ISO nos anos 2000 e 2008, esse documento foi atualizado, e passou a se chamar “Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento – SGQF”.

A organização básica do Prodfor foi concebida por um “Comitê Executivo”, composto por representantes das empresas compradoras. O grupo foi escolhido para tomar decisões e gerir o Prodfor, cabendo ao IEL-ES a Coordenação Executiva para as atividades operacionais e organização de uma secretaria para atendimentos, apoio e guarda de documentos.

A sistemática de auditorias foi definida com a participação de auditores das grandes empresas, que já possuíam experiência na realização de auditorias internas e também auditorias em fornecedores. Todas as regras do Programa que estava sendo construído a muitas mãos foram definidas e registradas no documento “Regulamento do Prodfor”, que teve uma contribuição especial de Zauri Camargo, representante da CST (hoje ArcelorMittal Tubarão).

Membro da Comissão Inicial do Prodfor, Zauri Camargo conta que tinha uma base boa sobre normas, procedimentos e instruções para montar um programa de desenvolvimento de fornecedores, pois já atuava nessa área como funcionário da CST. “Como eu era o coordenador do projeto de qualificação de fornecedores da empresa, me envolvi mais ativamente dos trabalhos, até 2001. Participei de todas as etapas e foi muito gratificante”, diz.



**Zauri Camargo**  
Membro da Comissão  
Inicial do Prodfor

Zauri ressalta que a CST já desenvolvia dois programas, um de qualificação de fornecedores locais (menores) e outro siderúrgico em nível nacional. Esse último programa era o mais substancial e que interessava mais à empresa. “Então, o

Prodfor para a CST foi uma maneira de continuar com seus dois programas e diminuir um pouco a demanda no programa de qualificação local. O Prodfor veio suprir essa necessidade. Foi uma substituição, só que com qualidade maior exigida”, lembra.

Além do nome Prodfor, proposto pela equipe do IEL-ES, era necessário criar uma logomarca para o Programa. Em uma das reuniões do grupo de organização do Prodfor, Helio Trindade, que representava a Chocolates Garoto, apresentou a logomarca – um enorme “P” que envolvia o nome Prodfor, em tons de azul. Todos adoraram e a logomarca é usada até hoje.

## O lançamento

Uma vez estabelecido como o Prodfor funcionaria, com as regras criadas, a estrutura inicial definida e como seriam realizadas as atividades, tudo elaborado com a participação direta de representantes das empresas compradoras, um Termo de Referência foi assinado por essas empresas, pela Findes e pelo IEL-ES, determinando como o Programa seria executado.

Mas ainda havia um fato importante a ser tratado: o envolvimento dos fornecedores. Ficou decidido que seria realizado um projeto-piloto com a participação inicial de 24 fornecedores, sendo 12 de livre escolha por parte das compradoras e outros 12 em comum acordo para escolha de fornecedores de metalmeccânica, mão de obra e eletroeletrônica.

Os fornecedores foram indicados e selecionados e algumas reuniões foram realizadas até que as empresas entendessem o propósito e concordassem em participar do Prodfor. Havia desconfiança sobre o porquê as grandes empresas iriam desenvolver o Prodfor. O argumento usado foi que as grandes empresas poderiam passar a exigir

certificação ISO 9000 de seus fornecedores e todas as empresas capixabas estariam fora do cadastro, pois não tinham essa certificação. No entanto, todos aceitaram porque viram no Programa a oportunidade de organizar suas empresas e também fortalecer relações com as grandes companhias.

Definidas as regras do Programa e obtida a aprovação por parte das mantenedoras, e ainda com o aceite dos fornecedores, o Prodfor foi lançado em uma concorrida cerimônia no dia 4 de novembro de 1997, no auditório da Findes, com a presença de mais de 300 pessoas. Nesse evento, foram apresentados os fornecedores que participariam do primeiro grupo de desenvolvimento.

### **Empresas do primeiro grupo do desenvolvimento de fornecedores**

1.	Acta Engenharia Ltda.
2.	Aratec Manutenção e Instalações Ltda.
3.	Bom Gosto Alimentos Ltda.
4.	Cetest ES Trat. Amb. e Utilidades Ltda.
5.	Comandus Engenharia Eletromecânica Ltda.
6.	Depran Manutenção Industrial Ltda.
7.	Estel Máquinas e Serviços Industriais Ltda.
8.	Imecal Engenharia e Serviços Ltda.
9.	Imetame Metalmeccânica Ltda.
10.	Indústria Mecânica São José Ltda.
11.	Itamil Itapemirim Mecânica Industrial Ltda.
12.	Meg
13.	Metalúrgica Carapina S.A
14.	Metalúrgica União Ltda.
15.	Porto Azul Prestação de Serviços Ltda.
16.	PCP
17.	Pressergil Ltda.
18.	Pyton Serviços Técnicos Ltda.
19.	Sistermi Locações de Máquinas e Equipamentos Ltda.
20.	Sedic
21.	Soercel Construções e Montagens Ltda.
22.	Tereme - Técnica de Recuperação de Máquinas Elétricas Ltda.
23.	Tracomal Terraplenagem e Construções Machado Ltda.
24.	Vector Comércio e Manutenção

## O projeto-piloto

Como se tratava de uma iniciativa sem precedentes, após a organização e lançamento do Programa, o projeto-piloto do Prodfor foi elaborado durante o ano de 1998. Enquanto era desenvolvido um grupo inicial de 24 fornecedores, como já dito, era também definida a organização operacional do Prodfor, criando-se a Secretaria dentro do IEL-ES, elaborando os procedimentos para realização das auditorias, selecionando e preparando os auditores. Foi um ano intenso para o Prodfor, mas crucial.

Coube ao IEL-ES a elaboração de uma metodologia que permitisse levar o necessário conhecimento para os fornecedores organizarem seu sistema de gestão. O método foi elaborado baseado na experiência que o instituto possuía em prestar consultoria na implantação da ISO 9000 para diversas empresas, pela atuação direta de seu então gerente-técnico, Luciano Raizer Moura, já reconhecido especialista no tema Qualidade e Produtividade.

A grande característica do método foi ser aplicado em um grupo de empresas, composto de ações coletivas, como treinamentos e seminários, e também ações específicas, como consultorias individuais para adequar a realidade de cada empresa. Deveria ser simples, mas com conteúdo; de baixo custo, mas com a necessária qualidade. A estrutura básica do método, composto de cursos, seminários e visitas de consultores, é mantida até hoje, fazendo-se as necessárias atualizações. Esse assunto será melhor apresentado no capítulo 5.

As auditorias foram definidas baseando-se na experiência com certificações ISO 9000 dos participantes do grupo de organização do Prodfor. As auditorias deveriam ser realizadas por auditores das empresas mantenedoras que já atuavam nessa atividade, seja em auditorias internas, nos sistemas de gestão de algumas grandes empresas, certificadas, e também nas auditorias em fornecedores. Um *check-list* elaborado em comum acordo entre as mantenedoras, baseado na norma ISO 9002, serviu de guia para a realização das primeiras auditorias.

Para manter a transparência e tranquilidade de todas as mantenedoras com os resultados de auditorias, foi estabelecido o “grupo técnico” que faria a análise desses resultados e a recomendação da certificação (ou não) ao Comitê Executivo para decisão final.

O certificado dos fornecedores qualificados foi desenhado contendo as logomarcas de todas as grandes empresas participantes do Prodfor, sendo assinado pelo superintendente do IEL-ES e pelo coordenador geral do Programa, que era um dos representantes das mantenedoras no Comitê Executivo.

No projeto-piloto, foram realizadas as primeiras 24 auditorias de certificação do Prodfor, sendo que, destas, 22 empresas foram certificadas. Um ponto marcante foi o

grande número de não conformidades apontadas dando mostra do que viria a ser o rigor do Prodfor na realização de auditorias. Era o “cliente” que estava auditando e a tendência seria pelo rigor.

O evento de certificação, primeiro da história do Prodfor, foi realizado no dia 15 de dezembro de 1998, no Centro de Convenções de Vitória, evento marcante e muito concorrido. Como a regra determinada foi pela ordem alfabética dos fornecedores, o certificado de número “1” foi para a empresa Acta Engenharia, que se mantém certificada até os dias de hoje.

## Ação permanente

Após a execução do projeto-piloto, os resultados foram apresentados em uma reunião entre o então presidente da Findes, José Bráulio Bassini, e os dirigentes das empresas mantenedoras. Considerando o grande sucesso alcançado, o Prodfor foi instituído como programa permanente pelas empresas mantenedoras, e passou a se dedicar ao desenvolvimento de grupos anuais de fornecedores de interesse das grandes empresas. A cada ano, desde então, têm sido desenvolvidas e qualificadas dezenas de empresas fornecedoras capixabas, contribuindo com o crescimento e sucesso do Programa.

**Benildo Denadai**  
Superintendente do IEL-ES  
na criação do Prodfor

“Temos o Prodfor como uma obra-prima que foi criada por um grupo de pessoas e cada uma colaborou um pouco. Estávamos todos imbuídos de criar algo maior, que fosse importante para o Estado do Espírito Santo. O grande desafio era juntar diferentes empresas e fazê-las caminhar coesas na mesma direção. Quando conseguimos isso, com a elaboração da metodologia, tivemos a dimensão de que poderíamos seguir em frente”, disse o superintendente do IEL-ES na criação do Prodfor, Benildo Denadai.



Denadai, na época da criação do Prodfor, fez parte desta história de sucesso, apoiando a ideia e interagindo com a presidência da Findes para que o Programa fosse implementado. Ele sempre atuou para aproximar as grandes empresas dos

fornecedores locais e foi um dos incentivadores do Prodfor para que o trabalho tivesse reconhecimento e apoio do Sistema Findes. Contribuiu para a formatação do Prodfor e também na articulação com os representantes das mantenedoras no Comitê Executivo. Hoje, é diretor do Sebrae-ES, que passou a fazer a parte do Prodfor como parceiro institucional.

## Marcos históricos do Programa

Nesses 15 anos de história do Prodfor, muitos fatos foram marcantes, sendo relacionados a seguir:

- Articulação do Programa, no final de 1996.
- Evento da Aracruz Celulose, para certificação de seus fornecedores, em dezembro de 1996, quando foi lançado o desafio pela Findes para organização de um único e forte programa para desenvolvimento de fornecedores no Estado.
- Reunião da Findes com grandes empresas para apresentação da ideia, em janeiro de 1997.
- Fase de planejamento, com representantes de grandes empresas e o IEL-ES - janeiro a setembro de 1997.
- Definição e organização do Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento – SGQF e a sistemática de certificação de fornecedores.
- Lançamento do Prodfor em 04/11/1997.
- Projeto-piloto envolvendo 24 fornecedores - novembro de 1997 a dezembro de 1998.
- Evento de certificação das empresas do projeto-piloto, realizado no dia 15/12/1998, sendo qualificadas 22 empresas das 24 que participaram.
- O Prodfor é definido como ação permanente pelas empresas mantenedoras no final de 1998.
- Consolidação do Prodfor ao longo dos anos seguintes com o desenvolvimento e qualificação de fornecedores por grupos anuais, de 1998 a 2012.
- Organização do Sistema de Gestão Ambiental e Gestão de Saúde e Segurança, em 2006.
- Desenvolvimento do projeto-piloto de Sistema de Gestão Ambiental e Gestão de Saúde e Segurança com a participação de 15 empresas, concluído em 2007.
- Realização de ampla pesquisa de resultados, em 2006/2007.
- Realização do evento comemorativo dos 10 anos de Prodfor, em 08/11/2007.
- Organização do Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista, em 2007.



- Desenvolvimento do projeto-piloto de Sistema de Financeira, Fiscal e Trabalhista com a participação de 13 empresas, concluído em 2009.
- Realização de pesquisa com as empresas mantenedoras visando à reformulação estratégica do Prodfor, realizada em 2008.
- Lançamento do Credfor, sistema de crédito organizado pelo Banes, com realização de leilão eletrônico de taxas para antecipação de recebíveis de contratos dos fornecedores com mantenedoras.
- O Prodfor é tema de tese de doutorado na USP, aprovada com louvor em 2009, de autoria do coordenador executivo do Programa, Luciano Raizer Moura.
- Iniciada em 2009 a adequação da organização do Prodfor à ISO 17.021, norma internacional que regulamenta a atuação de organismos de certificação.
- Em 2010, o Prodfor é apresentado como referência a três Estados brasileiros: Santa Catarina (ArcelorMittal Tubarão), Sergipe (Vale) e Mato Grosso do Sul (Fibria).
- O Prodfor e IEL-ES iniciam, em 2011, a transferência de metodologia para o IEL de Mato Grosso do Sul, por iniciativa da Fibria, para organizar o Programa de Qualificação de Fornecedores Avançado.
- Realização de segunda edição da pesquisa de resultados, em 2011/2012.
- Apresentação do Prodfor em Frankfurt, Alemanha, a convite da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e BDI, na 30ª edição do Encontro Econômico Brasil e Alemanha.
- Realização do evento comemorativo dos 15 anos de Prodfor no dia 21/11/2007.

“A ideia do Prodfor surgiu por meio do IEL-ES e da Findes, que identificaram no mercado um grupo de empresas que queriam desenvolver seus fornecedores. Esse grupo era composto por empresas como Vale e pela então CST, que sempre tiveram uma busca muito

**Eunice Souza Silva**  
Coordenadora geral  
do Prodfor em 2000



grande com relação à qualidade. Como eu representava a Cesan, uma empresa estatal do grupo, na época, foi muito difícil, pois não se falava em desenvolver fornecedor, era complicado tratar sobre isso, tanto que quando mudava a diretoria da Cesan, eu sempre ia lá apresentar o Programa e dizer o tanto que era importante para nós, de suprimentos, ter fornecedores de boa qualidade, que cumprissem prazos, que tivessem qualidade nos produtos e serviços oferecidos. Mas sempre procuramos manter a Cesan no Programa. Sempre tive muito carinho pelo Programa, porque eu sabia da necessidade de ter produtos e serviços de qualidade para poder atender bem ao restante da empresa”, lembra Eunice Souza Silva, coordenadora do Prodfor em 2000.

## Organização e Estrutura

*Mas o que é o Prodfor? É uma organização, uma empresa, um projeto? Este segundo capítulo, que esclarece essas e outras dúvidas, é dedicado a apresentar o Prodfor, sua organização, como está estruturado, quem participa, seus papéis e responsabilidades.*

### **Apresentação geral do Prodfor**

**O** Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), conforme definido em seu Termo de Referência (1997), representa uma ação conjunta das principais empresas estabelecidas no Espírito Santo para elaborar e implementar um modo integrado para desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores. Visa a implementar um sistema devidamente organizado, com o propósito de desenvolver e qualificar fornecedores de bens e serviços para as grandes empresas compradoras atuantes no Estado. É voltado a disciplinar o processo de fornecimento, minimizando seus custos, contribuindo para a melhoria da qualidade pelo uso de fornecedores qualificados.

As grandes empresas que participam do Prodfor como mantenedoras, em 2012, são:

1. ArcelorMittal Tubarão
2. ArcelorMittal Cariacica
3. Canexus
4. Chocolates Garoto
5. Companhia Espírito Santense de Saneamento – Cesan

6. Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. – Escelsa
7. Fibria
8. Petrobras
9. Samarco Mineração
10. Technip
11. Vale
12. Sebrae-ES, como parceiro institucional

O Prodfor conta com o apoio institucional da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes) e a coordenação técnica é exercida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES). É um programa executado pelas empresas mantenedoras, Findes e IEL, sem personalidade jurídica, portanto, é uma ação comum a esses atores, não sendo empresa, organização ou um simples projeto.

## **Objetivos do Prodfor**

Segundo seu Regulamento, o Prodfor tem como objetivo geral:

*...estabelecer e implementar um modo integrado para o desenvolvimento e qualificação dos fornecedores das grandes empresas instaladas no Espírito Santo. A partir da definição dos requisitos que caracterizam um fornecedor qualificado, o sistema visa a ordenar o processo de orientação e adequação dos fornecedores a essas condições e, ainda, estabelecer uma forma frequente e independente de verificação da conformidade da organização dos fornecedores com base nos requisitos estabelecidos. O banco de dados do Prodfor possui informações amplas sobre fornecedores e possibilita um melhor conhecimento do potencial e das condições de fornecimento das empresas, facilitando a relação entre empresas fornecedoras e mantenedoras. (Prodfor, 2004)*

Além desse, são objetivos específicos do Prodfor:

- Integrar a ação de desenvolvimento de fornecedores que as grandes empresas instaladas no Estado têm desenvolvido ou estão intencionadas para isso;
- Promover a melhoria e desenvolvimento das empresas fornecedoras instaladas no Estado, garantindo o fornecimento de produtos e serviços com qualidade e a preços competitivos, favorecendo o relacionamento entre fornecedores e mantenedoras;

- Possibilitar o intercâmbio de informações entre as grandes empresas a respeito de fornecedores e conhecimento da capacidade e competência de fornecimento;
- Definir requisitos mínimos para a qualificação de fornecedores, compartilhando as experiências das grandes empresas nessa atividade.

## **Importância e benefícios do Prodfor**

Para Moura e Oliveira (2002), o Prodfor constitui um avanço da atuação integrada de empresas, sejam elas compradoras ou fornecedoras. A cooperação entre as grandes empresas compradoras possibilita a redução do esforço e dos custos envolvidos no desenvolvimento de seus fornecedores. As empresas fornecedoras têm como benefício maior conhecer claramente os critérios técnicos envolvidos na definição do fornecimento, além de se adequarem a um único sistema de organização do fornecimento que atende às principais empresas compradoras instaladas no Estado.

Entretanto, o Prodfor não tem como objetivo garantir aos fornecedores qualificados o compromisso, por parte das empresas compradoras, para fornecimento de materiais ou serviços às empresas compradoras. Ser qualificado pelo Prodfor significa que o fornecedor atende às condições mínimas de organização e garantia da qualidade de fornecimento, cabendo à empresa compradora a decisão pela aquisição de bens e serviços por procedimentos e critérios específicos. O fornecedor qualificado passa a ter a preferência nas transações comerciais e tem maior acesso às empresas mantenedoras (Termo de Referência do Prodfor, 1997).

A partir da definição dos requisitos que caracterizam um fornecedor qualificado, o sistema visa a ordenar o processo de orientação e adequação dos fornecedores a suas condições e, ainda, estabelecer uma forma frequente e independente de verificação da conformidade da organização dos fornecedores com base nos requisitos estabelecidos. O Termo de Referência do Prodfor apresenta como benefícios proporcionados pelo Programa:

### ***Benefícios para as empresas mantenedoras***

- Compartilhar com outras empresas a ação de desenvolvimento de fornecedores, reduzindo os esforços e custos envolvidos;
- Integrar modo e processo de fornecimento, simplificando e melhorando essa atividade e proporcionando o intercâmbio entre suas áreas de suprimentos;
- Dispor de informações atualizadas e completas sobre o potencial e a capacitação de fornecimento das empresas fornecedoras;
- Obter a melhoria da qualidade de serviços e itens fornecidos por meio do desenvolvimento de seus fornecedores.

***Benefícios para as empresas fornecedoras:***

- Promover a melhoria e modernização de sua organização, adotando padrões internacionais de gestão;
- Adequar-se a um único sistema de gestão, eliminando a necessidade de utilizar sistemas diferentes para empresas mantenedoras diferentes;
- Reduzir esforço e custo de implantação do sistema de gestão, obtendo melhoria de sua organização e condições de fornecimento;
- Conhecer de modo claro os critérios do sistema de gestão adotado pelas grandes empresas mantenedoras para qualificação de seus fornecedores;
- Usar sua qualificação nesse sistema para ampliação de seu mercado de atuação.

**Organização do Prodfor**

Representantes das empresas mantenedoras compõem o Comitê Executivo e administram o Prodfor, acompanhando todas as atividades desenvolvidas e tomando as decisões necessárias para alcançar os objetivos do Programa. O Comitê Executivo tem um coordenador-geral e um suplente com funções de coordenação das atividades e representação do Programa. A Coordenação Executiva é exercida pela Findes, por meio do IEL-ES, responsável pela execução das atividades administrativas e de suporte ao Programa (Regulamento do Prodfor, 2004).

***Estrutura Organizacional***

A estrutura do Prodfor é composta por Comitê Estratégico, Comitê Executivo, Coordenação Executiva, Grupo Técnico e Secretaria, conforme o organograma mostrado na figura 2.1 e detalhado a seguir:

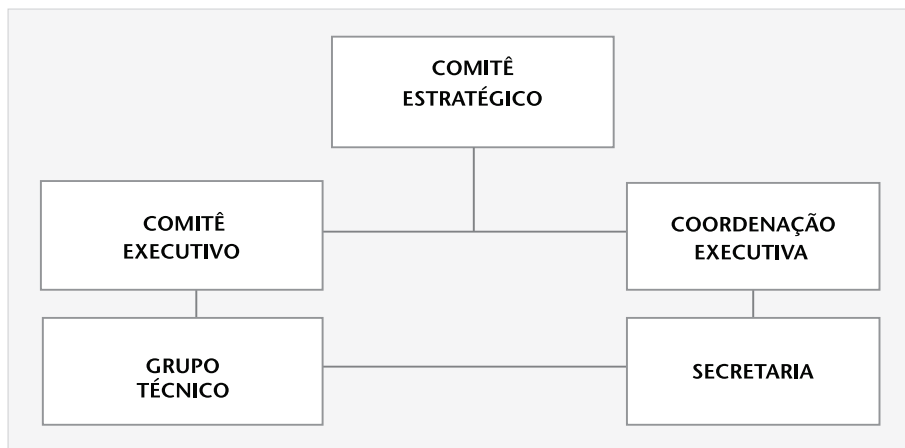
***Comitê Estratégico*** – Constituído por dirigentes das empresas mantenedoras e coordenado pelo presidente da Findes, representa o foro maior de decisão. Estabelece a visão estratégica do Prodfor.

***Comitê Executivo*** – É constituído por representantes das empresas mantenedoras que participam do Programa e representa o foro de decisão operacional. Dentre seus membros são eleitos o coordenador-geral e o vice-coordenador.

***Coordenação Executiva*** – É exercida pelo IEL-ES, por meio de um coordenador executivo, assistido por uma secretaria. É responsável pela execução das atividades operacionais do Programa.

***Secretaria*** – Tem como atribuição a geração, a organização e o arquivo da documentação do Prodfor, atendimento a interessados e públicos relacionados ao Programa. Apoiar a Coordenação Executiva e o Grupo Técnico.

**Grupo Técnico de Auditoria** – Por decisão do Comitê, podem ser constituídos “grupos técnicos” compostos por representantes das empresas mantenedoras para análise técnica de questões relevantes. O grupo técnico de auditoria tem um caráter permanente, sendo constituído por representantes das empresas mantenedoras, devidamente capacitados, para controlar, analisar e avaliar a programação, a realização e os resultados das auditorias.



Esquema para apresentação da organização do Prodfor (PRODFOR, 2004).

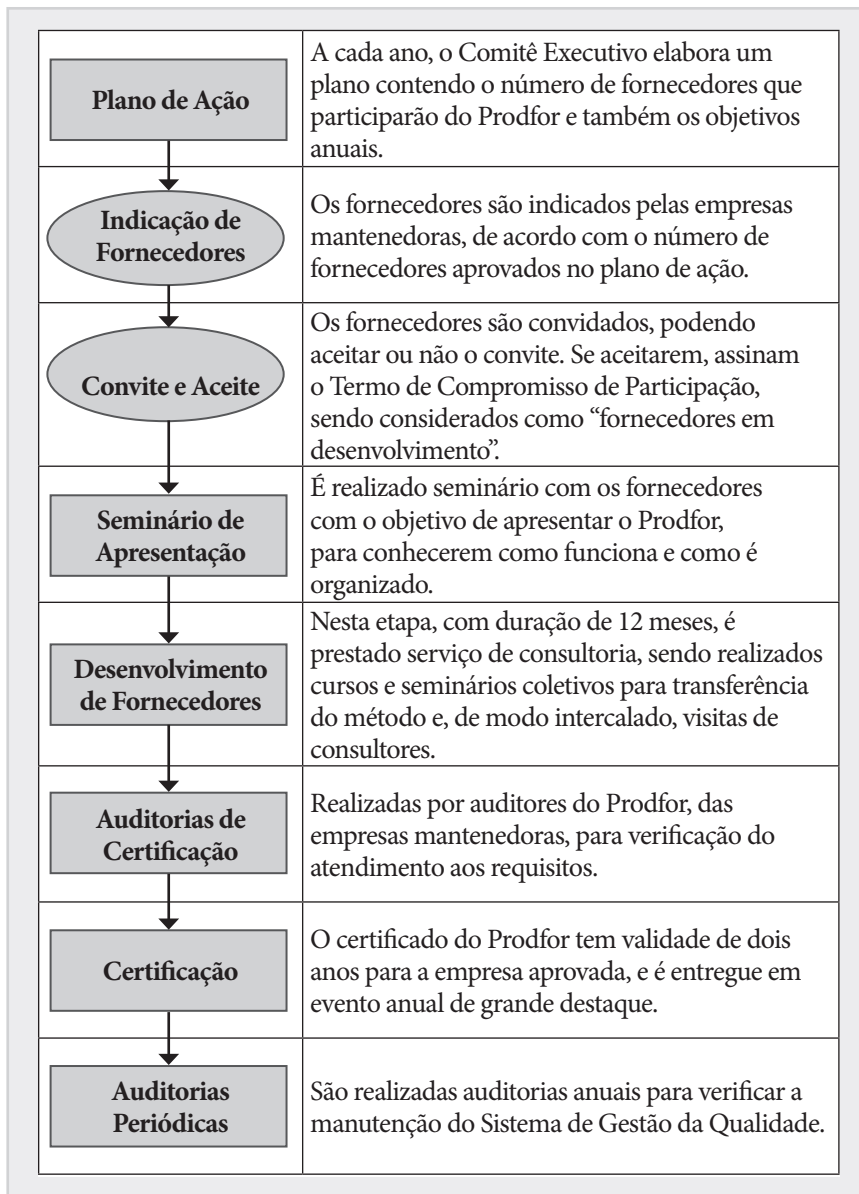
“Os fornecedores certificados, sem dúvida, melhoraram seus processos e vemos muito isso com relação ao prazo de entrega, que apresentava alguns problemas. Hoje, as empresas mantenedoras compram de forma corporativa e as empresas fornecedoras precisam entender essa realidade e estarem preparadas para fornecer seus produtos e serviços com qualidade não só em nível local, mas nacional e internacional. Hoje, as empresas devem buscar sempre se qualificar nas principais áreas, especialmente na ambiental e saúde e segurança do trabalho, reduzindo os impactos”.

**Heraldo Ramos de Caldas Brito**  
 Coordenador geral  
 do Prodfor em 2005



## Macrofluxo do Prodfor

A figura mostrada a seguir, apresenta o macro fluxo do Prodfor, como uma visão resumida das atividades executadas (MOURA e OLIVEIRA, 2002):



Macrofluxo de atividades do Prodfor (MOURA e OLIVEIRA, 2002)



## Responsabilidades

O Programa envolve a atuação de três atores essenciais, que são as *Empresas Mantenedoras*, *Empresas Fornecedoras*, e as *Instituições Findes e IEL-ES*, com papéis bem definidos, conforme apresentado a seguir:

### ***Empresas Mantenedoras***

São grandes empresas com significativo poder de compra, atuantes no Espírito Santo e que têm ampla e variada rede de fornecedores. Tem como responsabilidades, conforme definido no Regulamento do Prodfor:

- Participar do Comitê Executivo para gestão operacional e do Comitê Estratégico para gestão estratégica do Prodfor;
- Integrar o Grupo Técnico quando for solicitada a sua participação;
- Participar das reuniões do Comitê Executivo e dos demais eventos programados;
- Prover profissionais para realização das auditorias de qualificação dos fornecedores;
- Arcar com os custos de manutenção e estrutura.
- Apoiar a atuação do Prodfor, divulgando internamente o Programa e destacando a sua importância, em especial, para os setores relacionados aos fornecedores.

### ***Empresas Fornecedoras***

São empresas que fornecem produtos e serviços para as empresas mantenedoras, com unidade e gestão no Espírito Santo, notadamente de micro e pequeno portes. Têm como responsabilidades:

- Formalizar sua adesão ao Prodfor, conhecendo e aceitando as regras definidas;
- Organizar e implementar o seu “Sistema de Gestão” de acordo com os requisitos estabelecidos pelo Prodfor;
- Arcar com os custos de implantação do Sistema de Gestão;
- Submeter-se às auditorias do Prodfor;
- Arcar com os custos de auditorias;
- Manter o Sistema de Gestão de maneira adequada conforme os requisitos estabelecidos.

### ***Findes (IEL-ES)***

A Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES) são responsáveis pelo apoio institucional e coordenação executiva do Prodfor e também pela realização de serviços de consultoria e treinamento para os fornecedores. Têm como responsabilidades:

- Coordenar, secretariar e prestar suporte técnico e operacional ao Prodfor;
- Coordenar todo o processo de desenvolvimento e qualificação dos fornecedores;
- Coordenar a realização dos eventos necessários ao desenvolvimento dos fornecedores e outros complementares, de interesse do Prodfor;
- Monitorar o desenvolvimento dos fornecedores, reportando ao Comitê Executivo sua análise e conclusões;
- Gerenciar e manter o Banco de Dados do Prodfor;
- Assessorar os fornecedores na implantação de seus Sistemas de Gestão;
- Selecionar e preparar auditores para realização das auditorias;
- Ceder espaço físico e infraestrutura para a realização das atividades do Prodfor.

## O papel da Findes no Prodfor

A Findes é a casa natural do Prodfor e dentre suas instituições coube ao IEL-ES dar forma e executar o Prodfor. Foi da Findes o papel central de articular a participação de grandes empresas como mantenedoras do Prodfor, conforme citado no capítulo anterior. Cabe ao presidente da Findes a coordenação do Comitê Estratégico do Prodfor, quando são analisados os resultados gerais e definidos novos rumos estratégicos para o Prodfor.

Ao longo dos 15 anos do Programa, foram quatro presidentes da Findes que atuaram diretamente no fortalecimento do Prodfor.



**Ficamos muito felizes por isso tudo ter acontecido em nossa gestão. Hoje, a pujança do setor metalmecânico é tanta que algumas empresas fornecem até para o exterior //**

**José Bráulio Bassini  
Presidente da Findes  
no período de 1992 a 2000**

“Na época de criação do Prodfor, quase 100% dos fornecedores das grandes empresas que atuavam no Estado eram de fora do Espírito Santo. Em uma solenidade, em 1996, a Aracruz estava premiando as empresas que tinham tido um grande desempenho naquele ano. Então, fui convidado pelo diretor comercial da Aracruz, Carlos Lira de Aguiar, que depois veio a ser o presidente da Aracruz, a participar da solenidade. Nessa ocasião, me surpreendeu o fato de todas as empresas premiadas, que seriam fornecedoras principais da Aracruz Celulose, eram todas de fora do Estado. Então, em conversa com Carlos de Aguiar, perguntei: por que não temos empresas fornecedoras? Ele respondeu que as empresas locais não tinham qualidade, gestão. E eu rebati: mas por que não podemos desenvolver esses fornecedores? À época o IEL-ES já desenvolvia programas de qualidade e já havia certificado empresas pela ISO. Aí perguntei: se nós temos o IEL-ES desenvolvendo um programa de qualidade e desenvolvendo empresas pela ISO, por que não fazer um programa para desenvolver fornecedores? E ficamos muito felizes por isso tudo ter acontecido em nossa gestão. Hoje, a pujança do setor metalmeccânico é tanta que algumas empresas fornecem até para o exterior”, lembra Bassini.

“  
**Acreditei no Prodfor  
desde seu embrião.  
Ele reuniu empresas  
capacitadas e mostrou  
que é um Programa  
no alto nível**”

**Fernando Antônio Vaz  
Presidente da Findes  
no período de 2000 a 2004**



“Eu era vice-presidente do Bassini quando tivemos a proposta de elaborar um programa semelhante ao ISO. Então desenvolvemos na ocasião o Prodfor, que contém todas as cláusulas da certificação ISO e algumas adicionais, respeitando as características do Estado. Acreditei nesse Programa desde seu embrião. Ele reuniu empresas capacitadas e mostrou que é um Programa no alto nível. Em breve período, ultrapassou em qualidade as empresas certificadas pela ISO. Na minha gestão, dei continuidade ao Programa

com grande ênfase à certificação de um grande número de empresas. Fiquei muito contente com isso. Vejo com muito entusiasmo e alegria a continuidade do programa, incentivando cada vez mais as empresas a tentarem certificação. Essa ferramenta é uma visão de modernidade da indústria capixaba dentro do cenário da indústria brasileira. Atribuo o sucesso do Programa à dedicação das pessoas que estão envolvidas. E acho que a avidez do industrial e comercial foi marca na minha gestão”, conta Fernando Vaz.



**Tive a ousadia de tentar massificar ainda mais o Programa e crescer o número de participantes. Me sinto orgulhoso e até honrado de poder ter participado desse processo //**

**Lucas Izoton Vieira  
Presidente da Findes  
no período de 2004 a 2011**

“Dei prosseguimento ao trabalho que o presidente José Bráulio Bassini já havia iniciado. Tive a ousadia de tentar massificar ainda mais o Programa e crescer o número de participantes e diversificar os segmentos das empresas que já atuavam no Programa. Me sinto orgulhoso e até honrado de poder ter participado desse processo. Fazendo até uma metáfora, podemos considerar as microempresas como crianças de colo, que necessitam de cuidado especial; pequenas empresas seriam crianças e adolescentes; médias empresas seriam jovens; e grandes empresas seriam adultos. Então, o que precisamos é ter cuidados diferenciados, pois os diferentes precisam ter tratados de forma diferente. É um erro tratar diferentes da mesma forma. Por isso que uma micro e pequena empresa precisa de cuidados adicionais a uma média e grande empresa”, conta Izoton.

O ex-presidente da Findes acrescenta ainda: “O Prodfor é um sucesso, hoje, porque venceram a sensatez e a inteligência. Atualmente, todas as empresas têm consciência de que ninguém vence sozinho. Todo sucesso só aparece após um trabalho de equipe.

Quando essas empresas resolveram se unir, no final da década de 1990, sob a liderança da Aracruz Celulose, ali imperaram a sensatez e a inteligência. Porque a partir do momento que se exige qualidade dos fornecedores, a empresa está aumentando sua competitividade e evitando desperdícios. Quando se aplica o conceito de qualidade, a empresa passa a oferecer um produto e serviço melhor. Quando a empresa aprende todos os conceitos e técnicas de planejamento, de programação e controle, aprende a cumprir prazos. E quando passa a ter cuidados com sua equipe, até acima da média, está elevando a autoestima de seu grupo de trabalhadores, evitando acidentes e aumentando a produtividade. É uma grande sensatez o Prodfor, uma referência nacional e internacional”.

“

**O Prodfor é importante para o fortalecimento da indústria capixaba e, conseqüentemente, para o desenvolvimento socioeconômico do Espírito Santo**”

**Marcos Guerra**  
**Presidente da Findes**  
**no período de 2011 a 2014**



“O Prodfor aproxima as grandes empresas da indústria capixaba, especialmente aquelas que atuam com a transformação de produtos e serviços, presentes em mais de 70% dos municípios do Estado. Devemos destacar que o Programa colabora de forma significativa na expansão e implantação de grandes projetos, pois nada justifica um grande empreendimento não utilizar parte da estrutura local. O Prodfor é importante para o fortalecimento da indústria capixaba e, conseqüentemente, para o desenvolvimento socioeconômico do Espírito Santo”, destaca Guerra.

O presidente Marcos Guerra ressalta ainda que o Sistema Findes atua em diversas frentes de trabalho, entre elas a criação de medidas que permitam uma maior participação das micro, pequenas e médias empresas nos grandes projetos. “O Prodfor é a certeza da presença do selo de qualidade nas indústrias intermediárias e de menor

porte, tornando-as aptas para atuarem nas principais plantas industriais. Não vou medir esforços para avançarmos em inovação tecnológica. É função de nossas instituições, que compõem o Sistema Findes, orientar e dar suporte para dinamizarmos a produção, reduzirmos custos e com isso viabilizarmos o fortalecimento da indústria capixaba”, enfatizou Marcos Guerra.

De maneira mais direta, a Findes atua no Prodfor de várias formas:

- Atuação político-institucional para criação de ambiente favorável ao Programa, pela articulação com as grandes empresas atuantes no Estado;
- Por meio do IEL-ES, uma das organizações que compõe o Sistema Findes, operacionaliza o Prodfor em dois papéis: coordenação do Prodfor e prestação de serviço para desenvolvimento dos fornecedores;
- Uso de espaço físico para realização de reuniões e eventos;
- Uso de sua equipe indireta para gestão de contas, compras, realização de eventos, entre outras atividades;
- Incentivo para que as empresas filiadas aos sindicatos patronais, integrantes da Findes, possam se desenvolver como fornecedoras do Prodfor.

## **Visão geral da organização do Prodfor**

Para entender a organização do Prodfor, é necessário identificar os atores participantes dessa ação. Grandes empresas com significativo poder de compra se unem para que, em conjunto e de forma integrada, possam induzir o desenvolvimento de sua cadeia de fornecedores. Contam com o apoio institucional da Findes e a coordenação do IEL-ES para realização das atividades do Programa. Os patrocinadores e maiores interessados são as grandes empresas, que precisam da ação da Findes e do IEL-ES para materializar o Programa.

### Visão Geral da Organização do Prodfor



A Coordenação maior do Prodfor é realizada pelas empresas mantenedoras, exercida por seus representantes que compõem o Comitê Executivo. Esse Comitê acompanha todas as atividades desenvolvidas, tomando as decisões necessárias para o alcance dos objetivos do Programa. A Coordenação Operacional, ou Executiva, é exercida pelo IEL-ES, que realiza as atividades definidas pelas mantenedoras. Essas companhias, para terem êxito nessa ação, precisam de muito entendimento, transparência e organização para manter o Prodfor por tão longo tempo e conquistar os expressivos resultados obtidos.

#### A definição de regras

Um Programa como o Prodfor, que envolve a atuação conjunta de muitas organizações, sendo 12 grandes empresas e duas instituições, tem como essência a gestão de suas atividades pautada na definição de regras claras e muita transparência. Então, cabe ao Comitê Executivo definir as regras, que são documentadas no “Regulamento do Prodfor”.

O primeiro documento para definição de regras foi o Termo de Referência do Prodfor. Elaborado em 1998 com a participação direta das mantenedoras interessadas no Programa, era mais uma proposta para apresentação da ideia que ganhava forma. Em 1999, esse documento foi a base para elaboração do Regulamento do Prodfor, que contém as regras e orienta toda a execução do Programa.

#### Representação legal

O Prodfor é uma ação integrada entre grandes empresas compradoras, a Findes e o IEL-ES. Portanto, não é uma empresa, organização ou qualquer outra forma de pessoa jurídica. As mantenedoras aportam os recursos necessários para manutenção e estruturação do Programa. Os recursos são geridos pelo IEL-ES, conforme deliberação

do Comitê Executivo, em uma conta exclusiva para o Programa. A representação legal do Prodfor é exercida pelo IEL-ES.

### **Onde funciona**

O Prodfor tem sua sede na Findes, dentro do IEL-ES, onde funciona a Secretaria do Programa. Uma equipe própria e totalmente dedicada atua na Secretaria do Prodfor para atender aos interessados.

### **Integrantes da equipe**

Muitos são os que fazem parte do Prodfor. Um Programa dessa envergadura e resultados precisa de muita gente, e gente com entusiasmo e competência, para fazer o Programa operar e dar certo. Para se ter ideia do contingente, em 2012, atuam no Prodfor:

#### ***Equipe direta***

- 1 coordenador executivo, 2 coordenadores do Grupo Técnico, 1 coordenador de desenvolvimento de fornecedores, 1 secretária, 1 assistente e 1 estagiária = Total 7

#### ***Demais membros da equipe***

- Instrutores dos cursos = 3
- Consultores do IEL = 13
- Auditores homologados em 2012 = 64
- Membros do Comitê Executivo = 2 por mantenedora, sendo 24
- Membros dos Grupos Técnicos = 28
- Membros do Comitê Estratégico = 14

Ao todo, no ano de 2012, foram quantificadas 153 pessoas envolvidas na realização das várias atividades do Prodfor. São essas pessoas que fazem o Programa acontecer, são esses os atores do grande Programa que contribuiu para o sucesso de muitos fornecedores ao longo desses 15 anos de história.







P A R T E

2

CONCEITO  
E GESTÃO





# 3

## Coordenação e Gestão

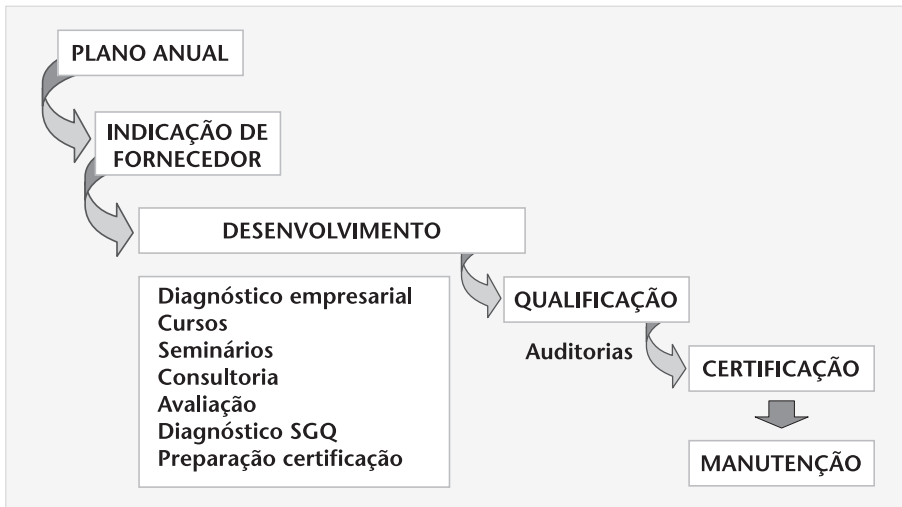
*Além da estrutura e organização, é necessário explicar como opera o Prodfor. Este capítulo apresenta como as ações do Programa são definidas e executadas e como atua cada uma de suas funções da estrutura.*

### O planejamento das ações

O Prodfor é um Programa complexo, que realiza muitas ações relacionadas ao desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Na sua essência, são definidas, planejadas e executadas ações relacionadas às atividades do Programa, que são muito diversas. Vai da indicação de fornecedores à realização de auditorias, da realização de reuniões do Comitê Executivo à realização de eventos para entrega de certificados aos fornecedores qualificados. E esse vasto conjunto de ações deve ser muito bem planejado para que os resultados sejam alcançados.

No macrofluxo de atividades do Prodfor, a primeira ação, e que define as demais, é o planejamento anual. O instrumento que rege a atuação do Prodfor é o Plano Anual. Ele define, a cada ano, as ações a serem executadas. E cabe ao coordenador executivo apresentar a proposta do plano de ações ao Comitê Executivo, que analisa, discute e aprova o que será realizado.

### Macrofluxo de atividade do Prodfor



As ações do Prodfor são classificadas em dois tipos: **ações necessárias** e **ações complementares**. As necessárias, como dito pelo próprio nome, são essenciais para a existência do Programa e devem ser feitas para que os objetivos sejam alcançados. São ações como a Coordenação Executiva, a Secretaria, a realização de auditorias, os eventos de certificação e recertificação, entre outras.

#### Ações necessárias à realização do Prodfor para 2013

1.	Reuniões do Comitê Executivo
2.	Coordenação e Secretaria
3.	Desenvolvimento dos fornecedores 2013
4.	Encontros técnicos de acompanhamento dos fornecedores
5.	Planejamento e organização das auditorias
6.	Encontro de reciclagem de auditores
7.	Realização das auditorias de acompanhamento
8.	Realização das auditorias periódicas
9.	Realização das auditorias de recertificação
10.	Evento de recertificação
11.	Auditorias de certificação – fornecedores 2013
12.	Evento de certificação 2013
13.	Manutenção do Site e Banco de Dados

14.	Revista do Prodfor
15.	Indicação de fornecedores 2014
16.	Plano e orçamento 2014
17.	Reunião com Dirigentes das empresas mantenedoras – Comitê Estratégico
18.	Outras auditorias – extraordinárias e certificações ano anterior
19.	Grupo Técnico de Certificação Ambiental e Saúde e Segurança
20.	Grupo Técnico de Certificação Financeira, Fiscal e Trabalhista
21.	Adequação do Prodfor à norma 17021 – Sistema de Gestão do Prodfor
22.	Eventos de integração dos fornecedores Prodfor
23.	Integração da avaliação de desempenho dos fornecedores qualificados
24.	Informações sobre compras de fornecedores

Além dessas, podem ser aprovadas outras ações complementares, normalmente definidas pelo Comitê Estratégico. Elas são desejáveis e complementam ou ampliam a atuação do Programa e são definidas a cada ano, a depender das circunstâncias. Como exemplo, em 2011, uma ação complementar foi a realização da segunda pesquisa de resultados.

Após a aprovação do Plano de Ações, é elaborado o Orçamento Anual, que define os recursos necessários para execução das ações planejadas. A partir da avaliação da necessidade de recursos, é definido o valor que cabe a cada empresa mantenedora destinar à estrutura e organização do Programa. Os serviços prestados, como a consultoria oferecida pelo IEL-ES ao desenvolvimento dos fornecedores e a realização das auditorias, são custeados pelos fornecedores, a um valor bem menor que o de mercado, porém, com alto nível de qualidade.

## Gerenciamento e decisões

A gestão do Prodfor está a cargo do Comitê Executivo, como já apresentado, constituído por representantes das mantenedoras e que se reúnem mensalmente, de forma ordinária, para analisar os resultados, a execução das ações do Plano Anual e a prestação de contas. Cabe à Secretaria preparar toda a documentação a ser apresentada nas reuniões do Comitê Executivo, com relatórios de atividades, prestação de contas, resultados das auditorias, comunicados de fornecedores, relatórios de eventos, entre outros.

As reuniões do Comitê Executivo são dirigidas pelo coordenador geral, orientado pelo coordenador executivo, que segue a pauta previamente definida e comunicada a seus membros. Normalmente, e de forma ordinária, essas reuniões são realizadas nas terças-feiras da terceira semana de cada mês, no período da tarde, e tem caráter deliberativo. Os assuntos são apresentados pela Coordenação, assistida pela equipe da Secretaria e também pela equipe do IEL-ES, que coordena o serviço de desenvolvimento dos fornecedores. Em sendo necessário e por definição do Comitê Executivo, podem ser programadas reuniões extraordinárias.

Participam das reuniões os membros do Comitê Executivo, o superintendente do IEL-ES, o coordenador executivo, os coordenadores de Grupo Técnico, a secretária e o coordenador do desenvolvimento dos fornecedores. As informações são apresentadas diretamente do Sistema de Informações do Prodfor (SIP), para análise e deliberação pelos participantes.

Normalmente, as decisões são tomadas por consenso e, em raríssimas vezes, por votação. Esse modo de decisão requer mais discussão e análise de argumentos, mas traz o conforto do entendimento. Existe uma regra interessante que caracteriza a decisão colegiada do Comitê Executivo: *se não existem critérios definidos, primeiro se discutem e se aprovam os critérios e depois se aplicam os critérios em situações específicas*. As regras para as situações corriqueiras foram definidas e constam do Regulamento do Prodfor. Caso não haja normas, é feita a discussão da regra e depois a sua aplicação. Nesses casos, o regulamento é atualizado.

As deliberações são registradas em ata e são relacionadas em um documento operacional denominado *ações de seguimento*, identificando a ação (o que), o responsável (quem) e o prazo (quando). Essa relação é usada para acompanhamento dos resultados para verificação do que foi feito e do que está pendente. Em 2012, quando o Prodfor completou 15 anos de existência, alcançou-se, em agosto, a marca de 200 reuniões do Comitê Executivo realizadas.

Os resultados das definições das reuniões do Comitê Executivo e também os resultados operacionais são documentados e apresentados no Relatório Mensal de Atividades, posteriormente analisado nas Reuniões do Comitê Executivo. Esses relatórios são elaborados de janeiro a novembro, sendo que o de dezembro vira o Relatório Anual, com todos os resultados e indicadores do ano.

De modo geral, a gestão do Prodfor é feita pelo Comitê Executivo, baseada nos resultados apresentados nos relatórios mensais. São feitas análises e deliberações, todas registradas nas atas de reuniões. Essas deliberações são implementadas pela equipe do Prodfor, e seus resultados são apresentados na reunião do mês seguinte. Já o Relatório Anual apresenta os resultados de cada ano.



## Coordenação Executiva

Um dos papéis do IEL-ES no Prodfor é exercer a Coordenação Executiva. Essa função é a essência do gerenciamento das atividades do Programa, pois está relacionada a tudo que é realizado e todos os públicos envolvidos, sejam mantenedoras, fornecedores, auditores e entidades envolvidas. A Coordenação Executiva operacionaliza as deliberações do Comitê Executivo, aplica o Regulamento e procedimentos e coordena todas as funções de execução do Prodfor, como Secretaria, Grupos Técnicos e Consultoria. De modo harmônico, relaciona-se com todas essas funções assegurando que as ações planejadas (necessárias ou complementares) sejam realizadas.

O coordenador executivo é responsável pelo gerenciamento do Programa como um todo, sendo profissional indicado pelo IEL-ES e aprovado pelo Comitê Executivo. Deve apresentar grande conhecimento em temas relacionados a sistema de gestão, auditorias e certificação. Desde a criação do Programa, esse papel tem sido exercido por Luciano Raizer Moura, doutor e mestre em Engenharia da Produção pela Universidade de São Paulo (USP), consultor e professor em Gestão Empresarial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Raizer também atuou no IEL-ES como executivo e consultor, contribuindo, em conjunto com a equipe do instituto, para a organização e crescimento do Prodfor. É de sua autoria a tese de doutorado “*Gestão do Relacionamento com Fornecedores - Análise da Eficácia de Programa para Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores para Grandes Empresas*”, defendida e aprovada com louvor, em 2009, no Departamento de Engenharia da Escola Politécnica da USP.

Além da gestão operacional, cabe ao coordenador executivo a representação e apresentação do Prodfor em eventos diversos. Destaque para a participação internacional na 30ª edição do Encontro Econômico Brasil-Alemanha, realizada em 2012, na cidade de Frankfurt, Alemanha. Nesse evento, o Prodfor foi citado como proposta para preparação de fornecedores brasileiros a grandes empresas alemãs atuantes naquele país, incentivando alianças estratégicas e absorção de tecnologia das empresas germânicas.



Participação de Luciano Raizer, coordenador executivo do Prodfor, em reunião realizada em Frankfurt, Alemanha, no dia 01/07/2012, para apresentação do Prodfor às entidades locais como a BDI, congênere da CNI, como proposta para fortalecimento das relações entre empresas alemãs e brasileiras



O papel da Coordenação Executiva é bem amplo. Além de orientação às funções da estrutura do Programa e sua representação, coordena a realização das ações planejadas e atua no relacionamento com fornecedores e mantenedoras. Interage com a Superintendência e equipe do IEL-ES para dar assistência aos fornecedores, sendo responsável pela elaboração de relatórios, coordenação dos eventos e por apoiar e orientar os grupos técnicos de auditorias. Tem também papel determinante na elaboração de propostas de ampliação das ações do Programa, planejamento e fortalecimento das relações entre empresas mantenedoras e sua cadeia de fornecedores, subsidiando a análise e deliberações do Comitê Estratégico do Prodfor.

## Comitê Estratégico

O Comitê Estratégico é a função de mais alto nível do organograma do Prodfor. É constituído pelos dirigentes das empresas mantenedoras e coordenado pelo presidente da Findes. Reúne-se pelo menos uma vez por ano para analisar os resultados do Prodfor e definir linhas de atuação estratégica. Nessas reuniões, um relatório específico com resultados, indicadores e perspectivas é apresentado a seus membros. Discute e define ações mais amplas, ditas estratégicas, além das previstas no Plano Anual, como a realização de pesquisa de resultados, a produção deste livro e a realização do evento de 15 anos do Prodfor. Essa reunião não tem data programada, mas costuma ser realizada no primeiro semestre de cada ano, analisando o relatório do ano anterior e o plano de atividades do ano em curso. A preparação dessa reunião é feita pela Coordenação Executiva e Superintendência do IEL-ES e discutida previamente no Comitê Executivo. Os resultados são registrados em ata de reunião e a implementação das ações é feita nas reuniões do Comitê Executivo.



Reunião do Comitê Estratégico em 2012



**Benício Lázaro**  
Diretor da Findes  
para Assuntos do IEL-ES

“O IEL-ES criou a metodologia do Prodfor, baseada em normas internacionais e na expertise que o Instituto adquiriu na certificação de qualidade das empresas. Vejo que foi um casamento perfeito de uma equipe que tem essa capacidade de criação e adaptação da gestão para atender à demanda das grandes empresas. Entendo que o IEL-ES é o parceiro ideal para a criação de novos produtos para atender a essas empresas na questão de melhoria e qualificação de sua gestão”, diz o diretor da Findes para Assuntos do IEL-ES, Benício Lázaro.

## **Comitê Executivo**

Como explicado no item 2 sobre gerenciamento e decisões no Prodfor, o Comitê Executivo tem papel central e de grande importância ao exercer a coordenação das ações do Programa. É por meio desse fórum, de decisão do Programa, que as mantenedoras participam diretamente da gestão das ações realizadas. O Comitê Executivo tem a função ordinária de analisar os resultados apresentados em relatórios mensais e anuais, aprovar prestação de contas, o ingresso de fornecedores, a certificação de fornecedores, entre outras decisões, e também definir as regras do Programa e as deliberações sobre questões em geral.

E o Comitê Executivo é composto por um representante e um suplente de cada empresa mantenedora. O grupo se reúne ordinariamente uma vez por mês. No anexo 1, é apresentada a relação completa de todos os representantes das mantenedoras nos 15 anos de Prodfor. Em 2012, o Comitê Executivo era composto por:

### Relação de representantes das mantenedoras no Comitê Executivo em 2012

Mantenedora	Representante	Suplente
ArcelorMittal Cariacica	Vanderlei Lúcio dos Santos	Miguel Arcanjo Silva Netto
ArcelorMittal Tubarão	Alexandre da Silva Dias José	Heraldo Ramos de Caldas Brito
Canexus	José Marcos Monte	Cleide Mara de Almeida
Cesan	Millena Plaster Benevides	Ricardo Campo Dall'Orto
Chocolates Garoto	Lúcia Maria Silveira Chaulet	Ana Paula Corrêa Gomes Moreto de Moura
EDP Escelsa	Daniel de Souza Santiago	Thiago da Col
Fibria	Paulo Edson Martins Vieira	Ângelo de Souza Tulli
Grupo Technip	Cláudia Travassos Bueno Silva	Andrei Martinez Bahiense
Petrobras	Cristiano Levone de Oliveira	Brígida Letice Carvalho Leite
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Robson Amorin Mendes
Vale	Renato Franklin	Alexandre Moço Barros
Sebrae	Eduardo Rodrigo Donatelli Simões	Ana Karla Vitório Macabu

As reuniões do Comitê Executivo são realizadas na Findes, conduzidas pelo coordenador geral e pelo coordenador executivo, conforme pauta prévia. Para a realização dos encontros, são utilizadas informações de relatórios e do SIP, além de resultados registrados em ata.



200ª reunião do Comitê Executivo / agosto de 2012

### Coordenador Geral do Comitê Executivo

O Comitê Executivo tem um coordenador geral e um suplente com funções de coordenação das atividades e representação do Programa. O coordenador geral e seu suplente são eleitos entre os membros do Comitê Executivo para mandato anual, com concordância da empresa que representam. A posse do novo coordenador ocorre na solenidade de certificação dos fornecedores, ao final de cada ano. O vice-coordenador assume a Coordenação Geral quando acaba o mandato do coordenador geral. O vice-coordenador é eleito no início de cada ano, preferencialmente na reunião ordinária de janeiro.

Ao coordenador geral são atribuídas como responsabilidades a coordenação das reuniões do Comitê Executivo, assinar, juntamente com o superintendente do IEL-ES, os certificados de qualificação dos fornecedores, assinar documentos e comunicados relacionados a certificação de fornecedores e representar o Prodfor em solenidades, eventos ou outros compromissos.

#### Relação de coordenadores gerais de 1998 a 2012

Ano	Nome	Mantenedora
1998	Álvaro Dias da Cunha Sobrinho	Carboderivados
1999	Álvaro Dias da Cunha Sobrinho	Carboderivados
2000	Eunice Souza Silva	Cesan
2001	Miguel Escolástico Bezerra	Escelsa
2002	Roberto Oliveira Junior	Samarco
2003	Rubens Bastos Gouvea	Aracruz
2004	Paulo Edson Martins Vieira	Belgo Mineira
2005	Heraldo Ramos de Caldas Brito	CST
2006	José Alberto Teles Mussi	Technip
2007	Álvaro Luiz Siano	Vale
2008	Guido Eduardo Bassoli	Petrobras
2009	José Marcos Monte	Canexus
2010	Henrique Antônio Quinelato	Oi
2011	Ludmilla Pereira Amorim	Garoto
2012	Cláudia Travassos Bueno Silva	Technip

**Álvaro Dias da Cunha Sobrinho**  
Coordenador geral do  
Prodfor em 1998/1999



Primeiro coordenador geral do Prodfor, em 1998, Álvaro Sobrinho lembra que, na segunda metade dos anos 90, a necessidade de desenvolver o parque industrial capixaba era notadamente uma necessidade, visto que, na época, poucas empresas tinham atendimento de qualidade e com preços competitivos. Foi então que surgiu o Prodfor. “Falar deste Programa é falar de um Programa sólido e estruturado em bom nível de competência técnica e que vem ao longo destes anos qualificando algumas centenas de empresas prestadoras de serviços no Espírito Santo, permitindo melhorarem suas competitividades, como também se familiarizarem com as boas práticas de gerenciamento, possibilitando-as a alçarem voos rumo a certificações internacionais da série ISO 9000”, relata.

Sobrinho foi coordenador geral do Prodfor por dois anos consecutivos. “Minha contribuição para o Programa foi igual à de todos os colaboradores que por lá passaram e muito provavelmente igual à dos colaboradores que por lá estão hoje. Evidentemente que uma década e meia atrás, além da rotina operacional, tínhamos que enfrentar e quebrar alguns paradigmas da época, o que traduziu-se em uma boa experiência vivida de ser coordenador geral por dois anos consecutivos, em 1998, na fase embrionária, e, oficialmente, em 1999”, lembra Sobrinho.

O Programa sempre foi coordenado por pessoas com bom nível de competência técnica e com comprometimento. “Isso, aliado aos apoios da Findes e do IEL-ES, solidificou de forma irreversível o Prodfor, que tem por objetivo a nobre missão de promover melhoria sustentável na prestação de serviços e que vive sua adolescência de 15 anos”, diz Álvaro Sobrinho.

A coordenadora geral do Prodfor em 2012, Cláudia Travassos, afirma que o avanço e crescimento do Programa é evidente. “Há fornecedores que eram exclusivos da Technip e hoje fornecem para outras empresas por causa do Prodfor. Tem sido um grande desafio estar na coordenação geral do Programa e esta é a segunda vez que a Technip ocupa esse cargo. Estar representando as grandes empresas capixabas, responsáveis por 70% do PIB do Estado, é uma grande oportunidade que demanda confiança. Estou muito feliz pela indicação. As responsabilidades de um coordenador geral são grandes, pois é preciso ser mais atuante. Temos observado que o Prodfor se supera a cada ano, foram surgindo outras certificações e outras ações.

Observamos que o Programa vem crescendo com eventos, encontros, discussões e outras maneiras para certificar e promover a interação entre fornecedores e mantenedoras. A troca de informações é fundamental”, destaca Cláudia.



**Cláudia Travassos Bueno Silva**  
Coordenadora geral  
do Prodfor em 2012

## Grupos Técnicos

As atividades relacionadas à gestão das auditorias são executadas pelos Grupos Técnicos, compostos por representantes especialistas das mantenedoras, que analisam os resultados das auditorias e fazem a recomendação para decisão do Comitê Executivo. São coordenados por profissionais de grande conhecimento e reconhecida competência no tema do sistema de gestão (são as quatro certificações do Prodfor – qualidade, ambiental, saúde e segurança e financeira, fiscal e trabalhista). Os coordenadores dos Grupos Técnicos são indicados pelo IEL-ES e aprovados pelo Comitê Executivo. Participam das reuniões mensais do Comitê Executivo para relatar os resultados das auditorias realizadas. E têm ainda como atribuição a seleção e preparação de auditores, a programação de auditorias e a designação de auditores para realizar as auditorias programadas.



Na tabela a seguir são apresentados os nomes dos coordenadores dos grupos técnicos por período:

**Relação de Coordenadores dos Grupos Técnicos de 1998 a 2012**

Sistema de Gestão	Período	Nome	Empresa
<b>Qualidade (SGQF)</b>	1999	Rômulo Oliveira Vargas	Aracruz Celulose
	1999 a 2000	Ormeu S. Barbosa	Flexibras
	2000 a 2001	Sérgio Bussoloti	Chocolates Garoto
	2001 a 2002	Paulo Edson Martins	Belgo Mineira
	2002 a 2003	Luís Carlos Gomes Pereira	Telemar/ES
	2004 a 2012	Rômulo Oliveira Vargas	Consultor do IEL-ES
<b>Ambiental e Saúde e Segurança (SGA e SGSS)</b>	2008 a 2009	Luciano Raizer Moura	Consultor do IEL-ES
	2010	Giovanni Angius	Consultor do IEL-ES
	2011 a 2012	Reginaldo Batista dos Santos	Cesan
<b>Financeira, Fiscal e Trabalhista (SGFFT)</b>	2009 a 2012	Luciano Raizer Moura	Consultor do IEL-ES

“O Grupo Técnico exerce uma função importante, desde o início do Prodfor, na análise dos resultados das auditorias. A metodologia, elaborada pelo IEL-ES, é utilizada para o desenvolvimento de fornecedores e contou com o apoio do Grupo Técnico para alinhamento da sua aplicação aos fornecedores. Vejo no Prodfor uma oportunidade para fortalecer a economia do Estado, e graças às mantenedoras,

**Rômulo Vargas**  
 Coordenador do  
 Grupo Técnico de  
 Auditoria do SGQF  
 do Prodfor



que acreditaram no Programa, o Espírito Santo avançou em termos de qualidade, de sistemas de gestão. Cerca de 40% a 50% dos fornecedores que participam do Prodfor, hoje, têm uma visão diferente de planejamento, não só em longo prazo, mas de melhoria da qualidade de seus produtos, materiais e serviços comercializados, desenvolvimento interno, redução de custos, aumento de faturamento em negócios. Houve o fortalecimento no sistema de gestão dessas empresas e muitas delas passaram a ter atuação nacional e até internacional. Há exemplos de empresas que já prestam serviços para a América Latina, comprovando que os empresários entenderam muito bem o que é um sistema de gestão e passaram a investir em seus profissionais”, diz Rômulo Vargas.



**Reginaldo Batista  
dos Santos**

Coordenador do Grupo  
Técnico de Auditorias do  
SGA e SGSS do Prodfor

“Estou no Prodfor desde 2007. Tenho contribuído para o Programa na realização de auditorias, junto com os demais auditores. Em outubro de 2011, fui indicado também para coordenar o Grupo Técnico dos Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança e Gestão Ambiental. Nessa função, além da atuação como auditor, programação de auditorias de SGA e SGSS e reuniões mensais, há algumas atividades extras em que participo junto à Secretaria do Programa. O Prodfor teve seu crescimento ao longo desses 15 anos e é um sucesso hoje graças à seriedade e respeito como são tratados os fornecedores e mantenedoras, e também pela competência da equipe que coordena o Programa e do IEL, que não mede esforços para encontrar soluções criativas para todas as situações encontradas”, declara Reginaldo Batista dos Santos, que é representante da Cesan e coordenador do grupo técnico de auditorias do SGA e SGSS.

## Secretaria

A Secretaria do Prodfor exerce um papel de grande importância, pois atende a todos os públicos relacionados ao Programa. São fornecedores que desejam informações e têm dúvidas a esclarecer, representantes das mantenedoras sobre ações referentes ao Programa, auditores a respeito das auditorias. Também organiza e atua nas várias reuniões do Comitê Executivo e dos Grupos Técnicos, além de gerar e controlar a documentação do Programa, como relatórios, gráficos com indicadores, material para auditorias, entre outros.

Cabe à Secretaria também alimentar o SIP com informações do Programa, arquivar toda a documentação das auditorias, realizar os vários eventos, como encontros técnicos, eventos de certificação e recertificação, e os encontros de negócios. São muitas e diversificadas as atividades da Secretaria.

Costuma-se dizer que a Secretaria é a face do Prodfor, por ser a única função fixa e que atua todos os dias em um local determinado. A Secretaria do Prodfor está sediada nas instalações do IEL-ES, em espaço específico, composta por uma secretária, uma assistente e uma estagiária. A seguir é apresentada a relação de nomes das pessoas que atuaram na Secretaria do Prodfor.

### Profissionais que atuaram na Secretaria do Prodfor

Período	Nome
1998 a 2002	Aline Falcão de Brito (secretária)
2002 a 2005	Paula Toledo de Oliveira (secretária)
2005 a 2006	Raquel Miranda Mendonça (secretária)
2006 a 2008	Larissa Vieira Braga Coelho (secretária) Irlane Real (assistente)
2009 a 2011	Adriene Gaigher (secretária) Glauber Pereira (assistente) - 2011
2011 a 2012	Kezia Lucas (secretária) Adriana Lopes Nascimento (assistente) – 2010 a 2012 Ana Luiza Soares Pereira (estagiária) – 2011 a 2012



Equipe da Secretaria do Prodfor em 2012:  
Kézia, secretária; Adriana, assistente; e Ana, estagiária

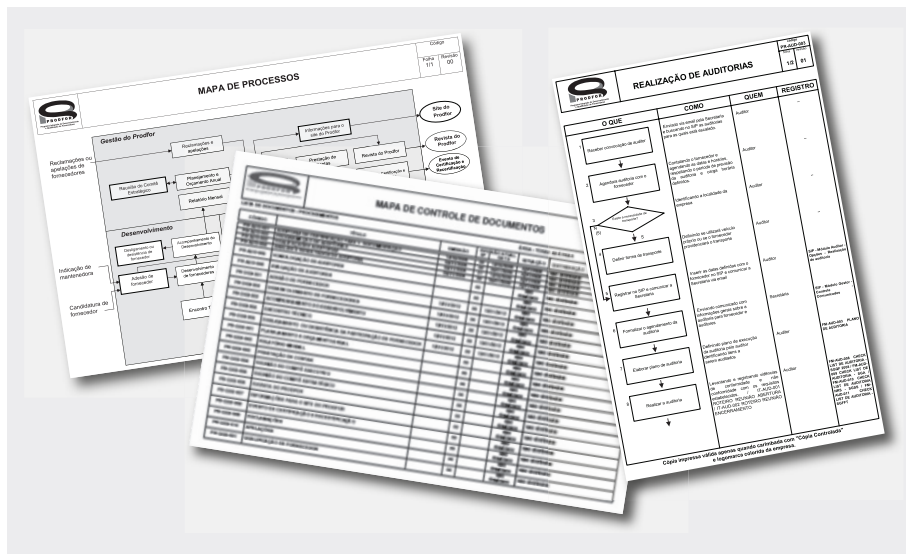
## Sistema de Gestão do Prodfor

A organização do Prodfor é pautada no atendimento a requisitos de norma internacional, da mesma forma que exige que os fornecedores qualificados tenham um sistema de gestão baseado nos requisitos de normas técnicas. Para isso, o Programa aderiu à norma **ISO 17021 Avaliação de conformidade - Requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão**, destinada à orientação da organização de empresas certificadoras.

Conforme definido em seu próprio texto, a norma especifica requisitos para organismos de certificação e tem a intenção de *“...assegurar que os organismos de certificação operem a certificação de sistemas de gestão de maneira competente, coerente e imparcial, facilitando, assim, o reconhecimento de tais organismos e a aceitação nacional e internacional de suas certificações.”*

Para isso, o Prodfor organizou seu sistema de gestão, identificando os processos que executa, definiu os métodos de cada processo, elaborando procedimentos documentados e estabeleceu os meios de controle de cada processo. Tal qual um sistema organizado conforme a norma ISO 9001, aplicada a Sistema de Gestão da Qualidade, usada pelos fornecedores qualificados. O mapa de processos apresenta os processos do Prodfor e a sequência desses processos. Já os procedimentos, em formato esquemático, como na metodologia aplicada aos fornecedores, indica a sequência de atividades (o que fazer), os métodos (como fazer), os responsáveis (quem faz) e os registros usados (onde registra). A maior parte dos controles é feita pelo SIP, sendo usados de forma complementar alguns formulários e planilhas.

## Mapas de processos e exemplos de registros e procedimentos do Prodfor



Em 2011, foi realizado estudo para acreditação do Prodfor pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), uma vez que o Programa atende a todos os requisitos internacionais estabelecidos para ser um organismo reconhecido pela autoridade nacional de acreditação. Essa ação não foi executada por decisão do Comitê Estratégico, por entender que dessa forma o Prodfor sairia do seu propósito original: se dedicar ao desenvolvimento e qualificação de fornecedores para as grandes empresas mantenedoras.

### Fontes de recursos do Prodfor

O orçamento prevendo os recursos necessários e suas fontes é elaborado a partir do Plano Anual do Prodfor. Os recursos financeiros destinados à organização e operação do Prodfor são custeados pelas empresas mantenedoras rateados em partes iguais. O uso dos recursos é administrado pelo IEL-ES sob orientação e aprovação do Comitê Executivo.

As fontes de recursos do Prodfor são:

**Empresas mantenedoras** – Bancam a organização e estrutura do Programa como pessoal, eventos, administração e divulgação do Prodfor.

**Empresas fornecedoras** – Assumem os custos de consultoria e treinamento para organização do sistema de gestão e a realização de auditorias.

**Findes/IEL** – Oferece sua infraestrutura e espaço físico para realização de encontros, reuniões e eventos, além de sediar a Secretaria do Prodfor.

## Comunicação e divulgação

Desde a criação do Prodfor, houve uma grande preocupação em divulgar as informações sobre o Programa para os públicos de interesse, em sua maioria fornecedores e pessoas atuantes nas empresas mantenedoras. Com isso, em 1998, foi produzido o primeiro site do Prodfor, apresentando informações institucionais e explicando o que é o Programa.

Em outubro de 1999, também foi lançado o primeiro número do **Informativo do Prodfor**, que em 2000 passou a ser bimestral, com distribuição de 2.000 exemplares. Esse informativo era produzido pela Coordenação Executiva, que contratava jornalistas e diagramadores independentes para sua produção.

O informativo circulou até 2001, quando o coordenador geral Miguel Escolástico, na época representante da Escelsa no Comitê Executivo, e o coordenador executivo Luciano Raizer procuraram a então Next Nouveau, para melhorar a divulgação do Programa. A Next já era responsável pela Revista 150 Maiores Empresas do Espírito Santo para o IEL-ES e assumiu a produção completa do informativo. A intenção era de simplificar a produção do periódico e concentrar em um único “fornecedor”.

Capas da primeira edição da Revista do Prodfor, de dezembro de 2001, e da edição de outubro de 2012



Ao ser feito o convite, o diretor executivo da Next, Mário Fernando Souza, disse: “Informativo eu não faço. Faço para o Prodfor uma revista”. Nascia assim a **Revista do Prodfor**, que foi lançada em 2001, com tiragem de 3.000 exemplares, sendo viabilizada pela venda de anúncios e apoio das empresas mantenedoras. A produção da revista ficou a cargo da Next e o número “0” foi lançado no evento de certificação em 11 de dezembro de 2001.

A pauta da revista é definida pelo Comitê Executivo e toda a produção é feita pela Next Editorial, envolvendo a apuração das notícias, elaboração dos textos, editoração, coordenação da impressão e a distribuição. O Comitê Editorial, constituído pelo coordenador geral, coordenador executivo e um representante da empresa Next Editorial, define a pauta, aprovada pelo Comitê Executivo, e acompanha a produção da revista, que tem produção trimestral e circula em março, junho, setembro e dezembro de cada ano.

### **Miguel Escolástico Bezerra**

Coordenador geral  
do Prodfor em 2001



“Um ferramenta muito importante para o Prodfor foi a criação da revista, que possibilitou a divulgação do Programa entre os funcionários das empresas e tornou o trabalho que estávamos realizando conhecido por um número maior de pessoas. Fico muito feliz por ter participado desse momento e me sinto orgulhoso por ter contribuído para que o Prodfor seja reconhecido como é hoje”, afirma o coordenador geral do Prodfor em 2001, Miguel Escolástico.

O Sistema de Informações do Prodfor (SIP) é outra ferramenta de comunicação do Prodfor. É informatizado em ambiente web para gerenciamento de todas as informações do Programa. Possui o cadastro de todos os fatos relacionados às atividades, como cadastro de fornecedores, mantenedoras, auditores, além da guarda eletrônica de

documentos e o gerenciamento de informações das auditorias, adesão de fornecedores, avaliações entre tantas outras informações. É de uso restrito a pessoas autorizadas, como coordenadores, Secretaria, membros do Comitê Executivo e auditores. O sistema envolve todas as atividades operacionais do Prodfor, com exceção daquelas relacionadas à gestão financeira, que usam o sistema da Findes/IEL-ES.



Tela de login do SIP

Outra fonte de informação oficial do Programa é o site do Prodfor, na verdade, é quase um portal de informações, pois permite acesso a muitas fontes. Além de explicar o Prodfor, apresenta link com a edição eletrônica da Revista do Prodfor, acesso ao SIP, permite ver os vídeos do Prodfor e várias outras fontes e informações. O site também é produzido pela Next Editorial, que em 2003 passou a ser um fornecedor qualificado pelo Prodfor.



Tela inicial do site do Prodfor – www.prodfor.com.br



## Requisitos dos Sistemas de Gestão

*O que um fornecedor deve fazer para ser considerado qualificado pelo Prodfor? O Programa tem definido os requisitos dos sistemas de gestão que os fornecedores devem atender para se qualificar. São condições mínimas e necessárias a serem atendidas relacionadas à organização da empresa fornecedora. Têm como referências normas internacionais difundidas e reconhecidas amplamente.*

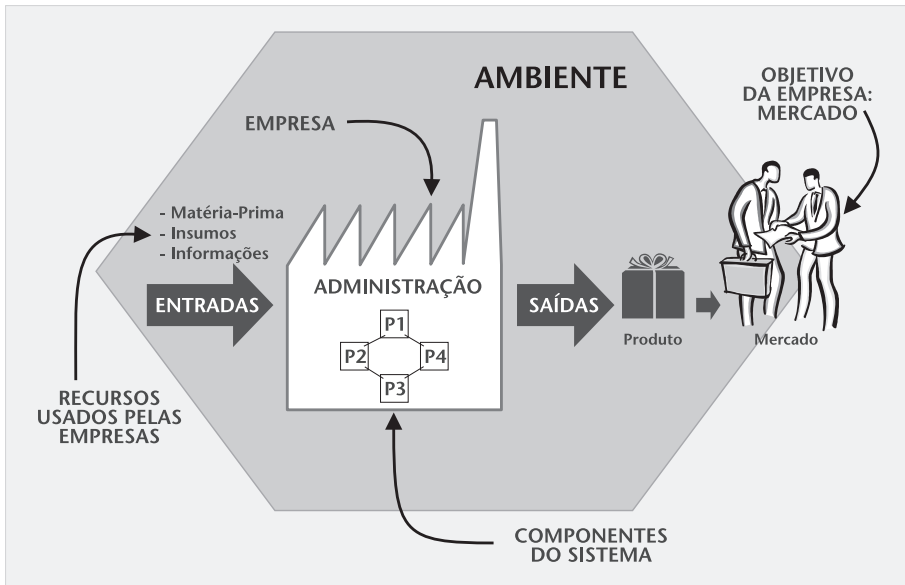
### Visão geral de sistemas de gestão

**A** norma ISO 9000:2005 define sistema de gestão como sendo o “conjunto de elementos interrelacionados ou interativos para estabelecer política e objetivos e atingir esses objetivos”. Simplificando esse conceito, deve-se entender o sistema de gestão como a organização necessária para que os processos sejam executados, gerando os resultados esperados, visando a atingir os objetivos das empresas e o atendimento a requisitos das partes interessadas.

O Sistema de Gestão (SG), seja ele relacionado ao tema Qualidade, Ambiental ou outro, representa um modelo de organização aplicado a empresas, em geral composto por um conjunto de atividades de apoio ao gerenciamento de suas atividades. Além de envolver a estrutura organizacional da empresa, que define responsabilidades das pessoas, estabelece mecanismos para o gerenciamento dos processos, definindo o que fazer para que os resultados sejam obtidos. O objetivo principal é garantir que os resultados sejam alcançados conforme os requisitos estabelecidos, ou seja, que atendam às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.

A norma ISO 9001:2008, usada para definir o Sistema de Gestão da Qualidade, pode ser considerada como a base para os sistemas de gestão, utiliza dois fundamentos importantes: o enfoque sistêmico e a gestão de processos.

### Apresentação dos elementos de um sistema e sua relação com a atividade empresarial (MOURA, 2003)



O enfoque sistêmico permite entender a empresa como um todo, identificando seus componentes e como interage para gerar os produtos, satisfazer os clientes e alcançar os resultados esperados. Esse fundamento usa o conceito de processos, que são os elementos do sistema de gestão ou o conjunto de atividades que transformam entradas em saídas, agregando valor ao produto. Esses dois fundamentos se complementam, pois o sistema é um conjunto de processos.

Aplicando esse conceito às organizações, a empresa que está sendo observada é o sistema, o conjunto de partes condenadas são os processos, as entradas são os recursos que a empresa precisa para gerar seus produtos e as saídas são os produtos que irão atender as necessidades de seus clientes.

É necessário que os SGs sejam formalizados pela empresa, isso é, sejam definidos, documentados, implementados e mantidos. O que proporciona essa formalização é a documentação usada em geral para realização das atividades dos processos.

A documentação é ampla e envolve aspectos metodológicos, como manuais de gestão (Qualidade, Ambiental, etc.), procedimentos e instruções que definem os processos e

atividades das empresas e como executá-las. Abrange também aspectos operacionais que permitem comprovar a realização de atividades conforme os métodos definidos. Para essa forma, de caráter comprobatório, são usados registros, que apresentam os resultados obtidos e que serão utilizados para análise e melhoria.

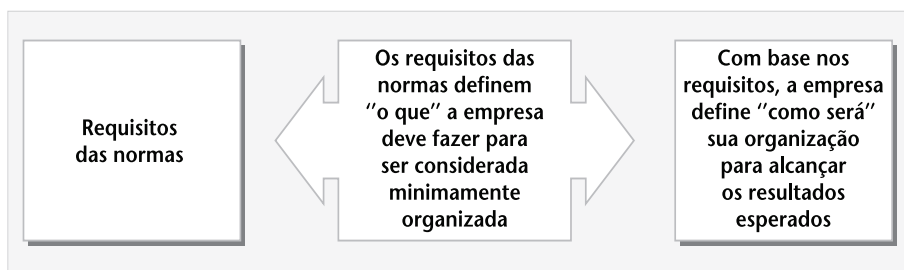
Atualmente, o Prodfor promove o desenvolvimento e qualificação de fornecedores em quatro sistemas de gestão:

- **SGQF** – Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento
- **SGA** – Sistema de Gestão Ambiental
- **SGSS** – Sistema de Gestão em Saúde e Segurança
- **SGFFT** – Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista

### Os sistemas de gestão a serem organizados e seus requisitos

Requisitos são definidos pela norma ISO 9000:2005 como “*necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória*”. São condições necessárias a serem atendidas para que o fornecedor seja minimamente organizado e assegure o atendimento às condições contratuais e regulamentares para atendimento a uma demanda de cliente, que, no âmbito do Prodfor, trata-se de uma grande empresa compradora.

#### Uso dos requisitos das normas para organização da empresa



Os requisitos dos Sistemas de Gestão, sejam relacionados à Qualidade, Gestão Ambiental, Saúde e Segurança no Trabalho ou Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista, são definidos em normas técnicas elaboradas por reconhecidas instituições, como a *International Organization for Standardization*, em português, Organização Internacional de Normalização, conhecida pela sigla ISO; a *OHSAS Occupational Health and Safety Assessment Services*, cuja tradução é Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional – organizações internacionais –, além de outras como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A ISO é a mais importante organização de normalização e tem como missão estabelecer normas técnicas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo. Foi fundada em 23 de fevereiro de 1947 e sua sede fica na cidade de Genebra, na Suíça ([www.iso.org](http://www.iso.org)). Quem representa o Brasil na ISO é a ABNT.

A tabela a seguir apresenta os Sistemas de Gestão e as referências normativas usadas. No Prodfor, são quatro os Sistemas de Gestão que o fornecedor poderá implementar:

#### Relação de sistemas de gestão do Prodfor e as referências normativas

Sistema de Gestão	Referência normativa
<b><i>Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento - SGQF</i></b>	<b><i>SGQF:2008</i></b> – Documento utilizado pelo Prodfor para estabelecer requisitos para o sistema de gestão da qualidade, os mesmos da norma ISO 9001:2008 acrescido dos itens de Meio Ambiente e Segurança no Trabalho. Esses itens complementares apresentam os cuidados essenciais em relação à proteção ambiental e segurança no trabalho e não substitui os requisitos das normas específicas de sistemas de gestão destes temas.
<b><i>Sistema de Gestão da Ambiental SGA</i></b>	<b><i>ISO 14001:2004</i></b> – Norma que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão Ambiental.
<b><i>Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho SGSS</i></b>	<b><i>OHSAS 18001:2007</i></b> – Norma que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho.
<b><i>Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista SGFFT</i></b>	<b><i>SGFFT:2007</i></b> – Documento elaborado pelo Prodfor que apresenta os requisitos para um Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista. Essa norma foi elaborada com a participação das empresas mantenedoras do Prodfor com o objetivo de reduzir o risco de rompimento contratual devido à gestão financeira inadequada de fornecedores, uma vez não existe referência normativa internacional para esse tema.

Inicialmente, para um fornecedor participar do Prodfor, deve organizar o SGQF e obter a sua certificação nesse sistema. Como isso, a empresa do fornecedor terá uma base organizacional muito boa, pautada na gestão dos processos, com foco nas suas operações,

produtos gerados conforme especificações e a satisfação dos clientes. Depois, o fornecedor poderá optar pela implementação de quaisquer dos demais sistemas, seja SGA, SGSS ou SGFFT, que serão organizados sobre a base construída, que é o SGQF.

No Prodfor, os sistemas de gestão são considerados de forma independente e as auditorias e certificações são específicas por CNPJ e por tipo de sistema de gestão. Porém, é possível organizar mais de um sistema de gestão de forma complementar usando partes comuns como controle de documentação, auditorias internas, treinamento, entre outros processos de gestão.

## **Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento - SGQF**

O SGQF do Prodfor tem como referência a norma ISO 9001 versão 2008 (última edição) e seu conteúdo envolve a íntegra dessa norma e também outros dois itens: Meio Ambiente e Segurança no Trabalho.

As normas ISO da série 9000 tornaram-se referência internacional para requisitos de qualidade nas relações entre empresas. Trata-se de uma família de normas internacionais editadas pela ISO, sobre o tema qualidade, definida como “Normas ISO série 9000”, que passaram a vigorar em 1987 e revisadas em 1994, 2000 e 2008. Desde sua criação, a ISO já produziu mais de 17.000 normas internacionais, sendo as mais conhecidas as da família 9000. Dessas, a norma ISO 9001 apresenta os requisitos mínimos que uma organização deve atender para assegurar a qualidade de seus produtos, buscando a satisfação de seus clientes e melhoria contínua da organização (MOURA, 2009).

Segundo Ferreira (2005), a ISO 9000 é uma série de normas sobre o tema qualidade, composta por quatro principais e outras complementares. As normas principais da série ISO 9000 são:

- ISO 9000:2005 - Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário
- ISO 9001:2008 - Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ISO 9004:2010 – Diretrizes para o Sucesso Sustentado de uma Organização – Uma Abordagem da Gestão da Qualidade
- ISO 19011:2012 - Diretrizes sobre Auditorias em Sistema de Gestão

A ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização:

- Necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis;
- Pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema, e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Ainda segundo Ferreira, a ISO 9001 representa um modelo para construir o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), voltada para aplicação interna, certificações e fins contratuais e focada na eficácia do SGQ. De um modo geral, essa família de normas estabelece o que uma empresa deve fazer para garantir a qualidade de seus produtos, isto é, para produzir e entregar seus produtos conforme especificado. Para fins de certificação, apenas a norma ISO 9001 é usada, aplicada a qualquer tipo de empresa (serviço ou indústria, grande ou pequena).

### Princípios e fundamentos da ISO 9001

Oito princípios de gestão da qualidade são apresentados pela norma ISO 9004 e podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria de seu desempenho. Eles formam a base para as normas de Sistema de Gestão da Qualidade na família ISO 9000:

- Foco no cliente
- Liderança
- Envolvimento de pessoas
- Abordagem de processo
- Abordagem sistêmica para gestão
- Melhoria contínua
- Abordagem factual para tomada de decisão
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

### Requisitos da ISO 9001

A norma ISO 9001 é da série que estabelece os requisitos mínimos que uma organização deve atender para assegurar que seus produtos ou serviços estejam em conformidade às especificações, condições contratuais estabelecidas e as regulamentações. Esse conjunto de requisitos define o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

### Conteúdo básico da norma ISO 9001

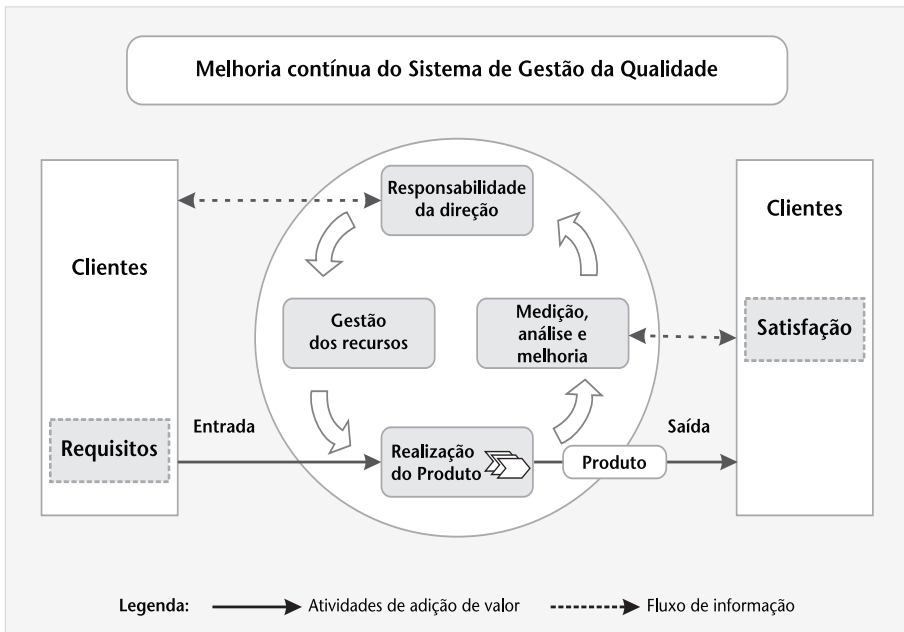
0 - Introdução	<i>Parte introdutória da norma, contendo apresentação, conceitos e fundamentos.</i>
1 - Objetivo	
2 - Referência Normativa	
3 - Termos e Definições	
<i>Apresenta a abordagem de processos. Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade e ciclo PDCA.</i>	
<i>Deixa claro que se trata de uma norma de requisitos e, portanto, certificável.</i>	

<p>4 - Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade</p>	<p><i>A empresa deve estabelecer, documentar, implementar e manter seu Sistema de Gestão da Qualidade. O item 4.1 apresenta uma visão geral dos principais elementos do SGQ, principalmente no que diz respeito à identificação e organização dos processos. O item 4.2 define qual a documentação a ser usada no SGQ e como organizar e gerenciar.</i></p>
<p>5 - Responsabilidade da Direção</p>	<p><i>Detalha os requisitos ligados ao gerenciamento do SGQ, em especial o papel da direção e seu comprometimento. Estabelece que a empresa deve definir política e objetivos da qualidade, foco no cliente, responsabilidade, autoridade e comunicação e análise crítica.</i></p>
<p>6 - Gestão de Recursos</p>	<p><i>Os recursos são os meios que estão disponíveis para a realização de seus processos com a finalidade de atingir seus objetivos. Deve ser determinada a necessidade de recursos humanos, de infraestrutura e ambiente de trabalho. Destaca que devem ser realizados treinamentos para atender às necessidades de competência.</i></p>
<p>7 - Realização do Produto</p>	<p><i>Este tópico está diretamente relacionado à conformidade com requisitos dos produtos. Envolve temas como: Planejamento da Realização do Produto; Processos Relacionados ao Cliente; Projeto e Desenvolvimento; Aquisição; Produção e Prestação de Serviço; e Controle de Equipamentos de Medição e Monitoramento.</i></p>
<p>8 - Medição, Análise e Melhoria</p>	<p><i>São os requisitos para controle do SGQ e envolve: Medição e Monitoramento de Produtos, Processos, Satisfação de Clientes e Auditorias Internas; Controle de Produto Não Conforme; Análise de Dados; e Melhorias envolvendo a realização de ação corretiva e ação preventiva.</i></p>

### Modelo da ISO 9001

Conforme definido pela norma ISO 9000, o SGQ é a “estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade”. Representa a organização necessária para que as atividades das empresas sejam executadas conforme planejadas, gerando os resultados esperados. Isso significa que a ISO 9001 trata da organização de empresas, dos seus processos e atividades, para que o produto ou serviço seja produzido para atender aos requisitos dos clientes.

### Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade definido pela norma ISO 9001



### Sistema de Gestão Ambiental

A norma internacional usada como referência para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é a ISO 14.001, cuja revisão atual foi lançada em 2004, sendo sua primeira versão aprovada em 1996.

Sistema de Gestão Ambiental é definido pela norma ISO 14.001 como “a parte de um sistema de gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar sua política ambiental e para gerenciar seus aspectos ambientais”. Envolve a definição de:

- Sistema de Gestão da Qualidade, definido pela norma ISO 9001 como conjunto de elementos inter-relacionados utilizados para estabelecer a política e os objetivos e para atingir esses objetivos.



- Estrutura organizacional, com atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos.

Segundo a ISO 14.001:2004, a gestão ambiental tem como objetivo prover as organizações de elementos de um SGA eficaz que possam ser integrados a outros requisitos de gestão, e auxiliá-las a alcançar seus objetivos ambientais e econômicos.

Nesse caso, o Sistema de Gestão Ambiental torna-se um dos elementos dos demais sistemas adotados pela empresa, enfatizando o controle de resultados não intencionais dos processos, isto é, os aspectos ambientais significativos visando ao atendimento a requisitos legais, o alcance dos objetivos e metas e consequente implementação da política ambiental.

### Requisitos da ISO 14.001

A norma ISO 14.001 estabelece os requisitos mínimos para que um Sistema de Gestão Ambiental capacite uma organização a desenvolver e implementar política e objetivos que levem em consideração requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais significativos. A tabela a seguir apresenta de forma resumida os requisitos que definem um SGA de acordo com norma ISO 14.001.

#### Conteúdo básico da norma ISO 14.001

<p>0. Introdução                  1. Objetivo e campo de aplicação                  2. Referências normativas                  3. Termos e definições</p>	<p><i>Parte introdutória da norma, contendo apresentação, conceitos e fundamentos. Apresenta o modelo do Sistema de Gestão Ambiental de acordo com o PDCA e compatível com o modelo de gestão e abordagem por processos da norma ISO 9001. Mostra também os objetivos, aplicação e os principais termos e definições utilizados pela norma.</i></p>
<p>4.1. Requisitos gerais</p>	<p><i>Apresenta a necessidade de estabelecer, documentar implementar, manter e melhorar continuamente um SGA. Também mostra a exigência de definir e documentar o escopo do SGA.</i></p>
<p>4.2. Política ambiental</p>	<p><i>Detalha a necessidade de definição de uma política ambiental adequada aos impactos ambientais da organização e que inclua um comprometimento com atendimento a requisitos legais e a prevenção da poluição.</i></p>

<p>4.3. Planejamento</p> <p>4.3.1. Aspectos ambientais</p> <p>4.3.2. Requisitos legais e outros</p> <p>4.3.3. Objetivos, metas e programas</p>	<p><i>Apresenta os requisitos que compõem o planejamento do SGA, para atendimento à política ambiental e de acordo com o escopo definido. Define a necessidade de identificação dos aspectos ambientais provenientes das atividades e produtos da organização e controle dos aspectos classificados como significativos. Estabelece a identificação de requisitos legais aplicáveis e a documentação de objetivos e metas ambientais nas funções e níveis relevantes na organização.</i></p>
<p>4.4. Implementação e operação</p> <p>4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades e autoridades</p> <p>4.4.2. Competência, treinamento e conscientização</p> <p>4.4.3. Comunicação</p> <p>4.4.4. Documentação</p> <p>4.4.5. Controle de documentos</p> <p>4.4.6. Controle operacional</p> <p>4.4.7. Preparação e resposta a emergências</p>	<p><i>Apresenta os requisitos necessários à implementação e operação do SGA para controle dos aspectos ambientais significativos, atendimento aos requisitos legais e alcance dos objetivos e metas ambientais. Inclui a definição de recursos, responsabilidades e autoridades, definição de competência necessária e ações para satisfazer as necessidades de competência, comunicação interna e com demais partes interessadas, controle da documentação do SGA, controle operacional para os aspectos ambientais significativos e procedimento para atendimento a emergências.</i></p>
<p>4.5. Verificação</p> <p>4.5.1. Monitoramento e medição</p> <p>4.5.2. Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros</p> <p>4.5.3. Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva</p> <p>4.5.4. Controle de registros</p> <p>4.5.5. Auditoria interna</p>	<p><i>Apresenta os requisitos dedicados às atividades de verificação do SGA, bem como ao tratamento de não conformidades reais e potenciais. Inclui monitoramento e medição da eficácia dos controles ambientais, avaliação de atendimento aos requisitos legais, execução de ações corretivas e preventivas, controle dos registros e auditorias internas do SGA.</i></p>
<p>4.6. Análise pela administração</p>	<p><i>Estabelece a necessidade de análises críticas em intervalos planejados para assegurar a adequação, pertinência e eficácia do SGA.</i></p>

### Modelo da ISO 14.001

De acordo com a norma ISO 14.001, o modelo estabelecido para o Sistema de Gestão Ambiental segue a metodologia PDCA, cujas etapas são resumidas a seguir:

**Planejar:** Estabelecer os objetivos e processos necessários para atingir os resultados em concordância com a política ambiental da organização.

**Executar:** Implementar os processos.

**Verificar:** Monitorar e medir os processos em conformidade com a política ambiental, objetivos, metas, requisitos legais e outros, e relatar os resultados.

**Agir:** Agir para continuamente melhorar o desempenho do Sistema de Gestão Ambiental.

### Modelo do Sistema de Gestão Ambiental conforme a norma ISO 14.001



### Sistema de Gestão de Saúde e Segurança

Há vários conceitos para definir o que é gestão de SST, mas o mais utilizado é o apresentado pela OHSAS 18.001:2007 – base do sistema de GESTÃO DE SST adotado pelo Prodfor. Sua metodologia é completamente adequada ao PDCA (Plan, Do, Check, Act). Segundo a OHSAS 18.001:2007, o SST é definido como “parte do sistema de gestão global que facilita o gerenciamento dos riscos de SST associados aos negócios da organização. Isso inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política de SST da organização”.

Segundo o item 1 da OHSAS 18.001:2007, esta norma tem como objetivo “...fornecer requisitos para um SST, permitindo a uma organização controlar seus riscos de acidentes, doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho...”

Nesse caso, o Sistema de Gestão de SST apresenta-se como um elemento dos demais sistemas adotados pela empresa, com foco nas pessoas, enfatizando o controle sobre os riscos de SST e visando ao atendimento a requisitos legais, o alcance dos objetivos e metas e consequente implementação da política de SST.

### Requisitos da OHSAS 18.001

A estrutura e os requisitos apresentados pela OHSAS 18.001 têm similaridade ao modelo apresentado pela ISO 14.001, conforme apresentado na tabela a seguir.

#### Conteúdo básico da norma OHSAS 18.001

<p><b>0 - Introdução</b>  <b>1 - Objetivo</b>  <b>2 - Referência Normativa</b>  <b>3 - Termos e Definições</b></p>	<p><i>Parte introdutória da norma, contendo apresentação, conceitos e fundamentos.</i></p> <p><i>Apresenta o modelo do Sistema de Gestão de SST de acordo com o PDCA e compatível com o modelo de gestão e abordagem por processos da norma ISO 9001 e com norma ISO 14.001.</i></p> <p><i>Apresenta também os objetivos, aplicação e os principais termos e definições expostos na norma.</i></p>
<p><b>4.1. Requisitos Gerais</b></p>	<p><i>Apresenta a necessidade de estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente um Sistema de Gestão de SST. Também apresenta a exigência de definir e documentar o seu escopo.</i></p>
<p><b>4.2. Política de SST</b></p>	<p><i>Detalha a necessidade da organização de estabelecer uma política de SST apropriada à escala dos riscos, incluindo o comprometimento com o atendimento aos requisitos legais, com a prevenção de doenças e lesões e a melhoria contínua do desempenho de SST.</i></p>
<p><b>4.3- Planejamento</b>  <b>4.3.1. Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controles</b></p>	<p><i>Apresenta os requisitos que compõem o planejamento do Sistema de Gestão de SST, para atendimento à sua política e de acordo com o escopo definido.</i></p>

<p><b>4.3.2. Requisitos legais e outros requisitos</b>  <b>4.3.3. Objetivos e programas</b></p>	<p><i>Determina a necessidade de identificação dos perigos e avaliação dos riscos e definição de controles adequados.</i>  <i>Estabelece a identificação de requisitos legais aplicáveis e a documentação de objetivos de SST nas funções e níveis relevantes na organização.</i></p>
<p><b>4.4- Implementação e Operação</b>  <b>4.4.1. Estrutura e Responsabilidade</b>  <b>4.4.2. Treinamento, Conscientização e Competência</b>  <b>4.4.3. Comunicação, Participação e Consulta</b>  <b>4.4.4. Documentação</b>  <b>4.4.5. Controle de documentos</b>  <b>4.4.6. Controle operacional</b>  <b>4.4.7. Preparação e Atendimento a Emergências</b></p>	<p><i>Apresenta os requisitos necessários à implementação e operação do Sistema de Gestão de SST para redução dos riscos, atendimento aos requisitos legais e alcance dos objetivos de SST. Inclui a definição de recursos, responsabilidades e autoridades, definição de competência necessária e ações para satisfazer as necessidades de competência, comunicação, participação e consulta, controle da documentação dos Sistemas de Gestão de SST, controle operacional para os perigos que apresentem riscos significativos e procedimento para atendimento a emergências.</i></p>
<p><b>4.5- Verificação</b>  <b>4.5.1. Monitoramento e Medição do Desempenho</b>  <b>4.5.2. Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros</b>  <b>4.5.3. Investigação de incidente, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva</b>  <b>4.5.4. Controle de Registros</b>  <b>4.5.5. Auditoria interna</b></p>	<p><i>Apresenta os requisitos dedicados às atividades de verificação do Sistema de gestão de SST, bem como a investigação de incidentes e tratamento de não conformidades reais e potenciais. Inclui monitoramento e medição da eficácia dos controles de SST, avaliação de atendimento aos requisitos legais, execução de ações corretivas e preventivas, controle dos registros e auditorias internas de SST.</i></p>
<p><b>4.6. Análise crítica pela Direção</b></p>	<p><i>Estabelece a necessidade de análises críticas em intervalos planejados para assegurar a adequação, pertinência e eficácia do Sistema de Gestão de SST.</i></p>

### Modelo da OHSAS 18.001

Assim como na ISO 9001 e na ISO 14.001, a OHSAS 18.001 estabelece o modelo para o Sistema de Gestão SST seguindo a metodologia PDCA:

**Planejar:** Estabelecer os objetivos e processos necessários para atingir os resultados em concordância com a política de SST.

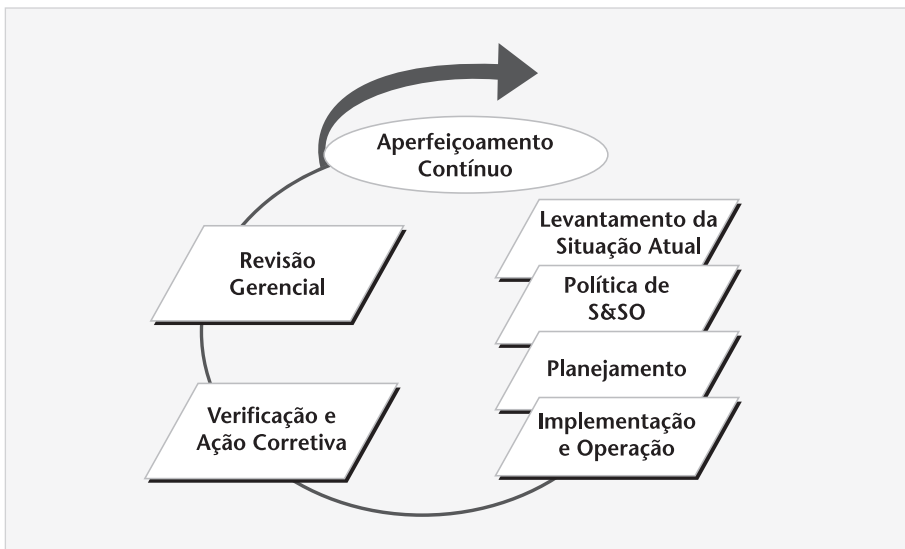
**Executar:** Implementar os processos.

**Verificar:** Monitorar e medir os processos em conformidade com a política de SST, objetivos, metas, requisitos legais e outros, e relatar os resultados.

**Agir:** Melhorar continuamente o desempenho em SST.

A figura a seguir retrata a aplicação desta interação no SGSST, com base no PDCA.

Modelo do Sistema de Gestão de SST com base na OHSAS 18.001



### Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista (SGFFT)

Essa norma foi criada pelo Prodfor, em 2007, com intenção de garantir o planejamento e o controle dos processos financeiros e de cumprimento das obrigações fiscais e trabalhistas nas empresas fornecedoras.

Considerando que a maioria das empresas fornecedoras certificadas por outros sistemas de gestão pouco enfatizavam os objetivos e processos para as questões relativas aos aspectos financeiros, fiscais e trabalhistas e o Prodfor tinha interesse em contar com

fornecedores que apresentassem menor risco em relação a esses aspectos, foi criado um documento com requisitos para um Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista batizado de SGFFT, com estrutura similar à da ISO 14:001 e a OHSAS:18001. O novo sistema contempla o PDCA e está alinhado à abordagem de processos apresentada na ISO 9001.

Segundo o SGFFT:2007, “Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista” significa o “sistema de gestão de uma organização utilizado para desenvolver e implementar sua política financeira, gerenciar seus processos e atividades relacionadas ao controle financeiro e à observância da legislação fiscal e trabalhista”.

É a parte do sistema de gestão da organização responsável pela gestão dos recursos financeiros da empresa, obrigações trabalhistas e pagamento de tributos.

### **Importância e aplicação da Gestão FFT**

O Sistema de Gestão FFT apresenta-se como um modelo importante, por estar direcionado ao atendimento da parte interessada representada pelo corpo diretor e acionista da empresa, incluindo:

- Planejamento da gestão financeira para determinado período;
- Elaboração de previsão orçamentária (previsão de receitas, custos e despesas);
- Definição de preços de seus produtos e serviços;
- Controle de receitas;
- Controle de custos e despesas;
- Geração de fluxo de caixa;
- Pagamento de salários e encargos trabalhistas;
- Geração de indicadores de resultados financeiros gerenciais;
- Contabilidade;
- Apuração e pagamento de tributos;
- Gerência de contratos estabelecidos com clientes;
- Análise de resultados financeiros.

### **Requisitos do SGFFT:2007**

A estrutura e os requisitos apresentados pela SGFFT:2007 tem similaridade ao modelo estipulado pela ISO 14.001 e pela OHSAS 18.001, conforme mostra na tabela a seguir.

### Conteúdo básico da norma Prodfor SGFFT

<p>1. Objetivo e campo de aplicação 2. Publicações de referência 3. Termos e definições</p>	<p><i>Parte introdutória da norma, contendo apresentação, conceitos e fundamentos. Apresenta o modelo do Sistema de Gestão FFT de acordo com o PDCA e compatível com o modelo de gestão e abordagem por processos da norma ISO 9001. Apresenta também os objetivos, aplicação e os principais termos e definições apresentadas na norma.</i></p>
<p>4.1. Requisitos gerais</p>	<p><i>Define a necessidade de estabelecer, documentar, implementar, manter e continuamente melhorar um Sistema de Gestão Financeiro, Fiscal e Trabalhista (SGFFT). Exige a definição do escopo do SGFFT.”</i></p>
<p>4.2. Política financeira, fiscal e trabalhista</p>	<p><i>Detalha a necessidade da organização de estabelecer uma política de financeira, fiscal e trabalhista apropriada às suas atividades e produtos, incluindo o comprometimento com o atendimento aos requisitos legais e a melhoria contínua.</i></p>
<p>4.3. Planejamento 4.3.1. Planejamento Financeiro 4.3.2. Requisitos legais e outros requisitos 4.3.3. Objetivos e programas 4.3.4 Organização da gestão financeira, fiscal e trabalhista</p>	<p><i>Apresenta os requisitos que compõem o planejamento do Sistema de Gestão FFT, para atendimento a sua política e de acordo com o escopo definido. Define a necessidade um planejamento financeiro, identificação de requisitos legais aplicáveis, definição de objetivos FFT e a organização de processos e meios de controle necessários para atingir os objetivos.</i></p>
<p>4.4. Implementação e operação 4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades e autoridades 4.4.2. Competência, treinamento e conscientização 4.4.4. Documentação 4.4.5. Controle de documentos 4.4.6. Controle operacional 4.4.7. Preparação e Atendimento a Emergências</p>	<p><i>Apresenta os requisitos necessários à implementação e operação do Sistema de Gestão FFT, atendimento aos requisitos legais e alcance dos objetivos definidos. Inclui a definição de recursos, responsabilidades e autoridades, definição de competência necessária e ações para satisfazer as necessidades de competência, controle da documentação dos Sistemas de Gestão FFT, controle operacional para os aspectos financeiros e procedimento para atendimento a emergências.</i></p>



<p>4.5 Verificação e ação corretiva                  4.5.1. Monitoramento e mensuração do desempenho                  4.5.2. Avaliação do tendimento a requisitos legais e outros                  4.5.3. Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva                  4.5.4. Controle de Registros                  4.5.5 Auditoria Interna</p>	<p><i>Apresenta os requisitos dedicados às atividades de verificação do Sistema de Gestão FFT, bem como o tratamento de não conformidades reais e potenciais. Inclui o monitoramento e mensuração do desempenho financeiro, avaliação de atendimento aos requisitos legais, execução de ações corretivas e preventivas, controle dos registros e auditorias internas.</i></p>
<p>4.6. Análise crítica pela administração</p>	<p><i>Estabelece a necessidade de análises críticas em intervalos planejados para assegurar a adequação, pertinência e eficácia do Sistema de Gestão FFT.</i></p>

### **Modelo do SGFFT**

De acordo com os requisitos do SGFFT:2007 do Prodfor, são identificados os seguintes processos relacionados a esse sistema:

#### **Financeiro**

- Planejamento financeiro
- Previsão orçamentária
- Formação de preços
- Contas a pagar
- Contas a receber
- Fluxo de caixa
- Apuração e controle de custo e despesas
- Relatórios financeiros
- Gerência de contratos

#### **Pessoal**

- Controle de pessoal
- Folha de pagamento
- Benefícios
- Admissão
- Demissão

OBS: Treinamento e desenvolvimento de pessoal foram considerados como responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, não sendo um requisito do SGFFT, segundo o documento da Estruturação da Metodologia para o Desenvolvimento de Fornecedores.

**Contabilidade**

- Registro e Classificação Contábil
- Livros Fiscais
- Apuração de Impostos
- Balanços e Balancetes

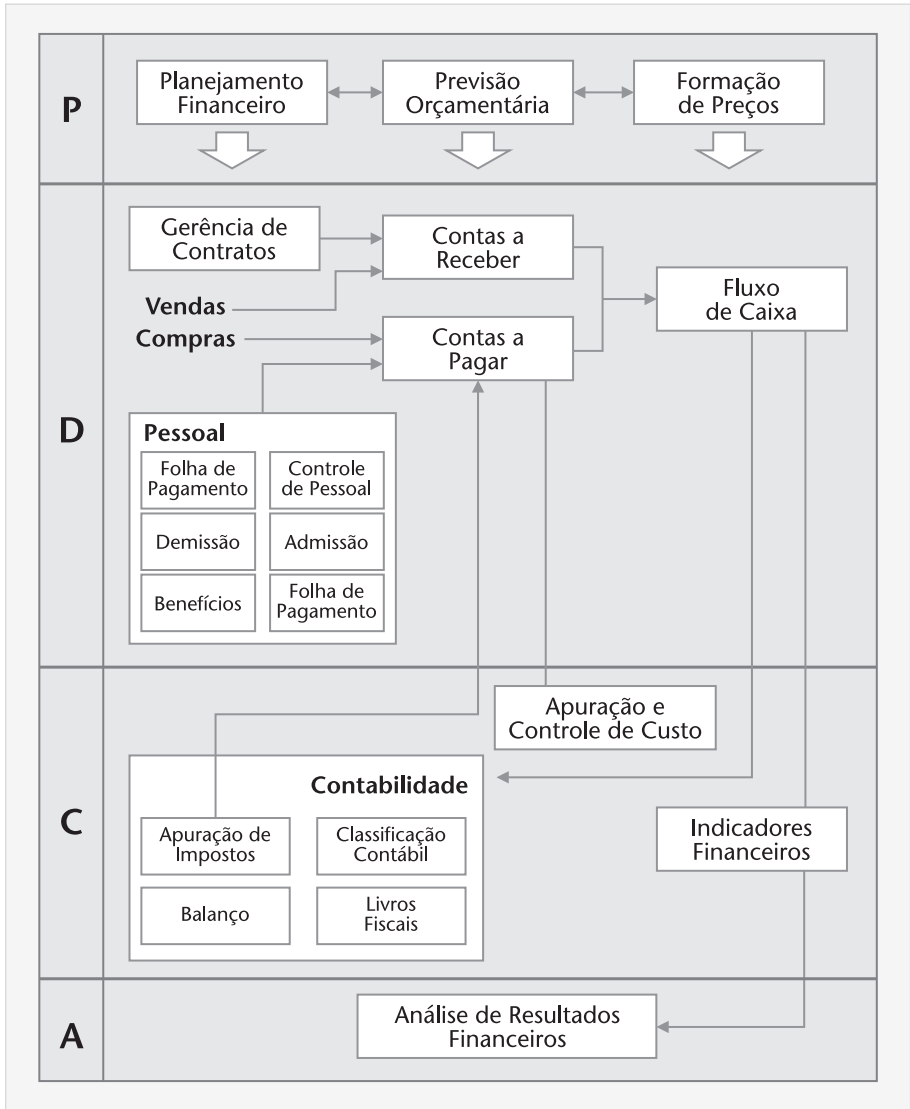
OBS: Existe ainda o processo de análise de resultados financeiros gerenciais, normalmente de responsabilidade da direção, que faz uma ampla avaliação do SGFFT e de seus resultados, segundo o Documento da Estruturação da Metodologia para Desenvolvimento de Fornecedores.

**Sistema de Gestão**

- Documentação
- Controle de registros
- Treinamento
- Atendimento a requisitos legais
- Ação corretiva
- Ação preventiva
- Auditoria interna

O macrofluxo a seguir apresenta a interação desses processos no SGFFT.

### Modelo do Sistema de Gestão FFT com base no SGFFT:2007





## Desenvolvimento de fornecedores

*Uma vez definido “o que” o fornecedor deve fazer para se qualificar pelo Prodfor, de acordo com os requisitos do sistema de gestão apresentados no capítulo anterior, deve-se explicar “como” é feita a sua preparação. Desenvolver fornecedor significa apoiar a melhoria da sua organização e competência para atender aos requisitos estabelecidos pelas empresas compradoras. Envolve a realização de cursos e serviço de consultoria durante um ano para preparar as pessoas e a organização para a avaliação - auditoria. Esses serviços são realizados pelo IEL-ES, organização oficial para desenvolvimento de fornecedores do Prodfor.*

### Visão geral da fase de desenvolvimento

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, desenvolver fornecedor significa promover a melhoria da sua organização, contribuindo para o aumento da competência técnica e organizacional. No Prodfor, para que um fornecedor seja qualificado, deve passar pela fase de desenvolvimento durante 12 meses. Nesse tempo, a empresa passa por várias atividades de treinamento e consultoria para promover as melhorias e adequações necessárias, principalmente em sua forma de gestão, visando a atender aos requisitos estabelecidos. Antes, porém, deve ser indicado ou candidatar-se para aprovação pelo Comitê Executivo, formalizando sua adesão ao Prodfor.

Lembrando que o Prodfor promove o desenvolvimento de fornecedores em quatro sistemas de gestão, baseados em normas internacionais, que são: *Sistema de Gestão*

*da Qualidade em Fornecimento – SGQF (ISO 9001 mais meio ambiente e segurança no trabalho); Sistema de Gestão Ambiental – SGA (ISO 14.001); Sistema de Gestão em Segurança e Saúde Ocupacional – SGSS (OHSAS 18.001); e o Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista – SGFFT.* Para cada um desses sistemas, o fornecedor deve passar pelo desenvolvimento para então ser auditado e certificado.

O Prodfor considera as certificações de modo específico por empresa (por CNPJ) e por sistema de gestão. Assim, se um fornecedor desejar obter as quatro certificações, deve candidatar-se ou ser indicado por uma mantenedora, participar das fases de desenvolvimento, passar por auditoria e ser certificado de modo específico para cada sistema de gestão.

A fase de desenvolvimento de fornecedores tem como objetivo proporcionar aos fornecedores indicados ou candidatos os devidos meios técnicos para que organizem e implementem o sistema de gestão conforme requisitos estabelecidos pelo Prodfor, estando em condições para passar por auditoria de certificação e ser considerado como qualificado.

A organização oficial para promover o desenvolvimento dos fornecedores é o IEL-ES, que investiu no desenvolvimento de metodologia para elaboração de cada um dos métodos dos quatro sistemas de gestão. O IEL-ES dispõe de equipe técnica competente para realização de treinamentos e consultoria visando a orientar a organização dos sistemas de gestão nos fornecedores.



### **Guido Eduardo Bassoli**

Coordenador geral  
do Prodfor em 2008

“A visão da alta administração das mantenedoras de que o crescimento de suas empresas somente é sustentável através da participação crescente das empresas locais no fornecimento de bens e serviços para suas atividades operacionais e administrativas. Esse espírito, que se mantém vivo desde a criação do Prodfor, é o principal motor para o crescimento do Programa ao longo dos anos. Certamente a contribuição técnica da equipe do IEL-ES,

associada ao interesse dos empresários capixabas em desenvolver a gestão da qualidade em seus processos em nível mundial, completa os pilares de sustentação do Programa”, relata o coordenador geral do Prodfor em 2008, Guido Eduardo Bassoli.

**Fábio Dias**  
Superintendente do IEL-ES



“O IEL-ES ajudou a desenvolver o Programa. Por isso, nos sentimos lisonjeados quando pensamos nessa contribuição. Há 15 anos, as empresas pensaram no Programa para qualificar fornecedores, porque havia essa necessidade. Hoje, avalio que o Prodfor não se limitou apenas a qualificar fornecedores, vai além disso, pois garante a perenidade das instituições. A amplitude do Prodfor ultrapassa as fronteiras da qualificação, tem um apelo social”, afirma o superintendente do IEL-ES, Fábio Dias.

## **O envolvimento dos fornecedores no Prodfor**

Antes de iniciar a fase de desenvolvimento e organizar o sistema de gestão, o fornecedor deve ter sua participação aprovada no Prodfor. Para tanto, pode ser indicado por uma empresa mantenedora ou candidatar-se. Em ambos os casos, o fornecedor interessado deve preencher formulário de solicitação, informando a respeito da atuação da empresa, e deve ter sua aprovação deferida pelo Comitê Executivo.

A empresa mantenedora poderá indicar fornecedores dentro da sua cota (definida a cada ano pelo Comitê Executivo) para compor o grupo a ser desenvolvido e qualificado. Excedendo a cota da mantenedora, ela poderá indicar fornecedores como extracota, assumindo os custos adicionais referentes a essa indicação de um número superior à cota.

O fornecedor interessado em participar do Programa pode ainda candidatar-se (sem a indicação de uma mantenedora), devendo preencher o formulário de candidatura (inscrição de fornecedor), para solicitar a sua inclusão no Prodfor, enviando-o à Secretaria para análise do Prodfor.

As indicações e candidaturas de todos os fornecedores são analisadas e deliberadas pelo Comitê Executivo, conforme definido em seu regulamento, podendo aprovar ou não as indicações ou candidaturas.

O fornecedor candidato deve assumir custos adicionais da sua participação, como a auditoria de certificação. Os custos adicionais do fornecedor extracota serão assumidos pela mantenedora que fizer a indicação.

Para os fornecedores indicados, não há custos adicionais com a auditoria de certificação, pois esta ficará a cargo da mantenedora que o indicou. Essa isenção existe apenas para o SGQF. Para os demais sistemas, candidatos ou indicados assumem os custos das auditorias.

### **A apresentação do Prodfor aos fornecedores**

Após a aprovação do ingresso no Prodfor, os fornecedores são convidados a participar de um evento para apresentar-lhes o Programa. Nessa apresentação, constam o funcionamento, as regras, os papéis dos comitês, o cronograma do desenvolvimento e os valores diretos envolvidos em sua participação, seja para custeio das atividades de consultoria do IEL-ES como também valores referentes às auditorias do Prodfor. Essa apresentação é conduzida pelo coordenador executivo do Prodfor, juntamente com um membro do IEL-ES. Nesse evento, são esclarecidas todas as dúvidas das empresas participantes e entregues o Termo de Adesão - Fase Desenvolvimento e a proposta de serviço do IEL-ES referente à consultoria e treinamentos que receberão para organização do sistema de gestão. Somente após a apresentação do Programa é que as empresas decidem pela sua adesão ou não.



Seminário de apresentação para fornecedores 2013



## A adesão ao Prodfor

A confirmação da participação do fornecedor no Prodfor se dará pela assinatura no Termo de Adesão da fase de desenvolvimento, sendo também emitida uma declaração de que o fornecedor está em processo de desenvolvimento pelo Prodfor. O fornecedor poderá optar pela utilização ou não do serviço do IEL-ES para o desenvolvimento do Prodfor. Caso não use os serviços do IEL-ES, a empresa deverá submeter ao Prodfor um plano de desenvolvimento individual, que será aprovado e acompanhado mensalmente pelo Comitê Executivo, conforme regras estabelecidas no regimento do Programa.



### TERMO DE ADESÃO AO PRODFOR FASE DE DESENVOLVIMENTO

Edição 2013

Pelo presente termo, a empresa abaixo identificada se compromete a participar da etapa de **desenvolvimento** do Prodfor - Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores, mantido por grandes empresas atuantes no Estado do Espírito Santo sob a coordenação do Instituto Euvaldo Lodi - IEL, estando ciente e de acordo com as regras definidas e apresentadas no anexo I deste documento.

#### IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS

- **Prodfor:** ação conjunta de empresas mantenedoras para desenvolvimento e qualificação de fornecedores, sob a coordenação do IEL-ES, neste ato representado por seu coordenador geral do ano da certificação do fornecedor, **Sra. Claudia Travassos Bueno Silva**
- **Fornecedor:** empresa indicada por mantenedora ou candidata, neste ato representada pelo responsável indicado abaixo:

Razão Social:			
Endereço:			
Bairro:	Cidade:	UF:	CEP:
E-mail:		Telefone:	
CNPJ/MF:		Inscrição Estadual/Municipal:	
Ramo de Atividade:			
Responsável pela Empresa:			
Cargo do Responsável pela Empresa:			
Representante Efetivo no Prodfor:			
Representante Suplente no Prodfor			

Sistema de Gestão:  SGQF  SGA  SGSS  SGFFT

Situação do Fornecedor no Prodfor  Indicada  Indicada extra cota  Candidata

Vitória-ES, 20 de setembro de 2012.

Assinatura do Responsável pela empresa

Claudia Travassos Bueno Silva

Obs.: O responsável pela empresa deverá visar todas as páginas do anexo I deste documento, referentes às regras de adesão, composto por 7 páginas

TERMO DE ADESÃO AO PRODFOR - FASE DE DESENVOLVIMENTO - ANEXO 1: REGRAS - VERSÃO 0	VISTO FORNECEDOR	PAG 2/7
---	------------------	------------

O termo de adesão é um documento formal que apresenta as regras do Prodfor para que o fornecedor tenha ciência de o que é e como funciona o Programa. Uma vez assinado esse termo, é confirmada a aceitação da empresa como “fornecedor em desenvolvimento”, sendo iniciada a fase de desenvolvimento.

## Atuação do IEL-ES no desenvolvimento de fornecedores

Como dito, o IEL-ES é a organização oficial para desenvolvimento e preparação dos fornecedores para a qualificação do Prodfor. Isso quer dizer que somente o IEL-ES tem o reconhecimento formal por parte das empresas mantenedoras para orientar e assistir os fornecedores participantes na organização do sistema de gestão. Para tanto, o IEL-ES investiu na criação de metodologias para organização dos quatro sistemas de gestão certificados pelo Prodfor. Além desse papel de consultoria prestado aos fornecedores, o IEL-ES responde pela Coordenação Executiva do Prodfor, realizando as atividades operacionais necessárias à existência do Programa.

O IEL dispõe de competente equipe de consultores e instrutores para prestação de serviço aos fornecedores, coordenada pelo gerente da Unidade de Negócios e Projetos Fernando Gomes Pereira, com a participação do analista técnico Cassiano Orsi Hemerly, responsável pelo serviço de assistência aos fornecedores. Um grupo de destacados e reconhecidos consultores atua como instrutor nos seminários de capacitação dos fornecedores, sendo:

Gestão da Qualidade	Gestão Ambiental e Saúde e Segurança	Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista
Luciano Raizer Moura Rômulo Oliveira Vargas José Vieira	Nilson da Silva	Luciano Miziara

## Visão geral da metodologia de desenvolvimento

Cada sistema de gestão tem sua metodologia específica, pois trata de temas específicos. Porém, todos seguem a mesma estrutura. Esse método foi definido no início do Prodfor entre 1997 e 1998, coordenado por Luciano Raizer Moura, então gerente técnico do IEL-ES, que envolveu a participação de várias pessoas, tanto do IEL-ES quanto das mantenedoras, sendo aprovado pelo Comitê Executivo.

Basicamente os métodos são constituídos por atividades em grupo, como cursos e seminários, para transmissão de técnicas e ferramentas, e também atividades na empresa, para orientação e consultoria.

A fase de desenvolvimento dura cerca de 12 meses e é custeada pelos fornecedores sob supervisão das empresas mantenedoras, que avaliam o desempenho da participação dos fornecedores. As atividades de desenvolvimento são de responsabilidade do IEL-ES e envolvem a realização de atividades de treinamento e consultoria para a transferência de metodologia, visando à organização dos sistemas de gestão.

Dependendo de cada tema do sistema de gestão, existem métodos específicos, constituídos basicamente pelas seguintes atividades (PRODFOR, 2007):

**Seminário de Planejamento e Preparação** - Evento inicial para orientação dos fornecedores na execução das atividades a serem desenvolvidas para implantação do sistema de gestão.

**Diagnóstico do Sistema de Gestão e Organização do Fornecedor** – Para conhecimento da situação atual do fornecedor em relação à organização. Apresenta como resultado a elaboração de relatório que será usado para definir as ações para desenvolvimento do fornecedor.

**Curso sobre Sistema de Gestão** – Realização de curso sobre sistema de gestão no tema específico (Qualidade, Ambiental, Saúde e Segurança e Financeira) com 16 horas de duração, envolvendo aspectos conceituais e práticos. Visa a orientar a organização e a implementação desse sistema.

**Seminários para apresentação dos elementos do sistema de gestão** – A organização dos elementos do sistema de gestão é apresentada em seminários de oito horas de duração para permitir a interpretação e a definição de como serão implantados os requisitos estabelecidos. São realizados 10 seminários para o SGQF e oito para os demais. Os participantes recebem orientações para implementação de como organizar o sistema de gestão na empresa.

**Assistência às empresas** - São realizadas visitas de consultores para orientação às empresas e verificação do desenvolvimento das atividades de implantação do sistema de gestão.

**Avaliação da atuação dos fornecedores** – A cada mês, a empresa participante é avaliada pelo Prodfor, com notas de 0 a 10, considerando a realização das atividades previstas nos seminários e participação nas atividades do Prodfor. Os resultados serão avaliados na reunião do Comitê Executivo, com o conhecimento das mantenedoras.

**Diagnóstico de verificação** – Durante o desenvolvimento, as empresas são submetidas a três auditorias de verificações de seus sistemas de gestão, realizadas por auditores independentes. São duas auditorias parciais e uma final, como se fossem pré-auditorias.

**Preparativos para certificação** – Visando à orientação dos fornecedores para o recebimento da auditoria de certificação, é realizado o seminário “Preparação para a Certificação do Prodfor”, com duração de quatro horas.

## Orientação à organização dos sistemas de gestão

A metodologia para implementação dos sistemas de gestão, desenvolvida pelo IEL-ES, prevê a realização de seminários, cada um deles focados em temas específicos, permitindo a implementação de forma gradativa e sequente. O número de seminários varia com o sistema de gestão, sendo nove seminários para o Sistema de Gestão da Qualidade, cinco seminários para o Sistema de Gestão Ambiental e o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, e oito seminários para Sistema de Gestão Financeiro, Fiscal e Trabalhista.

Nesses seminários, são feitas exposições interativas e realizados exercícios práticos que permitem às empresas participantes pensar no formato e conteúdo dos documentos de suas empresas. Para isso, em cada seminário também participam consultores da equipe do IEL-ES para dar suporte e orientação às empresas participantes. São apresentados modelos de documentos para que as empresas tenham referências ao desenvolverem os seus documentos.

Após cada seminário, o consultor designado faz uma visita à empresa para orientação específica e esclarecimento de dúvidas sobre a implementação do sistema de gestão. Nessas visitas de consultoria, também são feitas as avaliações, conforme descrito no próximo tópico.

O método prevê também a realização de curso de formação dos auditores internos para as empresas participantes. Esse curso foi desenvolvido com base na NBR ISO 19011 – Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão, que é a norma usada para execução de auditorias em sistemas de gestão. Além disso, complementando a formação dos auditores, as empresas participantes recebem visita de consultoria para acompanhamento da auditoria interna e aplicação prática do curso de formação de auditores.

Constam ainda no método a realização de diagnósticos (parcial e final), realizado por outros consultores da equipe do IEL, que não estejam atendendo à empresa, visando a avaliar o andamento, o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão, simulando a auditoria de certificação. Assim a empresa irá se acostumar com pessoas externas avaliando e questionando a utilização dos documentos desenvolvidos pela empresa.

## Avaliação da participação

Durante a fase de desenvolvimento, o fornecedor é avaliado mensalmente para acompanhar o seu desempenho. Essa análise é realizada pela equipe do IEL-ES, que dá nota de 0 a 10 ao desempenho do fornecedor avaliando a elaboração de documentos, a implementação do sistema de gestão e a participação nas atividades programadas (como cursos e seminários).

O Comitê Executivo analisa os resultados da avaliação e cobra melhor desempenho daqueles fornecedores com nota abaixo de 7. Para pontuação entre 5 e 7 (faixa de atenção), os fornecedores são advertidos formalmente. As notas abaixo de 5 são consideradas insatisfatórias. Caso o fornecedor tenha notas nessa faixa, consecutivas ou não, por três vezes, será automaticamente desligado do Programa. O resultado de avaliação é considerado satisfatório com notas entre 7 e 10.

Para as avaliações, são usados critérios bem definidos e iguais para todas as empresas, conhecidos dos fornecedores em desenvolvimento. Após cada seminário, os fornecedores recebem uma planilha com os critérios para que façam a autoavaliação, com todos os elementos que serão analisados pelos consultores na avaliação mensal.

### **Henrique Antônio Quinelato**

Coordenador geral  
do Prodfor em 2010



“Aprendi muito com o Prodfor, especialmente porque fiz parte do Comitê Executivo e fui coordenador geral em 2010. Foi uma fase pós-crise, então passamos por uma época em que as empresas deixaram ou reduziram bastante a contratação de produtos e serviços e houve uma queda na qualificação de fornecedores. Natural, porque toda a economia apresentou essa queda. Em seguida, o Programa retomou o rumo e voltou a crescer e hoje já passam de 500 as empresas qualificadas. O papel do Programa no momento de crise foi fundamental, porque os fornecedores tinham que apresentar um diferencial de mercado para sobreviver. O fato de ter um selo de qualificação dava a garantia de condição de melhor fornecimento, de qualidade, de preço, de entrega, comprometimento. Naquele momento, mais do que nunca, fez a diferença”, conta o coordenador geral do Prodfor em 2010, Henrique Antônio Quinelato.

### **Encontros técnicos**

Durante a fase de desenvolvimento de fornecedores do Prodfor, são realizados encontros técnicos entre as empresas compradoras e os fornecedores que participam do Prodfor. Esses encontros têm como objetivo conhecer melhor as empresas fornecedoras

e acompanhar as atividades de organização do sistema de gestão. Também objetivam promover o intercâmbio técnico entre fornecedores e criar maior aproximação entre mantenedoras e fornecedores.

É obrigatória a participação de representantes dos fornecedores no evento e também a realização de apresentações do sistema de gestão, caso a empresa seja selecionada para essa atividade. São selecionadas, para apresentarem seus sistemas de gestão, as empresas com melhor média dentre as avaliações e escolhidas pelo Comitê Executivo. Participa também do encontro técnico o fornecedor destaque da certificação do ano anterior, que apresenta aos demais fornecedores o segredo do seu destaque.



Encontros técnicos são realizados para conhecer melhor as empresas



**Millena Plaster Benevides**  
Representante da Cesan  
no Comitê Executivo do  
Prodfor em 2012

“Quando o Prodfor começou com os encontros técnicos, passamos a ter a oportunidade de esclarecer alguns pontos para fechar negociações. Nos últimos dois anos, as empresas têm procurado mais a Cesan para participar de concorrências. Isso porque a ideia da qualidade tem sido

mais vendida. Devido ao Programa, o encontro de fornecedores também está sendo realizado para esclarecer dúvidas das empresas. Com isso, a Cesan passou a pensar mais em qualidade depois de se inseriu no Prodfor. A empresa conta com 4 mil fornecedores cadastrados, sendo 500 em atividade”, detalha a representante da Cesan no Comitê Executivo do Prodfor, Millena Plaster Benevides.

## A preparação para qualificação

A programação da fase de desenvolvimento inclui a realização de um encontro com os fornecedores para explicar a respeito das auditorias de certificação. Esse encontro é chamado de “Seminário de Preparação para a Certificação”, ocorre no final do desenvolvimento e visa a orientar os fornecedores para o recebimento da auditoria de certificação. Tem duração de quatro horas e é realizado por profissional com grande conhecimento em auditorias e certificação, ligado ao Programa, sendo o coordenador executivo, coordenador de Grupo Técnico ou um representante do IEL.

A intenção é apresentar as informações necessárias sobre a realização de auditorias, o relacionamento com os auditores, o que o fornecedor deve e o que não deve fazer para não prejudicar esse momento de avaliação. Visa também a trazer certa tranquilidade para o fornecedor saber lidar com a tensão e medos de ser auditado.



Seminários de preparação para certificação são realizados no final da etapa de desenvolvimento dos fornecedores

## Os problemas e dificuldades comuns para preparação de fornecedores

A grande maioria das empresas fornecedoras consegue participar da fase de desenvolvimento e ser certificada, uma vez que recebe toda a orientação necessária e apoio por parte da equipe do IEL-ES. No entanto, algumas empresas têm dificuldades e até mesmo não conseguem concluir essa etapa. De um modo geral, os principais problemas encontrados no desenvolvimento dos fornecedores são:

- Falta de envolvimento das pessoas da empresa, onde quem está desenvolvendo o sistema de gestão tem a impressão equivocada de que não precisa de mais ninguém e que ele detém o conhecimento de toda a empresa. Isso leva a diversas divergências internas e a conflitos entre o que é realizado e o que foi descrito na documentação da empresa.
- Falta de envolvimento da alta direção, deixando o sistema de gestão a cargo de um funcionário ou de um grupo, sem que tenha os recursos e o apoio necessário para implementar o sistema de gestão. Nesse caso, todas as definições importantes ficam paradas aguardando a decisão da direção.
- Pouca dedicação dos funcionários no desenvolvimento e na implementação do sistema de gestão. Seja por falta de tempo ou por capacidade, os documentos não são desenvolvidos de forma adequada, levando a atrasos na implementação do Programa.

Os problemas verificados são de fácil solução e dependem diretamente do interesse e comprometimento da empresa, em especial de sua direção, desde que prevaleça o objetivo da empresa em ser certificada pelo Prodfor.



## Auditorias e auditores

*A qualificação de fornecedores pelo Prodfor é feita pela realização de auditorias de certificação, conforme sistemática internacional estabelecida pela norma ISO/IEC 17.021:2011, aplicada a organizações certificadoras de sistemas e adotada pelo Prodfor como referência para a gestão de suas atividades. O Prodfor faz auditorias por interesse de grandes empresas compradoras, sendo, por isso, a sua certificação definida como de segunda parte, ou seja, de interesse do cliente. A continuidade e a melhoria dos sistemas de gestão são verificadas pela realização de auditorias de supervisão periódica e de recertificação. Nessas atividades de avaliação da conformidade, os auditores homologados pelo Prodfor têm destaque especial.*

### Avaliação de fornecedores

**A**pós a fase de desenvolvimento, em que o fornecedor organiza seu sistema de gestão, vem a parte de avaliação dos fornecedores, denominada etapa de qualificação. É nesse ponto do processo que o Prodfor certifica se a empresa avaliada atende aos requisitos definidos para atuar como fornecedor qualificado. É caracterizado pela realização de auditorias e materializado pela concessão de certificado de fornecedor qualificado, passando a empresa a ser reconhecida como fornecedor preferencial.

A norma ISO 9000:2005 define qualificação como “o processo para demonstrar a capacidade de atender a requisitos especificados”. Esse conceito é ampliado com a definição de Avaliação da Conformidade, que representa a “demonstração de que os

requisitos especificados relativos a um produto, processo, sistema, pessoa ou organismo são atendidos (ISO/IEC 17.000:2005). Portanto, é fundamental definir com clareza quais os requisitos que uma empresa precisa atender para tornar-se qualificada.

Conforme definido pelo Inmetro (2007), os principais mecanismos de avaliação da conformidade praticados no Brasil, aplicados a produtos, processos, sistemas e organizações são: a **certificação**, a **declaração da conformidade do fornecedor**, a **inspeção**, a **etiquetagem** e o **ensaio**. A seleção do mecanismo de avaliação da conformidade mais adequada é feita de acordo com as especificidades do objeto avaliado.

Dentre os principais mecanismos de avaliação da conformidade apresentados, a certificação é o mais comumente usado na avaliação de fornecedores. A norma ABNT ISO/IEC 17000:2005 define **certificação** como a “atestação relativa a produtos, processos, sistemas ou pessoas por terceira parte”, envolvendo a emissão de um atestado ou certificado.

Dependendo de quem realiza a avaliação e, portanto, tem a responsabilidade de atestar a conformidade, a certificação pode ser classificada, segundo a norma ISO/IEC 17000:2005, como:

#### Classificações de certificação

Tipo de certificação	Descrição – conforme ISO 17.000:2005
<b>Primeira parte</b>	“Atividade de avaliação da conformidade realizada pela pessoa ou organização que fornece o objeto”, ou seja, quando é feita pelo fabricante ou pelo fornecedor. Representa a “declaração do fornecedor”, definida pela norma ISO/IEC 17050:2004.
<b>Segunda parte</b>	“Atividade de avaliação da conformidade realizada por uma pessoa ou uma organização que tem interesse de usuário do objeto”, ou seja, quando é feita pelo comprador ou cliente.
<b>Terceira parte</b>	“Atividade de avaliação da conformidade realizada por uma pessoa ou uma organização que é independente da pessoa ou da organização que fornece o objeto, e de interesse do usuário nesse objeto”, ou seja, quando é feita por uma organização com independência em relação ao fornecedor e ao cliente, não tendo, portanto, interesse na comercialização do produto.

A certificação do Prodfor é definida como de segunda parte porque é feita por interesse de grandes empresas mantenedoras, que são “clientes” dos fornecedores qualificados pelo Programa.

**Paulo Edson Vieira**  
Coordenador geral  
do Prodfor em 2004



“Quando o fornecedor cresce, gera mais empregos e desenvolve o mercado local também, pois paga mais impostos. Acreditamos que um programa como o Prodfor é um ciclo virtuoso. A Fibria acredita que o Prodfor é um programa de responsabilidade social. Hoje, a Fibria não contrata fornecedores que não tenham certificação e não estejam em dia com os preceitos legais do Brasil. Por conta disso, a empresa precisa garantir que sua cadeia de produção atenda a todos os requisitos do mercado”, afirma Paulo Edson Vieira, integrante do Comitê Executivo de 2012, coordenador geral do Prodfor em 2004 e primeiro auditor do Programa, em 1998.

## **Auditorias de sistemas de gestão**

A certificação é normalmente realizada por meio de auditorias. A norma ABNT ISO/IEC 17000:2005 define auditoria como o “processo sistemático, independente e documentado, para obter registros, afirmações de fatos ou outras informações pertinentes, e avaliá-los de maneira objetiva para determinar a extensão na qual os requisitos especificados são atendidos”.

Auditorias são realizadas para verificação do atendimento aos requisitos estabelecidos pelo Prodfor. A qualificação de fornecedor pelo Prodfor é feita pela realização de auditoria de certificação, conforme sistemática internacional estabelecida pela norma ISO/IEC 17.021:2011, aplicada a organizações certificadoras de sistemas e adotada pelo Prodfor como referência para a gestão de suas atividades.

A norma ABNT NBR ISO 19.011:2012 – Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão, como adaptação da ABNT NBR ISO 9.000:2005 – define os seguintes termos:

**Auditoria:** *processo sistemático, documentado e independente para obter evidência de auditoria e avaliá-la objetivamente, para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos.*

**Evidência de auditoria:** *registros, apresentação de fatos ou outras informações pertinentes aos critérios de auditoria e verificáveis.*

**Critério de auditoria:** *conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos usados como uma referência na qual a evidência de auditoria é comparada.*

Auditoria é um processo considerado sistemático porque requer planejamento e deve ser conduzido segundo métodos definidos e documentados. Visa a identificar fatos ou evidências objetivas dos sistemas de gestão dos fornecedores, que permitam avaliar o grau de adequação e conformidade em relação ao que foi definido nos procedimentos, instruções, especificações, códigos ou normas, legislação aplicável e outros requisitos contratuais, bem como para monitorar o alcance dos resultados planejados pela organização.

### **Objetivos das auditorias**

Os principais objetivos para a realização de auditorias de sistemas de gestão são:

- Determinar o grau de conformidade dos elementos do sistema de gestão com os requisitos especificados (normas dos sistemas de gestão, legislação, requisitos de clientes, procedimentos internos etc.);
- Avaliar a eficácia e a flexibilidade dos processos do sistema de gestão implementado, para atendimento aos objetivos, planos e programas;
- Avaliar o atendimento aos requisitos legais e regulamentares;
- Monitorar a atuação das lideranças e participação de todos na implantação e nas ações de melhoria contínua do sistema de gestão;
- Avaliar o levantamento e atualização dos aspectos e impactos ambientais (Sistema de Gestão Ambiental) e dos riscos e perigos (Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho) dos processos;
- Permitir a certificação, avaliação periódica e recertificação do sistema de gestão da organização auditada;
- Verificar a implementação e eficácia das ações corretivas implantadas (auditorias de acompanhamento);
- Avaliar ou reavaliar os fornecedores de uma organização.

## Princípios de auditoria

As auditorias de sistemas de gestão devem ser conduzidas segundo princípios definidos. A aderência a esses princípios por parte dos gestores das auditorias e dos auditores permite que as conclusões de auditoria forneçam informações pertinentes e suficientes, sobre as quais a organização pode agir para melhorar suas práticas de gestão e seu desempenho. A seguir são apresentados os princípios que norteiam as auditorias do Prodfor, contidos na norma ABNT NBR ISO 19.011:2012:

### Princípios que norteiam as auditorias do Prodfor

Princípios	Descrição
Integridade: O fundamento do profissionalismo.	Os auditores e a pessoa que gerencia um programa de auditoria devem: Realizar seu trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade; Observar e estar em conformidade com quaisquer requisitos legais aplicáveis; Demonstrar sua competência enquanto realizam o seu trabalho; Desempenhar seu trabalho de forma imparcial, isto é, mantendo-se justo e sem tendenciosidade em todas as situações; Estar sensíveis a quaisquer influências que possam ser exercidas sobre seu julgamento enquanto estiver realizando uma auditoria.
Apresentação justa: A obrigação de reportar com veracidade e exatidão.	As constatações, conclusões e relatórios de auditoria devem refletir com veracidade e precisão as atividades de auditoria. Os problemas significativos encontrados durante a auditoria – e não resolvidos por divergência de opiniões entre a equipe de auditoria e o auditado – devem ser relatados. A comunicação deve ser verdadeira, precisa, objetiva, em tempo hábil, clara e completa.
Devido cuidado profissional: A aplicação de diligência e julgamento na auditoria.	Os auditores devem exercer o devido cuidado de acordo com a importância da tarefa que eles executam e a confiança neles depositada pelo cliente de auditoria e por outras partes interessadas. Um fator importante na realização do seu trabalho com o devido cuidado profissional é ter a capacidade de fazer julgamentos ponderados em todas as situações de auditoria.

Confidencialidade: Segurança da informação.	Os auditores devem ter discrição no uso e proteção das informações obtidas no curso das suas obrigações. As informações de auditoria não devem ser usadas de forma inapropriada para ganhos pessoais pelo auditor ou pelo cliente de auditoria, ou de maneira prejudicial para o legítimo interesse do auditado. Este conceito inclui o manuseio apropriado de informações confidenciais ou sensíveis.
Independência: A base para a imparcialidade de auditoria e objetividade das conclusões de auditoria.	Os auditores devem ser independentes da atividade que está sendo auditada, quando for possível, e devem agir em todas as situações de tal modo que estejam livres de tendenciosidade e conflitos de interesse. Os auditores devem manter a objetividade ao longo de todo o processo de auditoria para assegurar que as conclusões e constatações de auditoria estejam baseadas somente nas evidências de auditoria.
Abordagem baseada em evidência: O método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo sistemático de auditoria.	A evidência de auditoria deve ser verificável. Ela geralmente é baseada em amostras das informações disponíveis, uma vez que uma auditoria é realizada durante um período de tempo finito e com recursos limitados. O uso apropriado de amostras deve ser aplicado, uma vez que essa situação está intimamente relacionada à confiança que pode ser depositada nas conclusões de auditoria.

A característica fundamental da auditoria é a sua **independência** em relação às atividades/áreas a serem auditadas. Não deve haver envolvimento direto da equipe de auditores com as referidas atividades/áreas (auditoria interna) e seus gestores, pois, segundo as normas de sistemas de gestão, a seleção dos auditores e a condução da auditoria devem assegurar a **objetividade e a imparcialidade** do processo.

## Tipos de auditorias do Prodfor

O Prodfor utiliza a auditoria como meio sistemático de avaliação do sistema de gestão implantado e mantido pela empresa fornecedora, sendo ela indicada por uma mantenedora ou candidata ao Programa. São realizados os seguintes tipos de auditorias:

**Certificação:** Auditoria inicial para verificar se o fornecedor organizou e implementou o sistema de gestão conforme requisitos definidos. É usada para emissão do certificado de Fornecedor Qualificado. A auditoria de certificação é realizada em duas fases:

**Fase 1 – Documentação:** objetiva verificar se a documentação do sistema de gestão do fornecedor atende aos requisitos estabelecidos e se há as devidas condições para realização da fase 2 da auditoria. Se forem encontradas não conformidades, estas serão documentadas e comunicadas ao fornecedor, devendo ser devidamente tratadas para a realização da fase 2 da auditoria de certificação.

**Fase 2 – Implementação:** o objetivo desta fase é avaliar a implementação, incluindo eficácia, do sistema de gestão do fornecedor, verificando se os métodos e controles definidos estão adequadamente implementados e com evidências objetivas. Esta fase verifica o grau de conformidade do sistema de gestão com os requisitos especificados (norma, legislação, documentação interna e requisitos de clientes).

**Supervisão periódica:** Auditoria parcial para verificar se o fornecedor está mantendo e melhorando o sistema de gestão já certificado ou recertificado, conforme os requisitos do Prodfor.

**Recertificação:** Auditoria realizada até o vencimento do certificado do Prodfor, para emissão de novo certificado. Quando realizada nos prazos estabelecidos pelo Prodfor, é equivalente à fase 2 da auditoria de certificação. Quando não for realizada nos prazos estabelecidos, será necessária a realização das fases 1 e 2, como na auditoria de certificação.

**Acompanhamento:** Auditoria realizada para verificar a eliminação de não conformidades apontadas em auditorias anteriores (certificação, supervisão periódica ou recertificação). Essa auditoria é realizada quando da identificação em auditorias de descontinuidade parcial do sistema de gestão ou por falta de implementação ou eficácia de ações corretivas, relacionadas a constatações de auditorias anteriores.

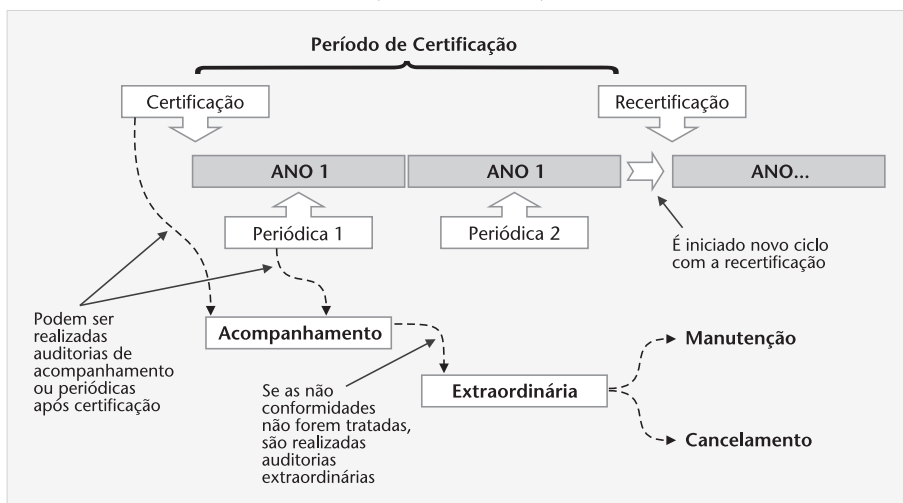
**Extraordinária:** Auditoria completa realizada para verificação de retomada ou ajuste no sistema de gestão e avaliação da possibilidade de cancelamento ou manutenção do certificado do Prodfor. Essa auditoria é realizada após a suspensão temporária da certificação do fornecedor, por descontinuidade do sistema de gestão ou por falta de implementação ou eficácia de ações corretivas relacionadas a constatações de auditorias de acompanhamento anteriores.

As auditorias são realizadas de maneira independente para cada sistema de gestão e especificamente por empresa, sendo considerado o seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). As auditorias são programadas por sistema de gestão, pelo Grupo Técnico correspondente, sendo controladas em *softwares* e planilhas específicas. O agendamento é finalizado pela equipe de auditores, com o apoio da Secretaria do Prodfor e do coordenador do Grupo Técnico correspondente.

A figura a seguir apresenta a relação entre as auditorias ao longo do primeiro período ou ciclo de certificação. Esse primeiro ciclo é composto da auditoria de certificação, com a realização das fases 1 e 2, e de duas auditorias anuais de supervisão periódica. Se houver necessidade – determinada pelo Grupo Técnico correspondente e pelo Comitê Executivo do Prodfor –, são realizadas auditorias de acompanhamento e/ou extraordinárias, que definem o cancelamento ou a manutenção da certificação.

Ao final do período de dois anos e com o vencimento da validade do primeiro certificado emitido pelo Prodfor, é realizada a auditoria de recertificação, iniciando um novo período de certificação. O segundo período de certificação e os seguintes são compostos de uma auditoria de recertificação e de uma auditoria periódica, sendo realizadas em anos consecutivos e dentro do período de validade do certificado (dois anos).

### Esquema geral de apresentação dos tipos de auditorias do Prodfor (MOURA, 2009)



### Disposições gerais sobre a realização das auditorias

As auditorias do Prodfor são estabelecidas, programadas, realizadas e registradas com a utilização de procedimentos, instruções, listas de verificação e formulários próprios. Esses documentos orientam a atuação dos Grupos Técnicos, da Secretaria do Prodfor e dos auditores de mantenedoras e independentes. Os registros da programação, realização e análise das auditorias são mantidos em meio físico e em meio eletrônico na Secretaria do Prodfor.

Cada auditoria agendada em empresa fornecedora é realizada por uma equipe de auditores homologados pelo Prodfor, sendo um deles o auditor-líder, responsável pela condução e pelos resultados finais da auditoria. A formação das equipes de auditores e o



dimensionamento das auditorias são promovidos pelo Grupo Técnico correspondente, sendo comunicados aos auditores e empresas fornecedoras pela Secretaria do Prodfor.

As auditorias periódicas podem ser feitas por um ou mais auditores, de mantenedoras ou independentes, dependendo do escopo de certificação e características da empresa auditada, a critério do Grupo Técnico. As auditorias de acompanhamento são realizadas por um auditor, sendo preferencialmente o líder da auditoria anterior.

As auditorias são agendadas segundo um programa anual definido pelo Grupo Técnico correspondente. A alteração do agendamento de uma auditoria programada é permitida apenas dentro do período compreendido entre 30 dias antes e 30 dias após o período pré-agendado, a pedido do fornecedor e com a aprovação do Grupo Técnico correspondente.

Caso a auditoria de acompanhamento não seja realizada, a pedido do fornecedor, é recomendada pelo Grupo Técnico ao Comitê Executivo a suspensão do certificado da empresa fornecedora por quatro meses, seguida de auditoria extraordinária custeada pelo fornecedor. Ao final desse prazo, se a auditoria não for realizada, é recomendado o cancelamento do certificado.

## Resultados das auditorias

O objetivo das auditorias é verificar o grau de conformidade do sistema de gestão do fornecedor em relação aos requisitos estabelecidos. Os resultados das auditorias do Prodfor são registrados pelos auditores em relatórios padronizados, com a utilização de formulários próprios. Esses registros descrevem os resultados gerais da auditoria e os comentários do auditor-líder (Relatório de Auditoria), as constatações de auditoria (Relatório de Não Conformidade) e a evidências obtidas nas entrevistas e verificação de documentos (Cheklist da Auditoria).

As ocorrências de não atendimento aos requisitos são apontadas na auditoria, registradas e apresentadas ao fornecedor durante sua constatação, e na reunião de encerramento da auditoria. O Prodfor utiliza a seguinte classificação em relação ao não atendimento aos requisitos:

***Não conformidade*** – O não atendimento a um requisito que compromete a eficácia do sistema de gestão. Essa classificação pode ser comparada à “não conformidade de grau maior”, utilizada por alguns organismos certificadores de sistemas.

***Ajustes necessários*** – Situações pontuais que não comprometem a eficácia do sistema de gestão, mas que devem ser tratadas para evitar que se tornem uma não conformidade. Essa classificação pode ser comparada à “não conformidade de grau menor”, utilizada por alguns organismos certificadores de sistemas.

O registro dessas constatações deve ser compreensível e as mesmas aceitas pelo fornecedor, pela assinatura dos respectivos registros. Cabe ao auditor declarar, registrar e explicar ao fornecedor ocorrências de não atendimento aos requisitos. Se não houver

concordância, o fornecedor tem o direito de não assinar o registro dessas constatações, sendo as mesmas analisadas e julgadas pelo Grupo Técnico, que terá a decisão final se serão mantidas ou não. Além dessas constatações, fica a critério da equipe de auditoria registrar ou somente relatar observações, oportunidades de melhorias e pontos fortes identificados durante a auditoria.

O fornecedor deve tratar todas as não conformidades para ter seu certificado emitido ou mantido. Portanto, deve apresentar um plano de ação para as não conformidades e ajustes registrados, em até 10 dias, e o mesmo deve ser aprovado pelo auditor-líder em até cinco dias, totalizando 15 dias após a realização da auditoria.

## **Análise de resultados das auditorias**

A documentação e os resultados das auditorias são analisados pelo respectivo Grupo Técnico, em reuniões periódicas, conforme programação e procedimentos do Prodfor. Essa análise é feita em todos os registros da auditoria, com a participação de representantes das empresas mantenedoras e do auditor-líder, para definir a recomendação a ser apresentada ao Comitê Executivo. Quando são relatados problemas e/ou constatadas irregularidades nos registros, cabe ao Grupo Técnico analisar e decidir sobre as ações a serem tomadas e o que encaminhar para apreciação do Comitê Executivo.

O Comitê Executivo realiza a análise final das recomendações e decisões do Grupo Técnico, decidindo por manter ou alterar os resultados da análise inicial. As decisões recomendadas pelo Grupo Técnico são confirmadas ou alteradas pelo Comitê Executivo e podem ser:

- Certificar ou recertificar o fornecedor, com ou sem a realização de auditorias de acompanhamento ou extraordinária;
- Manter a certificação do fornecedor, com ou sem a realização de auditorias de acompanhamento;
- Não certificar ou não recertificar o fornecedor;
- Suspender a certificação do fornecedor, com a realização de auditoria extraordinária.

O resultado da análise final pelo Comitê Executivo é comunicado ao fornecedor pela Secretaria do Prodfor. Com base no resultado das análises, o fornecedor deve tomar as providências necessárias, como comentado anteriormente neste capítulo.

## **Auditores**

As auditorias do Prodfor são realizadas por profissionais qualificados para essa atividade. São auditores selecionados e homologados pelo Programa para realizar auditorias em nome do Prodfor.

No Prodfor, existem três níveis a serem alcançados pelos auditores: auditor-*trainee*, segundo auditor e auditor-líder. Independente do nível alcançado, o auditor pode ser um profissional das empresas mantenedoras ou atuar como auditor independente.

**Auditor-*trainee*:** acompanha a realização de auditorias para uma atuação futura como auditor. Não interfere ou participa diretamente da auditoria. Se precisar, deve se reportar ao auditor-líder para qualquer esclarecimento. Não faz entrevistas, busca de evidências ou outra atividade junto ao auditado sem que esteja orientado e acompanhado do auditor-líder. Para ser considerado *trainee*, deve comprovar o atendimento aos critérios para seleção de auditores do Prodfor.

**Segundo auditor:** membro da equipe de auditoria que contribui com a atividade de verificação do atendimento aos requisitos aplicáveis ao sistema de gestão auditado. Atua sob a coordenação do auditor-líder. Deve ter participado de pelo menos duas auditorias como *trainee*; e

**Auditor-líder:** responsável pelo planejamento, condução e coordenação da auditoria. Deve comprovar o pleno domínio da atividade de auditoria e conhecimento da sistemática de auditorias do Prodfor. Deve ter realizado pelo menos duas auditorias no Prodfor como segundo auditor.

A equipe de auditoria pode ser composta por um auditor-líder apenas. Ele é o responsável pela sua condução dos trabalhos, juntamente com um ou mais segundos auditores, bem como com auditores *trainees*. O tamanho da equipe de auditores depende da dimensão da auditoria e está relacionado ao porte da empresa fornecedora a ser auditada, às atividades que essa empresa desenvolve, à existência ou não de filiais e contratos com clientes mantenedores do Prodfor, além de outros fatores.

### **Critérios de seleção e homologação de auditores**

No Prodfor, os auditores podem pertencer aos quadros das empresas mantenedoras ou atuar como profissionais independentes. Se atuarem como profissionais independentes, devem ser necessariamente formados e registrados por uma entidade certificadora reconhecida pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro). Os auditores, sejam independentes ou profissionais das empresas mantenedoras, para iniciar a atuação no Prodfor como *trainee*, devem ser credenciados pelo Programa, atendendo aos seguintes requisitos, conforme o Regulamento do Prodfor:

Formação em Engenharia da Qualidade ou *Lead Assessor* e participação em pelo menos duas auditorias externas ou internas; ou

Formação como Auditor Interno (pelo menos de 24h) e participação em pelo menos quatro auditorias externas ou seis auditorias internas.

Os auditores independentes devem comprovar formação em curso de *Lead Assessor* e a experiência mínima requerida. É de responsabilidade das empresas mantenedoras

ou do próprio auditor promover a formação, capacitação e atualização dos auditores. Os auditores selecionados são avaliados pelo Grupo Técnico correspondente e homologados pelo Comitê Executivo do Prodfor.

Após a homologação, o auditor precisa atuar como *trainee*, conforme o Regulamento do Prodfor, para então poder atuar como segundo auditor e, após realizar pelo menos duas auditorias completas, atuar como auditor-líder. Os auditores das mantenedoras, caso não comprovem a experiência mínima necessária, poderão obtê-la pela participação como *trainees* em auditorias realizadas pelo Prodfor.

Todos os auditores do Prodfor devem participar de seminários anuais para equalização ou reciclagem nos conceitos aplicados ao Programa.

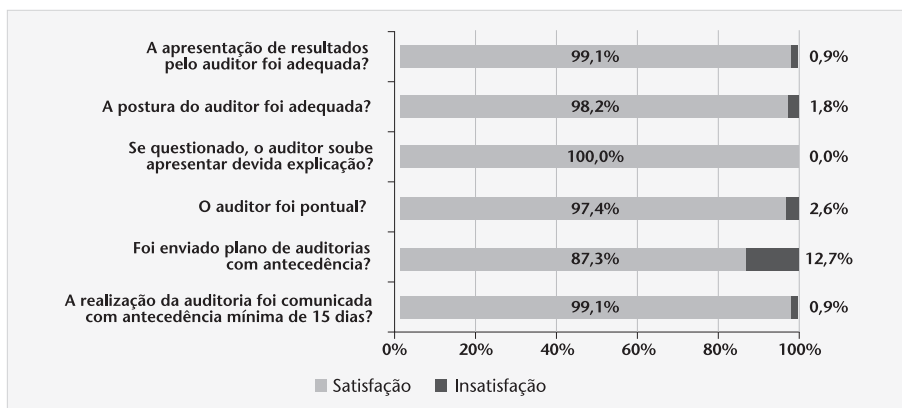
Os auditores devem ser independentes, isto é, não apresentar qualquer conflito de interesses em relação à empresa auditada e devem ser imparciais na realização de auditorias. Os auditores assinam e devem seguir o Código de Ética, específico para os profissionais que atuam no Prodfor e que estabelece as condições de postura dos auditores.

### Avaliação de auditores

Os auditores do Prodfor são avaliados a cada auditoria realizada. A avaliação da atuação desses profissionais, tanto líderes quanto segundos auditores, é feita pela empresa auditada, por meio de formulário de pesquisa, enviado pela Secretaria do Prodfor após a auditoria. Os resultados individuais das pesquisas, possíveis reclamações e os resultados gerais são analisados pelo Grupo Técnico correspondente. Os resultados gerais de atuação dos auditores são tabulados e analisados pelo Comitê Executivo.

Os resultados da avaliação da satisfação das empresas auditadas com a atuação de auditores, obtidos em 2011:

**Gráfico com resultado da avaliação de satisfação das empresas auditadas com a atuação dos auditores do Prodfor**



Fonte: Relatório Anual do Prodfor 2011.

**Roberto Oliveira Júnior**  
 Coordenador geral  
 do Prodfor em 2002

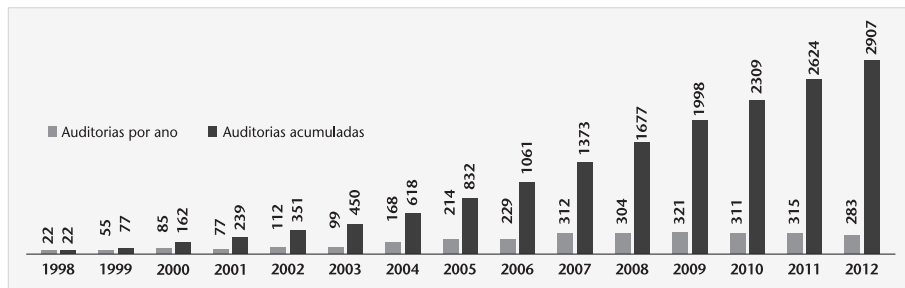


“Ter feito parte do grupo que contribuiu com a estruturação do Prodfor em seus primeiros cinco anos de vida, tendo inclusive a oportunidade de coordená-lo em 2002, foi e sempre será motivo de orgulho e um marco importante em minha vida profissional. Construímos juntos, passo a passo, um programa colaborativo e bem fundamentado sobre preceitos de qualidade, conformidade e melhoria contínua. Importante ressaltar que diversos obstáculos tivemos, como é de se esperar em um programa desse magnitude, entretanto, com o senso de bem comum e de propriedade do que estávamos construindo, fomos capazes de transpô-los um a um, saboreando cada resultado. Hoje esse resultado salta aos olhos, nos permitindo colher os frutos, olhando para trás com a sensação do dever cumprido e para frente com sonhos de tudo que ainda podemos realizar”, comemora o coordenador geral do Prodfor em 2002, Roberto Oliveira Júnior.

**Auditorias realizadas**

O Prodfor já realizou mais de 2.900 auditorias desde o primeiro ciclo de certificações, em 1998, até a publicação desta edição, chegando a promover 315 auditorias em 2011. São apresentados a seguir, no gráfico a seguir, os números de auditorias realizadas por tipo e por ano, no período de 1998 a junho de 2012:

**Número acumulado de auditorias de 1998 a junho de 2012**



Fonte: Secretaria do Prodfor

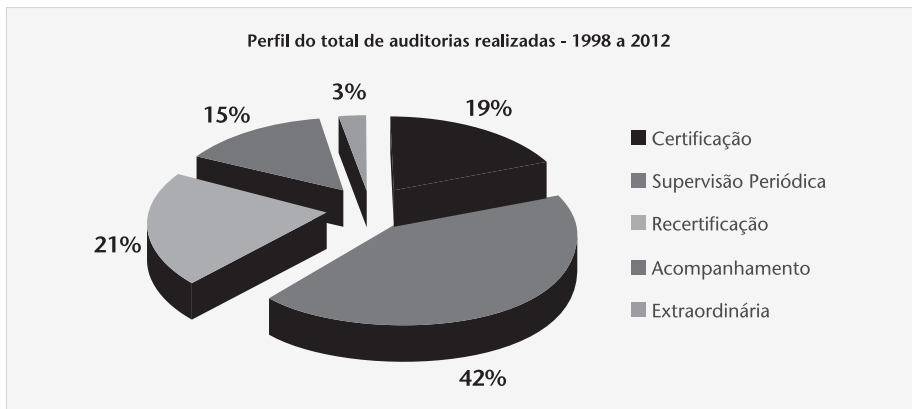
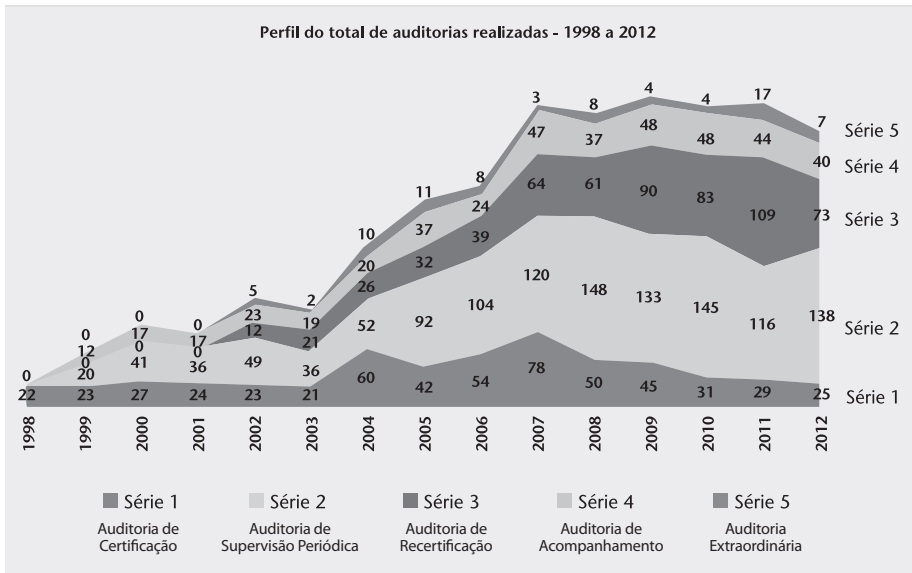
A tabela e os gráficos a seguir, demonstram a quantidade de auditorias realizadas por tipo de sistema de gestão e a evolução do total de auditorias ao longo dos anos:

**Quadro geral de auditorias realizadas pelo Prodfor, por sistema de gestão**

Ano	Número de auditorias – Sistema de Gestão				Total
	SGQF	SGA	SGSS	SGFT	
1998	22	—	—	—	22
1999	55	—	—	—	55
2000	85	—	—	—	85
2001	77	—	—	—	77
2002	112	—	—	—	112
2003	99	—	—	—	99
2004	168	—	—	—	168
2005	214	—	—	—	214
2006	229	—	—	—	229
2007	299	7	6	—	312
2008	284	11	9	—	304
2009	279	18	19	5	321
2010	265	20	19	7	311
2011	253	20	37	5	315
2012	239	19	23	2	283
<b>Total</b>	<b>2.680</b>	<b>95</b>	<b>113</b>	<b>19</b>	<b>2.907</b>

Fonte: Secretaria do Prodfor

### Gráficos comparativos entre número de auditorias realizadas por tipo de auditoria pelo Prodfor



Fonte: Secretaria do Prodfor

Esses números apresentados permitem uma análise do volume de auditorias e do crescimento desta atividade ao longo do tempo. Demonstram que o total de auditorias por ano cresceu significativamente desde 1998, o primeiro ano a realizar auditorias, até 2012, passando de 22 para cerca de 300 auditorias.

## Certificação de fornecedores

O processo de certificação do Prodfor é constituído basicamente, segundo o Regulamento do Prodfor (2012), pelas seguintes etapas:

- a) **Solicitação da qualificação** – Formalização do interesse do fornecedor em ser qualificado, respondendo ao questionário específico, a ser enviado ao Prodfor acompanhado de documentos relacionados.
- b) **Programação da auditoria** – Cabe ao Prodfor elaborar programação da realização das auditorias, estabelecendo um programa anual de auditorias e também a programação de datas conforme disponibilidade de seus auditores.
- c) **Comunicação da auditoria** – A realização de auditorias é sempre comunicada e confirmada pelo envio de e-mail ao fornecedor, indicando datas, horários e equipe.
- d) **Realização da auditoria** – Conforme o tipo, a auditoria tem objetivos e duração específicos. Os auditores definem e seguem um plano de auditoria, registrando os resultados em uma lista de verificação e um relatório. Os auditores apresentam um relato dos resultados aos fornecedores, sem informar a recomendação de certificação ou manutenção, pois essa é uma atribuição do Comitê Executivo.
- e) **Análise e recomendação** – Os resultados das auditorias são analisados pelo Grupo Técnico correspondente, fazendo a recomendação ao Comitê Executivo.
- f) **Definição de resultados** – Baseado na recomendação do Grupo Técnico, o Comitê Executivo toma a decisão final de certificação ou não.
- g) **Comunicação aos fornecedores** – A decisão final do Comitê Executivo é comunicada oficialmente aos fornecedores, com os resultados obtidos.
- h) **Emissão do certificado** – O certificado é emitido e entregue aos fornecedores, contemplando escopo de certificação e prazos.



## Modelo do Certificado do Fornecedor Qualificado



Programa Integrado de Desenvolvimento  
e Qualificação de Fornecedores

### FORNECEDOR QUALIFICADO

Sistema de Gestão da Qualidade de Fornecimento (SGQF)

#### Fornecedor

CNPJ 00.000.000/0000-00

O PRODFOR certifica que a presente empresa encontra-se em conformidade com os requisitos do Sistema de Gestão de Qualidade de Fornecimento - (SGQF) para o seguinte escopo de produtos e serviços:

#### “Escopo da Certificação”

Unidades envolvidas: Nonono no Nononono, 000  
Nononono - Nononono Nonono - ES - CEP 00000-000

Certificado nº.: PRODFOR 000.0000

Data de emissão: 00 de nononono de 0000  
Data de validade: 00 de nononono de 0000

O prazo de validade deste certificado fica ampliado para 00/00/0000, condicionado a confirmação de auditoria pelo Prodfor até esta data

Este certificado é válido no período estabelecido, desde que o Sistema de Gestão da Qualidade de Fornecimento da empresa tenha uma performance satisfatória, avaliada periodicamente por meio de auditorias de supervisão.

Referência: Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento - SGQF, versão 2008, correspondente a norma ISO 9001:2008, acrescido dos itens Meio Ambiente e Segurança do Trabalho

Certificações anteriores: 00 de nononono de 0000 a 00 de nononono de 0000  
00 de nononono de 0000 a 00 de nononono de 0000  
00 de nononono de 0000 a 00 de nononono de 0000

Cláudia Travassos Bueno Silva  
Coordenadora Geral do Prodfor em 2012

Fábio Ribeiro Dias  
Superintendente do IEL-ES

O Prodfor é organizado e mantido pelas empresas:



Mantenedor Institucional:

Coordenação Executiva:

O certificado do Prodfor tem validade de dois anos e está condicionado à realização de auditorias de supervisão periódica anuais para verificação da manutenção do sistema de gestão. Cada certificado tem um número específico, identificando o fornecedor, o endereço e CNPJ da empresa, o escopo de certificação e as unidades organizacionais do fornecedor relacionadas ao escopo. Apresenta também datas de emissão e validade e identifica certificações anteriores. Os certificados são assinados pelo coordenador geral do Prodfor, podendo ser entregues em eventos realizados pelo Prodfor.

Com a certificação, o fornecedor recebe o documento de orientação “Instrução de Uso da Marca Prodfor”, que define como utilizar selos, documentos e logomarcas do Programa. Esse documento, bem como o “Termo de Adesão ao Prodfor” e o certificado, são mantidos no sistema de gestão do fornecedor como documentos externos controlados.

**Quadro Geral de Certificação por Sistema de Gestão**

Ano Certificação	Sistema de Gestão				Empresas Certificadas
	SGQF	SGA	SGSS	SGFFT	
1998	22	—	—	—	22
1999	22	—	—	—	22
2000	24	—	—	—	24
2001	24	—	—	—	24
2002	24	—	—	—	24
2003	21	—	—	—	21
2004	59	—	—	—	59
2005	44	—	—	—	44
2006	52	—	—	—	52
2007	49	5	4	—	58
2008	37	9	8	—	54
2009	31	3	5	5	44
2010	21	5	4	2	32
2011	24	2	2	—	28
2012	21	—	—	—	21
<b>TOTAL</b>	<b>471</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>529</b>

Fonte: Secretaria do Prodfor

## Eventos de certificação e recertificação

A entrega dos certificados é feita nos eventos, sendo uma grande festa para reconhecer o esforço dos fornecedores na conquista de sua certificação pelo Prodfor. São realizados dois eventos, que fazem parte do calendário anual do Prodfor: o de certificação e o de recertificação. No evento de certificação, realizado no mês de dezembro de cada ano, o fornecedor em processo de qualificação, após ter passado pela fase de desenvolvimento durante 12 meses, recebe o certificado por ter concluído a implantação do sistema de gestão.

Participam do evento representantes das empresas fornecedoras qualificadas e das mantenedoras do Prodfor para entrega oficial do certificado de fornecedor qualificado pelo Prodfor. Nesse evento, também é feito o anúncio dos novos fornecedores em desenvolvimento para o próximo ano.

Já no evento de recertificação, realizado no mês de julho, os fornecedores recebem novo certificado por ter conseguido manter seu sistema de gestão avaliado por auditoria de recertificação após o vencimento do certificado anterior. Esse ciclo se repete a cada dois anos, quando as empresas certificadas pelo Prodfor passam pelo processo de recertificação e precisam comprovar a manutenção do sistema de gestão, atendendo aos requisitos estabelecidos, conforme aborda o capítulo 4, para conquistar a recertificação pelo Programa.



Primeiro evento de certificação em 1998



Primeiro evento de recertificação, em 2002



Evento de certificação em 2011



Evento de recertificação em 2012



Evento de certificação em 2012



P A R T E

3

# A TRANSFORMAÇÃO PROPORCIONADA







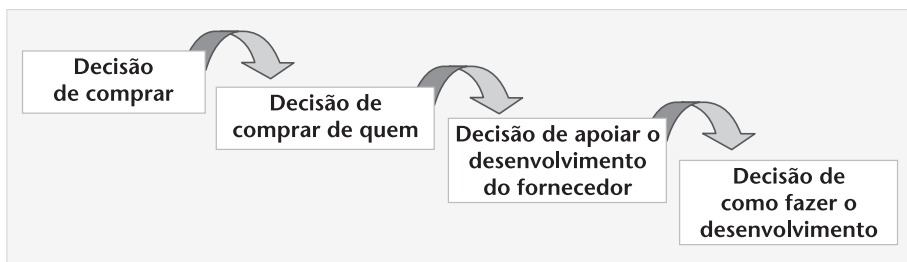
# A Participação das Grandes Empresas

*As grandes empresas são atores essenciais para um programa de desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Sem a decisão destas em adquirir, de outras, materiais, bens e serviços, não existiriam os fornecedores e muito menos um programa como o Prodfor. Dessa forma, analisar o papel das mantenedoras e também suas intenções é de grande valia para definição dos rumos do Programa.*

## O papel das grandes empresas

A participação de uma grande empresa em um programa de desenvolvimento de fornecedores depende de algumas decisões fundamentais. A partir da decisão dessas empresas em comprar de terceiros itens e serviços necessários para sua operação, surge em consequência a necessidade de envolver os fornecedores. A definição seguinte é de quem comprar, ou seja, selecionar quem fará a entrega do que foi solicitado. Ao se deparar com a realidade de mercado em que a grande maioria dos fornecedores necessita se estruturar melhor para bem atender às exigências da grande empresa, surge mais uma decisão de promover ou não o apoio à melhoria dos fornecedores. E então a determinação de como fazer esse desenvolvimento. Somado a isso tudo, vem a necessidade de envolver fornecedores locais nas compras das grandes empresas, por se tratar de ação socialmente responsável e até para seguir acordos com governos regionais.

### Sequência de decisões de uma grande empresa até chegar a um programa de desenvolvimento de fornecedores



Nesse contexto, surge o Prodfor como solução para boa parte dessas questões. A decisão de comprar de terceiros é certamente da grande empresa, mas contar com fornecedores competentes e bem preparados, que é o foco do Prodfor, é uma ação positiva em direção à decisão interna de envolver terceiros. Portanto, se uma grande empresa puder dispor de uma rede de fornecedores competentes, notadamente locais, em que possa confiar e sem ter que desprender muito esforço e custo para que isso ocorra, fica mais fácil a decisão de envolvimento de terceiros nas aquisições. O Prodfor atua exatamente nesse contexto, promovendo o desenvolvimento e melhoria dos fornecedores locais sem demandar muito das grandes empresas.



**José Armando de Figueiredo Campos**  
 Presidente da então CST  
 (hoje ArcelorMittal Tubarão)  
 de 1992 a 2009

“Sempre tivemos a preocupação em qualificar e certificar os nossos empregados próprios e terceirizados na

ArcelorMittal (CST naquela época), mas o Prodfor nos deu a chance de promover uma grande melhoria em todas as contratações de obras e serviços para a empresa. O que fizemos naquele momento foi passar a exigir claramente, em todos os editais publicados, que só aceitaríamos empresas que tivessem sido certificadas pelo Prodfor. Acredito que o sucesso do Programa nestes 15 anos se deve à sua seriedade, desde a gestão

até a fase de execução, bem como à qualidade dos auditores envolvidos no processo. Não podemos deixar de dar créditos também às empresas que confiaram no Programa e investiram tempo e recursos para certificar-se no Prodfor, embora elas já pudessem antever o bom retorno desse esforço, ao ganharem visibilidade para futuras contratações”, diz José Armando de Figueiredo Campos, presidente da então Companhia Siderúrgica Tubarão (CST), hoje ArcelorMittal Tubarão, de 1992 a 2009.

A força usada em um programa de desenvolvimento de fornecedores é o poder de compra das grandes empresas. O que interessa na relação de fornecedores locais com as grandes empresas são as oportunidades de negócios e o que interessa às grandes empresas é contar com fornecedores competentes e confiáveis. Esses dois interesses são plenamente convergentes, pois é o poder de compra da grande empresa que proporciona a oportunidade de negócio aos fornecedores. Com isso, pode a grande empresa fazer exigências aos fornecedores para assegurar que terão plenas condições de entregar o que foi solicitado.

Tomando a estratégica decisão de apoiar o desenvolvimento de fornecedores locais, uma forma de redução do esforço e custo para a companhia de maior porte é envolver outras grandes empresas. Isso permite compartilhar custos e resultados e promover um excelente intercâmbio de informações. Essa ação acaba não sendo deliberada por uma grande empresa por demandar um intenso esforço de articulação que pode não fazer parte de suas prioridades. Nesse sentido, surgem entidades como a Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES), que podem interagir com as grandes empresas e assim articular a ação de desenvolvimento de um programa comum para desenvolvimento de fornecedores.

De uma maneira geral, cabe a uma grande empresa, em relação à ação de desenvolvimento de fornecedores, o uso de seu poder de compras para induzir o desenvolvimento de fornecimento, mas também definir com clareza os critérios de contratação e, naturalmente, envolver os fornecedores qualificados nas oportunidades de compras. O Prodfor tem a função de ser para uma grande empresa a ação de apoiar o desenvolvimento, a melhoria da organização dos fornecedores. As grandes empresas compradoras participantes do Prodfor são chamadas de *mantenedoras*, pois apoiam financeiramente o Prodfor, preservando a estrutura básica e existência do Programa.

No Prodfor, as mantenedoras fazem a gestão maior das ações do Programa, definindo regras e critérios, tomando decisões de forma compartilhada quanto à qualificação dos fornecedores pelo Programa. A decisão de compra é específica de cada mantenedora, não regida pelas regras do Prodfor. Isso quer dizer que mantenedora tem a liberdade de comprar de quem lhe convier, fazendo uso de critérios próprios.

## As grandes empresas mantenedoras do Prodfor

Para participar do Prodfor, uma grande empresa deve formalizar sua intenção de aderir ao Programa, assumindo seu papel de apoiar o desenvolvimento de fornecedores locais e gerar oportunidades de negócios para as empresas fornecedoras qualificadas. Além de significativo poder de compra, a grande empresa mantenedora decide fazer parte da ação de melhoria dos fornecedores locais.

Desde o início do Prodfor, essa tem sido a tônica da participação das grandes empresas que fazem parte do Prodfor, o protagonismo na criação de uma competente cadeia de fornecimento, exercendo diretamente a coordenação e definindo os rumos do Programa. Como faz parte de sua estratégia o envolvimento de fornecedores locais, as grandes empresas atuam, por meio do Prodfor, no apoio à melhoria e modernização de seus fornecedores, para que seja possível confiar suas aquisições às empresas contratadas.

Além da participação de 11 grandes empresas como mantenedoras do Programa, em 2012, o Prodfor passou a contar com o apoio do Sebrae-ES, como parceiro estratégico. A seguir são apresentadas as empresas mantenedoras do Prodfor, atuantes em 2012:



**ArcelorMittal Cariacica**  
Aços Longos

A ArcelorMittal Cariacica – Aços Longos, instalada em Cariacica desde 1993, faz parte do Grupo ArcelorMittal, o maior grupo siderúrgico do mundo e o maior reciclador de sucata de metais do mercado nacional em sua operação industrial. A empresa produz laminados de aço para os segmentos industrial e da construção civil, tais como lâmina para corte de mármore, perfis, barras chatas e redondas, cantoneiras e vergalhões.

A unidade possui instalações que abrangem 1,2 milhão de metros quadrados, sendo 82 mil metros quadrados de área construída. A capacidade de produção atual é de 600 mil toneladas de aço/ano. A ArcelorMittal Cariacica participa da economia do Espírito Santo de forma significativa, na disponibilização de postos de trabalho e na geração de impostos e tributos, contribuindo para a qualidade de vida das comunidades vizinhas. Além disso, é a maior empresa recicladora de resíduos metálicos (sucata) do Espírito Santo, transformando o que antes era lixo em novos produtos.



A ArcelorMittal Cariacica tem capacidade de produção de 600 mil toneladas de aço/ano



## ArcelorMittal Tubarão

A ArcelorMittal Tubarão é especializada na produção de aço de alta qualidade, utilizado na fabricação de produtos presentes no dia a dia de milhões de pessoas por todo o mundo. Com atuação na área de fabricação de semiacabados (placas e bobinas laminadas a quente), tem capacidade de produção de 7,5 milhões de toneladas ao ano, cerca de 4.500 empregados diretos e outros 4.000 indiretos.

Estrategicamente localizada na Região Metropolitana da Grande Vitória, no Espírito Santo, a empresa dispõe de infraestrutura completa, com um complexo portuário que inclui o Terminal de Produtos Siderúrgicos de Praia Mole, o Terminal de Barcaças Oceânicas e uma bem aparelhada malha rodoferroviária.

A ArcelorMittal Tubarão está na vanguarda das organizações comprometidas com a sustentabilidade, um conceito que faz parte de seus valores, de sua estratégia e de sua rotina: um modelo de gestão que busca manter o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Desde o início de sua operação, acumula investimentos de mais de US\$ 750 milhões em equipamentos e sistemas de controle ambiental.



A ArcelorMittal Tubarão tem capacidade de produção de 7,5 milhões de toneladas ao ano



Terceira maior fabricante de clorato de sódio do mundo e com a maior planta química do produto, localizada em Brandon (Canadá), a Canexus é uma multinacional química canadense com 13 anos de atuação no Brasil. Sua unidade industrial está localizada no município de Aracruz (ES), utilizando tecnologia de ponta nos processos de fabricação dos produtos químicos – clorato de sódio, soda cáustica, ácido clorídrico, cloro e hipoclorito de sódio –, dentro de rigorosos padrões de qualidade e segurança.

A Canexus Química Brasil conta com certificação ISO 9001:2008 e é signatária do Programa de Atuação Responsável, criado no Canadá em 1985 e adotado em mais de 40 países com indústrias químicas em operação. Por meio dele, a empresa mantém seu compromisso de exercer atividades que valorizem a saúde, o bem-estar e a segurança de seus funcionários, parceiros, indústrias e as diversas comunidades existentes no seu entorno.



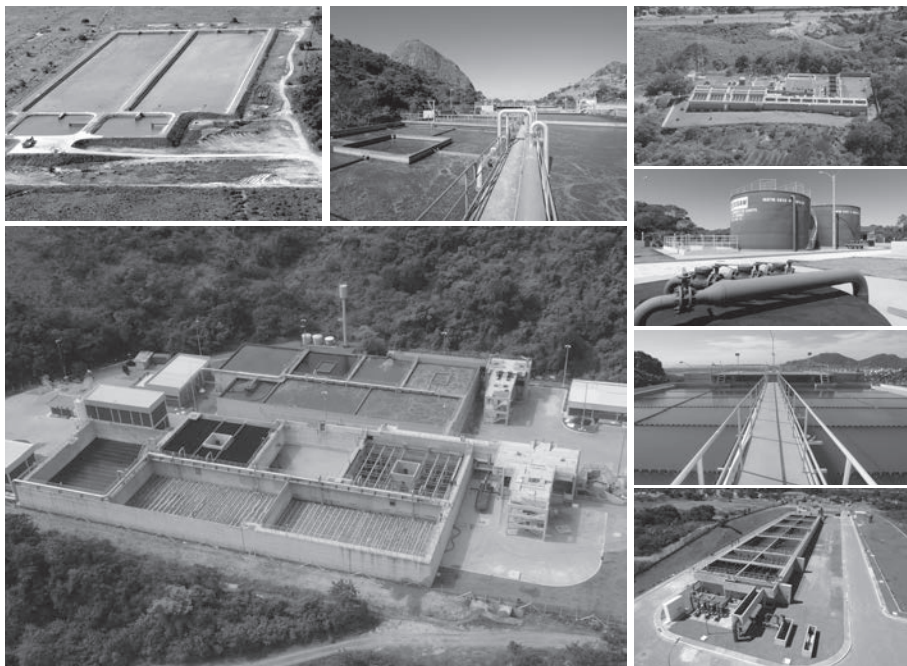
A Canexus atua no Brasil há 13 anos, com sede em Aracruz (ES)



A Cesan é uma empresa de economia mista, enquadrada no regime jurídico de direito privado como sociedade anônima. A companhia está presente em 52 dos 78 municípios do Espírito Santo, sendo sete na Região Metropolitana da Grande Vitória e 45 no interior.

Seu principal objetivo é melhorar a qualidade de vida da população capixaba. A empresa tem sede na cidade de Vitória e unidades em 52 dos 78 municípios do Estado, onde atua por delegação do Governo e de contratos de concessão com os municípios.

A companhia possui 89 Estações de Tratamento de Água (ETAs) e 77 Estações de Tratamento de Esgoto (ETEs). Em 2011, seu quadro de empregados efetivos contou com 1.470 pessoas e o total de empregos gerados foi de 4.690. Das 200 empresas que mais empregam no Estado, ocupa o 35º lugar. A empresa encerrou 2011 com patrimônio líquido de R\$ 1,213 bilhão.



A Cesan está presente em 52 dos 78 municípios capixabas

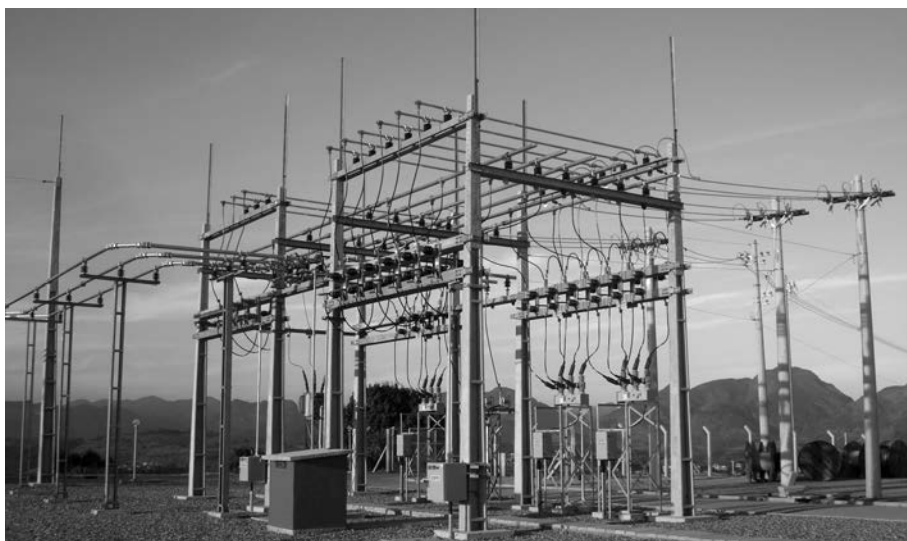




A EDP Escelsa é a principal distribuidora de energia do Espírito Santo, e atende a 70 dos 78 municípios do Estado, abrangendo mais de 90% do seu território. Foi a primeira empresa de energia elétrica a ser privatizada no Brasil, em 1995. Ao todo, a EDP Escelsa atende a 1,3 milhão de unidades consumidoras, nas categorias residencial, comercial, industrial e rural, correspondendo a cerca de 3,5 milhões de habitantes.

Criada em 1968, sob o controle das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás – e privatizada em 1995, a EDP Escelsa é hoje uma das maiores empresas privadas do Espírito Santo, controlada pela EDP no Brasil, do Grupo Energias de Portugal. Hoje, a EDP Escelsa é responsável por 987 empregos diretos, assumindo um importante papel na geração de renda e na movimentação econômica da região. Nos últimos anos, investiu recursos para aperfeiçoar cada vez mais a prestação de serviços aos seus clientes.

Os investimentos no sistema elétrico são fundamentais para suportar o crescimento econômico do Estado e o aumento da demanda do mercado. Atualmente, as linhas e as redes de distribuição da EDP Escelsa somam 41.372 km e a potência instalada nas 85 subestações totaliza 3.232 MVA, o que garante uma maior robustez do sistema e uma melhor qualidade no fornecimento de energia elétrica para os clientes.



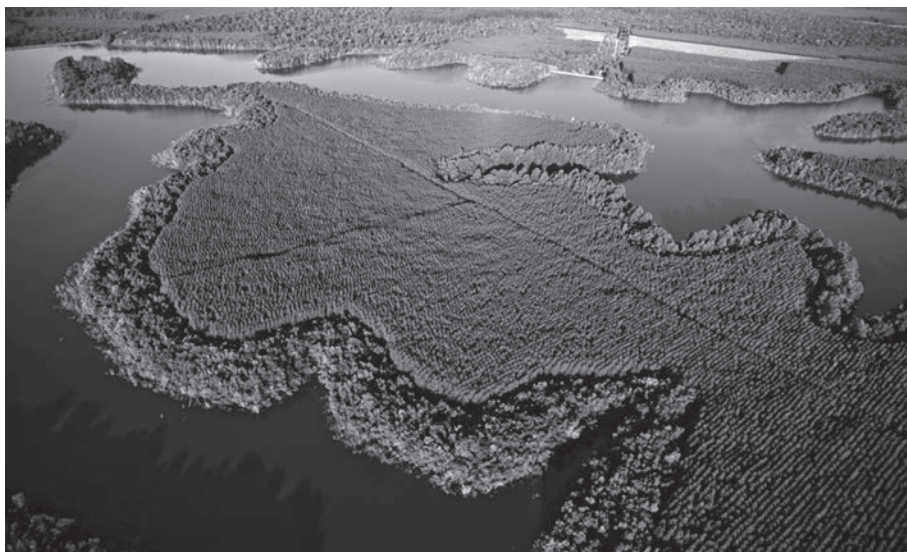
Subestação da EDPEscelsa



Líder mundial no setor de celulose de eucalipto – matéria-prima para a fabricação de diversos tipos de papel – a Fibria está presente em 254 municípios de sete Estados brasileiros. A empresa possui unidades industriais em Aracruz (ES), Jacareí (SP), Três Lagoas (MS) e Eunápolis (BA), que, juntas, têm produção anual de 5,25 milhões de toneladas de celulose.

No Espírito Santo, o complexo industrial da empresa abriga três fábricas, localizadas em Aracruz, que produzem 2,32 milhões de toneladas/ano, respondendo por 44% da produção total. Para suprir as fábricas capixabas, a Fibria conta com uma base florestal de 202,8 mil hectares de plantios de eucalipto, no Espírito Santo, Bahia e Minas Gerais, além de manter 128,7 mil hectares de áreas destinadas à conservação da biodiversidade. As mudas utilizadas pela empresa vêm de viveiro próprio, que em 2011 produziu 48 milhões de mudas de eucalipto.

Por meio do programa de fomento florestal, a empresa está presente em 69 municípios do Espírito Santo. O fomento é uma fonte alternativa de madeira para a empresa e de renda para os produtores rurais. Em 2011, o programa respondeu por 28% da madeira consumida nas fábricas da empresa no Espírito Santo.



A Fibria está presente em 69 dos 78 municípios capixabas



A Chocolates Garoto tem suas duas unidades industriais instaladas no município de Vila Velha (ES) e é a sétima empresa que mais emprega no Espírito Santo. Sua história começou em agosto de 1929, quando foi fundada pelo imigrante alemão Henrique Meyerfreund. Entre 1970 e 1980, a Garoto passou por grandes mudanças, modernizando suas instalações industriais e seus processos produtivos. Com essas modificações, a empresa teve o crescimento mais acentuado na passagem dos anos 90. Em 2009, a Garoto completou 80 anos de existência. É a maior fabricante de chocolates do Hemisfério Sul e conta com um portfólio com mais de 100 produtos, exportados para mais de 50 países.



A Chocolates Garoto conta com um portfólio com mais de 100 produtos, exportados para mais de 50 países



# PETROBRAS

A Petrobras está presente em 27 países, além de manter atividades na maior parte dos Estados do Brasil, atuando nos setores de exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia. Várias dessas atividades são desenvolvidas por empresas subsidiárias, coligadas e controladas, distribuídas por diferentes regiões do Brasil e no exterior, que compõem o Sistema Petrobras.

No Espírito Santo, com atividades desde 1957, a Petrobras mantém programas focados na inserção de empresas locais na cadeia de fornecedores, ancorados no compromisso com o desenvolvimento nacional e regional e buscando competitividade nos processos de aquisição de bens e serviços. É a maior empresa do Brasil e a 8ª do mundo em valor de mercado.

A estatal possui mais de 100 plataformas de produção pelo país, além de 16 refinarias, 30 mil quilômetros em dutos e mais de 6 mil postos de combustíveis.



Desde 1957 atuando no Espírito Santo, a Petrobras mantém programas focados na inserção de empresas locais na cadeia de fornecedores



## DESENVOLVIMENTO COM ENVOLVIMENTO

Há 35 anos no mercado capixaba, a Samarco é hoje uma das principais empresas brasileiras de mineração, a quarta maior exportadora do País, e a segunda maior no mercado transoceânico de pelotas de minério de ferro. Com clientes em mais de 15 países de quatro continentes, a mineradora tem atualmente capacidade de produção de 22 milhões de toneladas anuais de pelotas, gerando cerca de 3 mil empregos diretos e aproximadamente o mesmo número de empregos indiretos.

De capital fechado, a Samarco tem duas acionistas – Vale S/A e BHP Billiton Brasil Ltda. –, que dividem o controle acionário, com 50% de participação cada uma, e possui duas unidades industriais localizadas em Minas Gerais e no Espírito Santo, que são interligadas por dois minerodutos com 400 quilômetros de extensão, além de um terminal marítimo próprio em Ubu (ES) e dois escritórios internacionais, em Amsterdã (Holanda) e Hong Kong (China).



A Samarco tem capacidade de produção de 22 milhões de toneladas de pelotas por ano

# Technip

take it further.

A Technip é uma multinacional francesa líder mundial em gerenciamento de projetos, engenharia e construção para a indústria de energia. Atuando nos mais profundos campos de desenvolvimento submarino de óleo e gás, nas maiores e mais complexas infraestruturas *offshore* e *onshore*, a empresa possui cerca de 30 mil profissionais em todo o mundo e oferece sempre as melhores soluções e as tecnologias mais inovadoras para atender aos desafios energéticos deste segmento. Presente em 48 países, a Technip possui ativos industriais avançados nos cinco continentes e uma frota de navios especializados em instalações de dutos e construção submarina.

A parceria entre a Technip e o Prodfor começou em 1999, quando a companhia francesa se tornou mantenedora do Programa, contribuindo desde então para seu desenvolvimento. Além disso, ela cede colaboradores das áreas de Qualidade e HSE (Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente) para atuarem como auditores do Programa na qualificação de novos fornecedores.



A Technip possui cerca de 30 mil funcionários e está presente em 48 países



Atualmente a Vale emprega aproximadamente 13,4 mil pessoas direta e indiretamente, sendo uma das maiores empresas do Espírito Santo. Líder mundial na exportação de minério de ferro e pelotas, mantém no Estado operações portuárias, a Estrada de Ferro Vitória a Minas e o maior site de pelotização do planeta, com capacidade produtiva de cerca de 25 milhões de toneladas por ano. Em 2013, está prevista a inauguração da Oitava Usina de pelotização, um dos mais importantes projetos industriais do Estado nos últimos anos, onde cerca de 90% da mão de obra contratada na fase de construção é capixaba.

O Porto de Tubarão operado pela Vale é considerado o porto para embarque de minério de ferro mais eficiente do mundo, segundo estudo da Universidade de São Paulo (USP). Por sua vez, a Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM), com 905 quilômetros de extensão, transporta cerca de 40% de toda a carga ferroviária do País. Além de operar no transporte de cargas, pela EFVM passa o único trem de passageiros do Brasil que percorre longas distâncias diariamente, transportando mais de 1 milhão de passageiros por ano.



A Vale tem capacidade de produção de 25 milhões de toneladas por ano



O Sebrae é uma instituição sem fins lucrativos que tem como principal missão fomentar o empreendedorismo sustentável, promovendo o desenvolvimento dos micro e pequenos empreendimentos. No Estado, vem incentivando, há 40 anos, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico de microempresas, empresas de pequeno porte e empreendedores individuais. Por essa razão, colabora com ações e projetos voltados à consolidação de um modelo de desenvolvimento nacional baseado na facilitação do acesso ao conhecimento, crédito, tecnologia e mercado, por parte desses empreendimentos.

Todas as ações e projetos do Sebrae-ES estão em consonância com o Conselho Deliberativo Nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Nacional) e com a legislação pertinente aplicável a todo o Sistema Sebrae. Para alcançar suas metas, o Sebrae-ES estabelece parcerias com os órgãos e instituições das esferas públicas e privadas, sempre que necessário. Sendo assim, acredita que o crescimento de pequenas e micro empresas é responsável por promover a inclusão social e o desenvolvimento regional, gerando empregos, renda e melhoria de qualidade de vida para a população de todo o Estado.



Presente no Estado há 40 anos, o Sebrae desenvolve ações de apoio às micro e pequenas empresas



### **Outras empresas mantenedoras que participaram do Prodfor**

É importante também destacar que outras empresas, além das citadas, atuaram como mantenedoras do Prodfor e tiveram papel relevante no fortalecimento do Programa. São elas:

***Carboderivados*** – Atuou desde o início do Prodfor, na sua organização e criação, desligando-se em 2000.

***Carboindustrial*** – Atuou desde o início do Prodfor, na sua organização e criação, desligando-se em 2000.

***Oi*** – Iniciou no Prodfor, nos primórdios, na organização e criação como Telest, então estatal do setor de telecomunicações. Participou depois como Telemar e depois como Oi. Desligou-se em 2011.

### **A visão das mantenedoras sobre o Prodfor**

Em 2008, foi realizada uma pesquisa com as 12 grandes empresas que, na época, eram mantenedoras do Prodfor, para levantamento de informações visando à análise estratégica do Prodfor. Essa pesquisa foi ampla e apresentava questões abertas sobre a visão da mantenedora sobre o Prodfor, fornecedores, compras e outros temas correlatos. Uma questão crucial levantada foi se o Prodfor vinha cumprindo seu papel de promover o desenvolvimento e a qualificação de fornecedores.

Como resposta a essa questão, as empresas mantenedoras foram unânimes em afirmar que o Prodfor está cumprindo plenamente seu papel, qual seja, de desenvolver e qualificar fornecedores de seu interesse. Todas as empresas apontam que os métodos para desenvolvimento e qualificação são apropriados e atendem às suas expectativas. E também que a sistemática de auditoria é adequada, reconhecendo a forma de organização e a seriedade das auditorias. Ressaltaram o profissionalismo, a qualidade dos serviços prestados e a forte parceria entre as empresas mantenedoras. Como consequência, há o grande reconhecimento em nível nacional do Prodfor.

A pesquisa levantou também quais eram os pontos fortes do Prodfor, na visão das mantenedoras. Muitos foram os pontos fortes apresentados pelas empresas mantenedoras, com destaque para “***credibilidade, seriedade e representatividade***”, o mais citado. Além deste, também são pontos de destaques: *Desenvolvimento e Qualificação dos Fornecedores do Estado, Participação das Mantenedoras e Comprometimento dos Representantes e Estrutura*. Esta resposta indica o grau de importância que é dado ao Prodfor pelas empresas mantenedoras.



**Brígida Leticia Carvalho Leite**  
Representante da Petrobras  
no Comitê Executivo do  
Prodfor em 2012

“A Petrobras tem o Prodfor como um programa de desenvolvimento de empresas que agrega valor aos negócios das mantenedoras, porque qualifica as empresas e isso dá segurança para as empresas contratantes.

Um fornecedor certificado Prodfor, quando vence um processo licitatório, tem condições de cumprir o contrato e ser realmente um grande parceiro.

A Petrobras acredita na importância da Certificação Prodfor, pois melhora a estrutura organizacional das empresas quando implementam padrões sistemáticos de gestão baseados em normas internacionais, levando a um desempenho estratégico para a empresa certificada, fortalecendo a economia capixaba”, Brígida Leticia Carvalho Leite, representante da Petrobras no Comitê Executivo do Prodfor em 2012.



**Alexandre Moço Barros**  
Representante da Vale  
no Comitê Executivo  
do Prodfor em 2012

“A Vale acredita que o Prodfor é um programa de sucesso, pois está há 15 anos no mercado e foi o primeiro programa de desenvolvimento de fornecedores que surgiu dentro da Findes, com o apoio do IEL-ES. Tudo isso surgiu de uma necessidade de grandes empresas

sediadas no Estado. Para a Vale, o Prodfor é um programa que está mais do que consolidado. Seguramente, é o programa mais antigo de desenvolvimento de fornecedores em nível de federação”, diz Alexandre Moço Barros, representante da Vale no Comitê Executivo e vice coordenador do Prodfor, em 2012.

**Alexandre da Silva Dias José**  
Representante da ArcelorMittal  
Tubarão no Comitê Executivo  
do Prodfor em 2012



“A ArcelorMittal Tubarão reconhece o Prodfor como um programa que realmente desenvolve o sistema de gestão das empresas fornecedoras, seja na área de qualidade, ambiental, segurança e saúde e mais recentemente fiscal tributário. Valorizamos muito

o Programa, porque traz desenvolvimento para as empresas instaladas no Estado, além de promover negócios com a economia local, com relacionamentos entre empresas locais e não de fora do Estado. Para nós, é importante, especialmente pela questão logística, e porque estamos mais próximos da direção das empresas. Nosso relacionamento comercial fica muito mais próximo”, ressalta Alexandre da Silva Dias José, representante da ArcelorMittal Tubarão no Comitê Executivo, em 2012.

## **O poder de compra das empresas mantenedoras**

O que rege um programa de desenvolvimento de cadeia de fornecimento mantido por grandes empresas é o uso do poder de compra para induzir a melhoria das empresas fornecedoras. Uma grande empresa costuma classificar suas aquisições em duas classes: investimento em novos projetos e compras de rotina. Esses valores variam muito por mantenedora e também depende do momento, sendo difícil de ser quantificado com precisão. Até mesmo porque algumas mantenedoras não revelam esses valores por questões internas.

Na pesquisa realizada em 2008, chegou-se a um valor estimado do poder de compras de rotina das empresas mantenedoras. Considerando o valor médio de compras das empresas pesquisadas, foi possível prever o volume de compras regionais das 12 empresas mantenedoras do Prodfor (em 2008, ano da pesquisa), que foi da ordem de R\$ 16,1 bilhões por ano. Isso considerando apenas rotina, não incluindo os investimentos.

Do total de compras das mantenedoras, a pesquisa apontou que 41% são feitos com fornecedores regionais (do Estado), sendo 12,1% das empresas qualificadas pelo Prodfor. Isso significa que cerca de 30% das compras locais ocorrem com fornecedores do Prodfor.

Esse número é significativo, mas existe um amplo espaço para crescimento do número de fornecedores a serem qualificados pelo Prodfor ou para participação no volume de compras das empresas mantenedoras.

## **A visão das mantenedoras sobre os fornecedores**

Pode-se imaginar que a característica mais importante de um fornecedor para uma grande empresa seja o preço do que está sendo fornecido. É inegável que o preço de compra sempre será questão importante e influenciará bastante a decisão de escolha de um fornecedor em detrimento a outro. Mas, para as empresas do Prodfor, preço não é o fator mais importante para escolha do fornecedor.

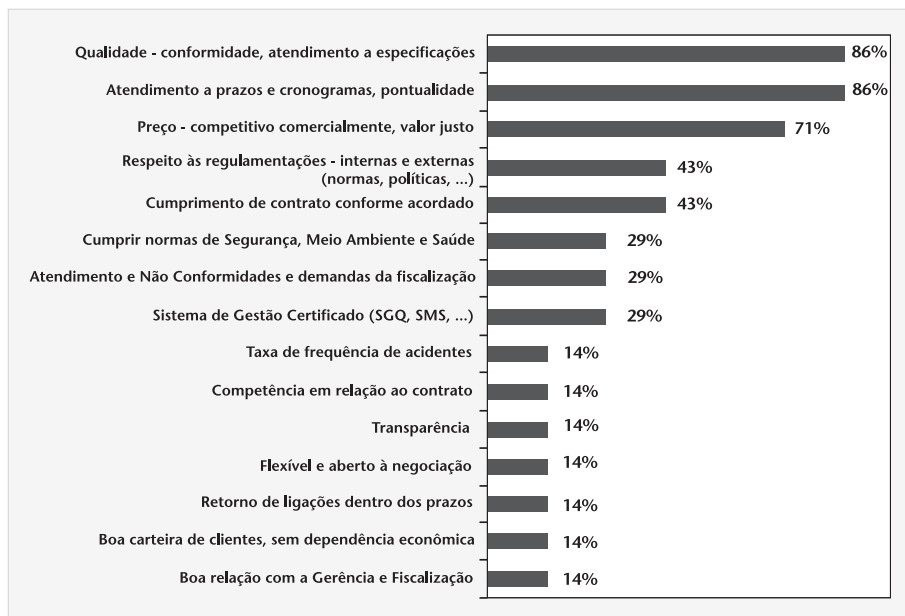
A pesquisa realizada com as empresas mantenedoras em 2008 identificou as características mais importantes dos fornecedores, sob a ótica das empresas mantenedoras. Foi apontado que, na visão das mantenedoras, é mais importante observar nos fornecedores, em ordem de importância:

1. Conformidade com especificações;
2. Atendimento a prazos;
3. Preços competitivos;
4. Atendimento a regulamentações;
5. Cumprimento de contrato conforme acordado.

Como visto, preço não é o fator preponderante na seleção de fornecedores – aparece em terceiro lugar. Qualidade e prazo são as características mais requisitadas. Resumidamente, as mantenedoras desejam fazer negócio com fornecedores que: entregam o solicitado, no prazo combinado, a um preço justo e de acordo com as regulamentações estabelecidas.

Na pesquisa, não foi verificada determinação de exigência em relação à certificação dos sistemas de gestão. As mantenedoras afirmaram que, em condições de igualdade, optam por fornecedores certificados. Algumas, no entanto, têm uma orientação estratégica para maior envolvimento do fornecedor local. Verificou-se também a preocupação, comum a todas, para criteriosa avaliação, tanto do cadastro de fornecedores como da avaliação do desempenho. Há um consenso de que sejam apoiadas indicações de fornecedores para participar no Prodfor e, ainda, que os fornecedores certificados sejam mais valorizados com oportunidades de negócios.

### Principais características do fornecedor ideal (MOURA, 2009)



Em relação aos pontos passíveis de melhoria do Prodfor, a pesquisa constatou uma preocupação por parte das empresas mantenedoras, relacionada às auditorias, em especial para manter isenção maior de consultores e auditores. Este dado é fundamental, pois cerca de 20% dos auditores do Prodfor são independentes, não pertencem aos quadros das empresas mantenedoras e muitos deles atuam também como consultores.

Apesar de o Prodfor fazer uso das mesmas práticas de independência que os organismos certificadores, em que consultores não são escalados para auditorias em empresas onde atuam, isso não é bem visto pelas mantenedoras, que desejam total independência, em que consultores não devem ser auditores. Essa atenção vem sendo observada ao longo dos anos de atuação do Prodfor, pois o IEL-ES, como organização coordenadora, mantém equipe de consultores completamente independente do grupo de auditores do Prodfor.

Além dessa preocupação, as mantenedoras apontaram que poderiam participar mais do Programa e ampliar a divulgação interna do Prodfor.



**José Marcos Monte**  
Representante da Canexus  
no Comitê Executivo do  
Prodfor em 2012

“A Canexus, desde que se instalou no Brasil, quando comprou a planta eletroquímica que pertencia à Aracruz, buscou sempre estabelecer seus padrões corporativos, os mesmos que ela tem no Canadá. O Prodfor veio atender uma necessidade da Canexus nesse sentido, de

forma que pudéssemos ter fornecedores locais qualificados, atendendo às necessidades e anseios da empresa dentro de normas que envolvem segurança, gestão ambiental, com empresas que pudessem ter esse perfil, empresas qualificadas que pudessem contribuir não só prestando seus serviços, mas contribuindo com os valores da Canexus, sendo segurança o seu maior valor”, destaca José Marcos Monte, representante da Canexus no Comitê Executivo do Prodfor, em 2012.

“O mercado tem adotado a ‘Certificação Prodfor’ como requisito para ‘Seleção de Fornecedores’ e isso demonstra a credibilidade que o Programa possui. Entendemos que no mercado competitivo de hoje, ter um diferencial como esse é simplesmente fundamental e o Prodfor tem importante papel nesse contexto. A ArcelorMittal Cariacica participa do Prodfor porque acredita no sistema de gestão de desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores como diferencial na contratação de materiais e serviços que impactam de forma significativa no valor agregado de seus produtos”, diz Delmar Barroso Ribeiro, diretor de Unidade de Negócio da ArcelorMittal Cariacica.

## Perspectivas futuras

Algumas mantenedoras têm a expectativa de identificar os fornecedores participantes de cadeias produtivas de seu interesse e promover seu desenvolvimento. Trata-se de uma situação bem interessante, porque são as mantenedoras desenhando a cadeia de suprimentos e induzindo um maior nível de competência das empresas participantes.

Existe a necessidade do envolvimento de um número significativo de fornecedores ainda não qualificados e de espaço para ampliação da participação dos fornecedores já qualificados nas compras das empresas mantenedoras. Também é fato que as mantenedoras devam conhecer mais os fornecedores qualificados pelo Prodfor, seja pela maior divulgação pelos fornecedores ou mesmo entre as mantenedoras.

Pelas respostas obtidas das mantenedoras, fica evidente que o Prodfor representa uma ação de grande importância para desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores, reconhecendo ser um instrumento que cumpre plenamente seu papel, bem organizado, cuja principal característica é a credibilidade. Constatações como essa e os excelentes resultados obtidos, desde a sua criação, fazem do Prodfor uma referência nacional como ação para desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Por isso, o Prodfor foi definido como ação permanente pelas empresas mantenedoras para melhoria das empresas locais.





## Fornecedores

*Um ator importante em um programa de desenvolvimento de fornecedores é, de fato, o fornecedor. O Prodfor, em 15 anos de atuação, ultrapassou a marca de 500 certificações para fornecedores de diversos segmentos e portes. São empresas locais, com gestão e unidade operacional no Espírito Santo, que registraram grande crescimento após seu ingresso no Programa. E sabendo da impossibilidade de retratar de modo específico os muitos fornecedores participantes, é importante conhecer o perfil básico dessas empresas, bem como as características do fornecedor de sucesso e também os fornecedores que se destacaram ao longo desses anos.*

### A participação de fornecedores no Prodfor

O enfoque do Prodfor é proporcionar às empresas fornecedoras locais condições para melhoria da sua organização e assim possibilitar o fornecimento para as grandes empresas mantenedoras. Um fornecedor, para participar do Prodfor, deve necessariamente ter unidade operacional ou sede no Espírito Santo, comprovado pelo seu CNPJ.

Existem duas formas de ingressar no Prodfor: os fornecedores interessados em participar do Programa poderão ser indicados por uma mantenedora ou apresentar sua candidatura. Em ambos os casos, a participação depende da aprovação do Comitê Executivo, que considera a atividade do fornecedor (se é de interesse para as mantenedoras), a capacidade de arcar com as despesas do Programa (fase de desenvolvimento) e a existência de algum fator que impeça sua relação com qualquer das mantenedoras.

A indicação é feita por uma mantenedora que tem interesse no fornecedor, para que este se desenvolva e se qualifique. Existe liberdade para indicação da empresa de interesse da mantenedora, seja por porte ou ramo, observando a condição de ter unidade no Estado e condições para desenvolvimento do sistema de gestão.

As mantenedoras definem a cota de fornecedores a serem indicados anualmente, número ao qual se comprometem para realizar as auditorias de certificação. No entanto, a mantenedora pode indicar a quantidade de fornecedor que desejar para desenvolvimento, devendo assumir os custos adicionais além da cota de fornecedores.

Já o fornecedor interessado em participar do Programa sem indicação de uma mantenedora poderá candidatar-se, preenchendo o formulário de candidatura (inscrição de fornecedor), para solicitar sua inclusão no Prodfor. O documento deve ser enviado à Secretaria do Prodfor para ser analisado. As indicações e candidaturas de todos os fornecedores são analisadas pelo Comitê Executivo, conforme definido no Regulamento do Prodfor, podendo ser aprovadas ou não.

Uma vez aprovada sua participação, o fornecedor é definido como “em desenvolvimento”, podendo usar a marca do Prodfor, identificando que está “em desenvolvimento”. Imediatamente, o candidato deve iniciar o seu desenvolvimento, para organização do sistema de gestão específico (qualidade, ambiental, saúde e segurança ou financeira fiscal e trabalhista), participando das atividades de treinamento e consultoria.

A participação do fornecedor é formalizada mediante a assinatura do “Termo de Adesão em Desenvolvimento”, momento em que também é emitida uma declaração de que o fornecedor está em desenvolvimento pelo Prodfor.

## **O papel das empresas fornecedoras**

De modo mais direto, os fornecedores têm o seguinte papel no Prodfor, conforme estabelecido no Regulamento do Programa:

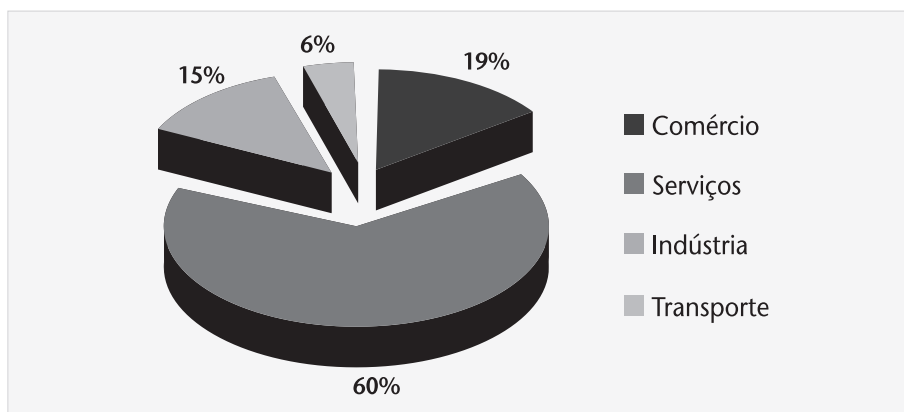
- a) Registrar a intenção de participar do Prodfor, fazendo o cadastro com informações gerais, seja por candidatura ou por indicação por mantenedora;
- b) Formalizar sua participação assinando o “Termo de Adesão ao Prodfor – Fase Desenvolvimento”;
- c) Submeter a sua organização a um diagnóstico inicial;
- d) Elaborar um “Plano” para implementação do sistema de gestão (feito pelo IEL-ES);
- e) Organizar e implementar o seu “sistema de gestão” de acordo com os requisitos estabelecidos pelo Prodfor;
- f) Arcar com os custos de implantação do sistema de gestão;

- g) Participar dos Encontros Técnicos para apresentação do andamento das atividades de desenvolvimento do sistema de gestão;
- h) Submeter-se às auditorias de certificação e periódicas do sistema de gestão;
- i) Arcar com os custos de auditorias periódicas, extraordinárias e de recertificação;
- j) Manter o SGQF de maneira adequada, conforme os requisitos estabelecidos.

## Os fornecedores do Prodfor

Os fornecedores que participam do Prodfor pertencem a diversos setores da economia, como Serviços, Comércio, Indústria e Transporte. Uma pesquisa realizada em 2011 traçou o perfil dessas empresas. Os resultados mostram que 60% dos fornecedores pertencem ao segmento de Serviços. Já 19% integram o setor do Comércio, 15% fazem parte da Indústria e outros 6% atuam na área de Transporte.

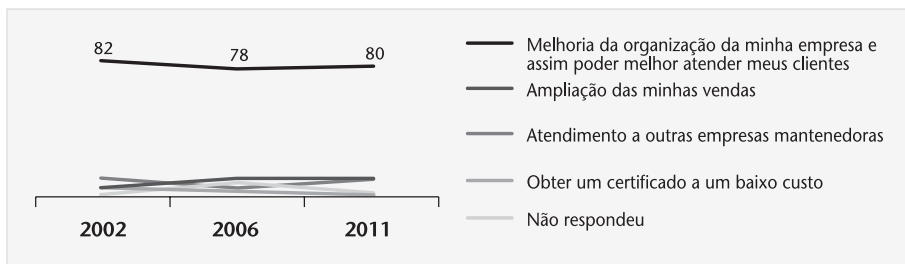
Perfil das empresas do Prodfor



## A expectativa em participar do Prodfor

Os fornecedores que participam do Prodfor também foram submetidos a uma pesquisa para saber qual sua expectativa em participar do Programa. A pergunta feita aos entrevistados foi “**A sua maior expectativa em participar do Prodfor na ocasião da sua indicação era**”. Oitenta por cento dos fornecedores citaram a melhoria da organização da empresa e como consequência o aprimoramento no atendimento aos clientes. Outras respostas foram obtidas, como ampliar as vendas, atender a outras empresas mantenedoras e obter um certificado a um custo baixo.

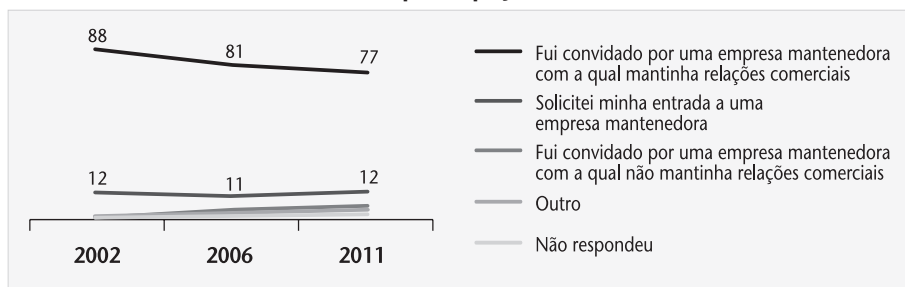
### A sua maior expectativa em participar do Prodfor na ocasião da sua indicação era



## Conhecendo o nível de satisfação dos fornecedores

O Prodfor busca conhecer o nível de satisfação dos fornecedores certificados pelo Programa com o objetivo de aprimorar os trabalhos desenvolvidos. Por isso, em 2011, 161 empresas responderam a uma pesquisa para conhecer a opinião dos fornecedores em relação à sua participação no Prodfor. Em uma das perguntas feitas, o entrevistado teve de responder qual o motivo de sua participação no Prodfor, e o resultado apontou que 70% dos fornecedores foram convidados por uma das mantenedoras e 12% solicitaram para participar do Prodfor por meio de candidatura.

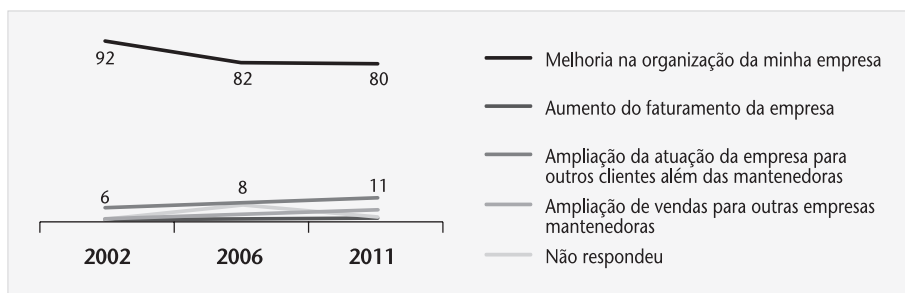
### O motivo da sua participação no Prodfor foi:



A pesquisa foi aplicada pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES) e apresentou resultados animadores que refletem o bom trabalho desenvolvido junto às fornecedoras no Espírito Santo. “Os números reforçam a confiança do fornecedor no Prodfor e são inegáveis. O Programa está gerando emprego e renda e tanto as mantenedoras como as fornecedoras estão satisfeitas”, afirmou o coordenador executivo do Prodfor, Luciano Raizer Moura.

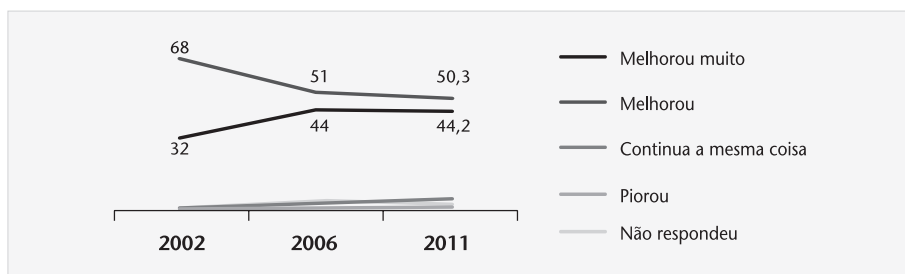
O maior benefício obtido com a certificação, para 80% das empresas, foi a melhoria da organização. Esse número é confirmado nas duas pesquisas anteriores, que foi de 92% e 82%, sendo esse o maior objetivo do Prodfor. Interessante notar que o percentual de empresas que diz ter aumentado a atuação junto a outras empresas além das mantenedoras passou de 6% e 8% nas duas pesquisas anteriores para 11% no levantamento atual.

**O maior benefício que você obteve com a certificação foi:**



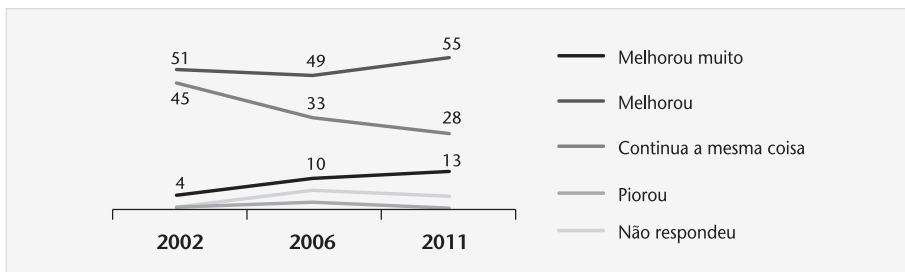
A quase totalidade das empresas pesquisadas afirmou que a organização da empresa melhorou. Para 50,3% “melhorou”, e para 44,2% “melhorou muito”. Somados, o percentual de melhoria foi de 94,5%. Nenhuma empresa disse que a organização piorou, nas três edições da pesquisa.

**Com a sua certificação a organização da sua empresa:**



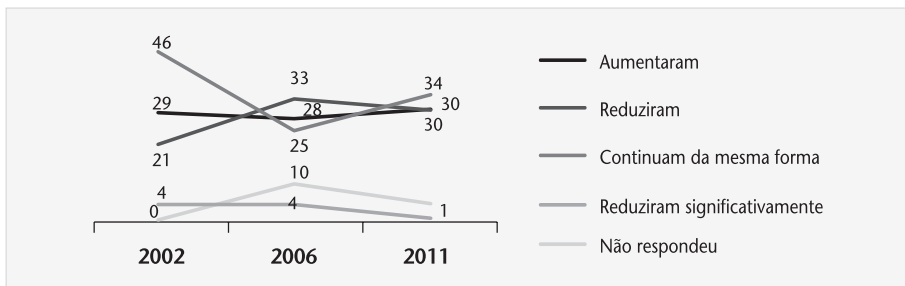
Para 55% das empresas, o faturamento “aumentou”, e para 13%, “aumentou muito”. Somando esses dois índices, para 68% das empresas o faturamento “aumentou” ou “aumentou muito”. Para 0% “piorou”. E o percentual que diz ter continuado o mesmo passou de 45%, em 2002, para 33%, em 2006, e agora para 28%.

### Com sua certificação o faturamento da sua empresa:



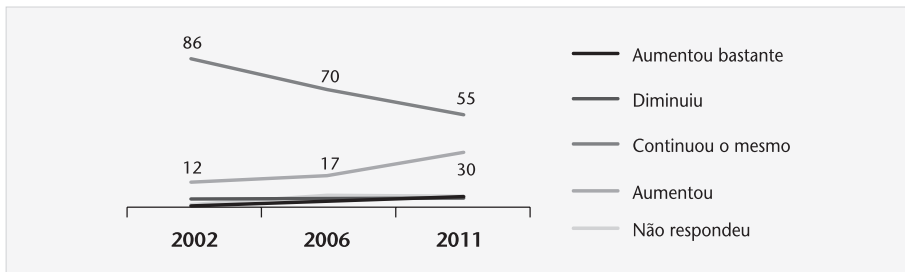
Em relação aos custos, para 30% das empresas eles reduziram, e o mesmo índice disse que houve aumento, enquanto que 34% afirmaram continuar da mesma forma.

### Com a sua certificação os custos da sua empresa:



Verificou-se significativo aumento no número de mantenedoras atendidas pelos fornecedores, passando de 12% e 17%, em 2002 e 2006, para 30%, em 2011. O índice de “continuou o mesmo” caiu de 86%, em 2002, para 55%, em 2011.

### Com a sua certificação, o número de empresas compradoras do Prodfor atendidas por sua empresa:



Durante seus 15 anos de funcionamento, o Prodfor realizou, anualmente, eventos de certificação, momento em que algumas empresas se destacaram por desenvolverem seu trabalho com excelência. De 1998 a 2011, 24 fornecedores foram destaque, sendo 16 no SGQF, 4 no SGA e 4 no SGSS, conforme mostra a tabela a seguir.

### Fornecedor Destaque na Certificação

Ano	Fornecedor	Sistema de Gestão
1998	Estel – Máquinas e Serviços Industriais Ltda	SGQF
1999	Lúcio's Rolamentos Comércio e Importação Ltda	SGQF
2000	Espírito Santo Serviços Gerais Ltda – Serves	SGQF
2001	ABS Indústria de Bombas Centrífugas Ltda	SGQF
2001	DME Distribuidora de Material Elétrico Ltda	SGQF
2002	Loop Automação Ltda	SGQF
2003	Site – Serviços Integrados em Telecomunicações Ltda	SGQF
2004	Icro – Tecnologia e Produtos para Manutenção Ltda	SGQF
2005	Transportadora Carga Pesada Ltda	SGQF
2006	Grafitusa S.A	SGQF
2007	MP Comunicação Integrada	SGQF
2007	Construtora Ouro Preto	SGA
2007	Ausonia Navegação	SGSS
2008	Transporte Brusiane Ltda	SGQF
2008	Acimex Transporte e Comércio de Petróleo	SGA
2008	Komatsu Forest Indústria e Comércio Ltda	SGSS
2009	CRDO – Centro de Radiodiagnóstico Odontológico Ltda	SGQF
2009	Auto Desentupidora Mendonça Ltda	SGA
2009	Itamil – Itapemirim Mecânica Industrial Ltda	SGSS
2010	Du Campo Serviços Agroflorestais Ltda	SGQF
2010	Hoest Assessoria e Consultoria Ltda	SGA
2010	BNG Industrial Ltda	SGSS
2011	Compet PM Gerenciamento de Projetos Ltda	SGQF
2011	Docelar Móveis Ltda	SGQF

Da mesma forma, algumas empresas se destacaram por manter seu sistema de gestão de acordo com as exigências do Prodfor. Nesse quesito, 10 fornecedores foram destaques, de 2002 a 2011, conforme mostra tabela na página seguinte.

### Fornecedor Destaque na Manutenção do Sistema de Gestão

Ano	Fornecedor	Sistema de Gestão
2002	Lógica Automação e Serviços Ltda	SGQF
2003	Seisa Serviços Industriais Ltda	SGQF
2004	Cofervil Ind. e Com. de Ferros Vitória Ltda	SGQF
2005	Incorpori Serviços Ltda	SGQF
2006	D. Dalla Produtos Siderúrgicos Ltda	SGQF
2007	Aliança Manutenção de Equipamentos Florestais	SGQF
2008	Itaplana Minérios Ltda	SGQF
2009	Toplimp Prestação de Serviços Ltda	SGQF
2010	Marcus Azevedo Batista – Cozivip	SGQF
2011	Diparts Com. de Peças Sob. e Equip. Industriais Ltda	SGQF

O Prodfor também destaca fornecedores que conquistam a recertificação. De 2002 a 2012, 15 empresas foram evidenciadas nesse quesito por apresentarem os melhores resultados no processo de recertificação, conforme mostra a tabela a seguir.

### Fornecedor Destaque na Recertificação

Ano	Fornecedor	Sistema de Gestão
2002	Indústria Mecânica São José Ltda	SGQF
2003	Ative Engenharia Ltda	SGQF
2003	PAJ (Referente a 2000/2001)	SGQF
2004	Itamil – Itapemirim Mecânica Industrial Ltda	SGQF
2005	Vimetal Comercial Ltda	SGQF
2006	Cofervil Ind. e Com. de Ferros Vitória Ltda	SGQF
2007	Mibita Minérios Brasileiros Ltda	SGQF
2008	Ingral Indústria Gráfica Ltda	SGQF
2009	Kioshi Serviços LTDA	SGQF
2010	Dikma Serviços Gerais Ltda	SGQF
2011	Polidiesel Comércio e Serviços Ltda	SGQF
2011	VLC Manutenção e Fabricação Ltda ME	SGQF
2011	Pinturas Ypiranga	SGA
2011	Hilub Produtos de Lubrificação e Abastecimento Ltda	SGSS
2012	Mindworks Informática Ltda	SGQF



Há também de se ressaltar alguns fornecedores que, ao longo dos anos, se esforçaram para obter as certificações do Prodfor. Alguns, como a Acta Engenharia, primeira empresa certificada pelo Prodfor, em 1998, e a Itamil, que possui as quatro certificações (SGQE, SGA, SGSS e SGFFT). Há ainda as empresas que possuem as três certificações (SGQE, SGA e SGSS): CSV Ltda, Incorpori, Komatsu, PAJ, Provale e Tecplan.

## **O perfil do fornecedor de sucesso**

Dentre os muitos fornecedores de grandes empresas, e também do Prodfor, existem aqueles que apresentam significativo sucesso e também os que não se destacam muito. Considerando o lado positivo, do destaque, uma questão importante a ser investigada é quais são as características dos fornecedores de sucesso? O que fazem aqueles fornecedores que fecham mais negócios com as grandes empresas? O que os diferencia dos demais fornecedores? Trata-se de uma investigação difícil, que deve ser cercada de rigor metodológico para gerar resultados significativos. Essa foi a principal questão investigada pela Tese de Doutorado de Luciano Raizer Moura.

A identificação das características dos fornecedores que apresentaram melhores resultados foi realizada pela comparação das respostas às questões relacionadas ao modo de gestão. Foram 89 perguntas, classificadas em sete grupos, seguindo a orientação básica dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Os fornecedores foram classificados conforme as métricas financeiras usadas na análise quantitativa, e foi identificado o quartil com melhores resultados. Esse conjunto de empresas foi comparado ao grupo de fornecedores pesquisados.

Os fornecedores foram comparados segundo os critérios básicos que compõem o modelo de gestão que são: Liderança, Estratégias e Planos, Cliente, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos. O oitavo critério, Resultado, foi usado para identificar o quartil de fornecedores que apresentaram os melhores resultados financeiros, sendo usadas as métricas do Guia Exame das Maiores e Melhores Empresas. A seguir são apresentadas, em cada critério, as principais características do fornecedor de sucesso:

### Principais características do fornecedor de sucesso

<b>Liderança</b>	O nível de escolaridade do dirigente principal das empresas-destaque é maior que os das empresas em geral. Além disso, a participação do dirigente em treinamento em cursos, seminários e/ou congressos é maior nas empresas-destaque. A liderança participa mais da gestão das empresas porque as análises críticas do SGQ são realizadas em maior periodicidade nas empresas-destaque.
<b>Estratégias e planos</b>	As empresas-destaque apresentam maior disposição para realização de planejamento estratégico. Elas apresentaram maior índice de realização do planejamento estratégico de forma organizada e sistemática e também maior índice de medição de resultados.
<b>Cliente</b>	As empresas-destaque apresentam maior índice de realização de pesquisa de satisfação de cliente. Em relação a visitar as mantenedoras do Prodfór, dentre os que ainda não visitaram todas essas empresas, existe uma maior predisposição para fazê-lo nas empresas-destaque do que nas empresas do grupo (60% contra 39,33%)
<b>Sociedade</b>	As empresas-destaque apresentam maior interesse no Sistema de Gestão em Responsabilidade Social (normas NBR 16001 ou SA 8000). Interação mais com a comunidade em que está inserida e apresentam um maior índice de pendência com o pagamento de tributos, o que representa uma característica negativa, sendo justificado, talvez, por apresentarem maior receita.
<b>Informações e conhecimento</b>	As empresas-destaque usam mais o sistema informatizado de gestão, têm maior número de computadores e as informações sobre o setor de atividades em que atuam e sobre a concorrência são identificadas em maior percentual.
<b>Pessoas</b>	As empresas-destaque usam mais pesquisas de satisfação do seu pessoal e também oferecem mais benefícios para as pessoas – o bem-estar e a satisfação dos empregados são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (como confraternização, áreas de lazer, programas de integração com a família etc.).
<b>Processos</b>	As empresas-destaque apresentam maior organização dos processos. O resultado dos principais processos é acompanhado de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho. O processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços apresenta um maior índice nas empresas-destaque. Nelas há um maior controle financeiro.

Fonte: Tese de Mestrado - Luciano Raizer Moura (2009)

De maneira geral, os destaques das melhores empresas são: liderança mais capacitada e mais atuante; planejamento sistematizado com definição de objetivos e análise de resultados; equipe mais valorizada com melhores benefícios; processos mais bem organizados e controlados; melhor uso e organização da informação; e maior busca por inovação.

Uma análise geral dos resultados permite entender que o que diferencia as empresas-destaque não é exatamente o que fazem e, sim, como fazem. Como exemplo, o percentual de empresas que disseram realizar planejamento estratégico é praticamente idêntico entre as empresas do grupo e as destaque. No entanto, as empresas-destaque o fazem de maneira organizada e sistematizada. Em outro exemplo, apesar de as empresas-destaque apresentarem maior número de computadores, ficou claro que o uso da tecnologia da informação também é determinante, pois há um maior índice de uso de sistema integrado de todas as atividades da empresa.

## **Uso da marca do Prodfor**

A marca “Prodfor” é de propriedade das empresas mantenedoras do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores e seu uso é restrito para divulgação do Programa. É o que traz o Regulamento do Prodfor. O documento é claro ao explicar que a marca poderá ser usada pelos fornecedores participantes, sejam qualificados ou em desenvolvimento.

Para isso, um documento específico instrui o uso da marca e é fornecido pela Secretaria do Prodfor, bem como o arquivo oficial com a logomarca e selos de identificação, devendo essas regras ser respeitadas pelos fornecedores em desenvolvimento.

O fornecedor que aderir ao Prodfor deverá ser identificado como “Fornecedor em Desenvolvimento”, relacionando ao sistema de gestão e ao ano de desenvolvimento. Ele também poderá usar selos específicos de fornecedor em desenvolvimento. Por outro lado, a empresa desligada ou desistente fica impedida de usar a marca do Prodfor, devendo retirá-la de todos os meios de comunicação usados.

Nos últimos anos, a marca Prodfor vem se consolidando como símbolo de credibilidade. Fornecedores do Programa divulgam a marca em uniformes e placas para destacar o diferencial alcançado com a certificação. Isso prova que deu certo a ideia simples e ousada de envolver as grandes empresas e organizar um único e forte Programa para usar o poder de compras dessas instituições e induzir a melhoria dos fornecedores locais.

Essa prática de 15 anos mudou o curso da história de mais de 500 empresas capixabas, que se tornaram qualificadas para fornecer para os grandes projetos instalados no Estado. Ao longo dessa última década e meia, o sucesso do Prodfor esteve em evidência por

meio do crescimento dos fornecedores, comprovado pela última Pesquisa de Resultados realizada pelo Programa.

O sucesso também é reconhecido pelo mercado, que busca cada vez mais os produtos e serviços oferecidos pelas empresas que seguem um rígido padrão de qualidade, imposto pelo Sistema de Gestão da Qualidade em Fornecimento (SGQF), primeiro passo para a certificação.

As empresas que conseguiram alcançar a condição de fornecedor qualificado pelo Prodfor têm feito questão de estampar essa marca junto à logomarca de seus produtos e serviços. Por isso, hoje, a marca do Prodfor, que virou sinônimo de qualidade, está presente em placas, uniformes, impressos e até mesmo sites de muitos fornecedores.

### Como a marca deve ser usada

A coordenação do Programa fornece o arquivo digital com a marca do Prodfor, mas é preciso seguir alguns critérios para poder utilizá-la, como:

- A marca pode ser usada pelos fornecedores qualificados ou em desenvolvimento, desde que seja feita uma solicitação formal à Coordenação Executiva do Prodfor por meio do IEL-ES.
- Deve ser usada a imagem original da logomarca fornecida pelo Prodfor, não sendo permitidas quaisquer modificações.
- A logomarca deve vir acompanhada do nome do Programa, por extenso.
- São permitidas as cores azul ou preta, nas tonalidades definidas.
- O fornecedor qualificado poderá usar a marca em suas peças publicitárias, como folder, texto de apresentação da empresa, selo adesivo, filmes institucionais ou comerciais, anúncio em revistas ou jornais e outdoors, entre outros.
- Não é permitido o uso da marca em cartões de apresentação pessoal, timbre de papéis e documentos da empresa.
- O fornecedor em desenvolvimento deve usar uma marca específica, somente em meios não definitivos, como cartas, textos não impressos ou em meios temporários de divulgação.

#### Selo Prodfor Fornecedor Qualificado



#### Selo Prodfor Fornecedor em Desenvolvimento



## Fortalecimento das relações entre fornecedores e mantenedoras

*A qualificação é a porta de entrada para a aproximação de fornecedores com as grandes empresas mantenedoras do Prodfor. Porém, existe a expectativa de que as relações entre fornecedores e as mantenedoras possam ser ampliadas, não apenas pela geração de negócios, mas visando ao estreitamento da atuação conjunta. Esse fortalecimento das relações entre fornecedores e mantenedoras acontece ao longo do tempo com a geração de informações e a disposição dos fornecedores em avançar na melhoria da sua organização.*

### **A intenção de fortalecer as relações entre quem compra e quem fornece**

**A**s relações entre grandes empresas e seus fornecedores podem assumir formas distintas, a depender da duração e do nível de conhecimento mútuo. De uma relação comercial simples e direta, baseada em pedidos (definida muitas vezes como “*arm’s length*”, isto é na extensão do braço para aperto de mãos), a uma relação sólida de investimento mútuo, a intenção está em criar aproximação entre quem fornece e quem adquire e proporcionar benefícios mútuos.

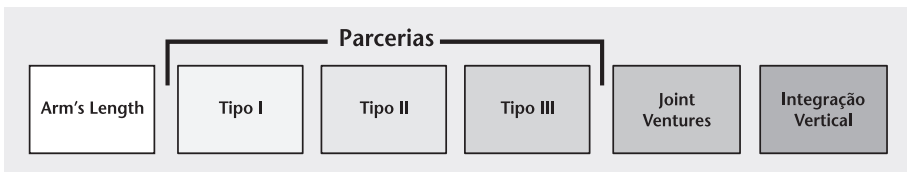
As empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos mantêm relações próximas, até mesmo por força dos negócios envolvidos. As transações de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa-cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa-fornecedora necessita da oportunidade de negócio. As recentes estratégias

e tendências em relação à atuação em cadeia ou rede, como a desintegração vertical, terceirização, redução do número de fornecedores, a focalização, o “*just in time*” e parcerias têm levado ao maior interesse no estabelecimento de boas relações entre as empresas (HARLAND, 1996). A gestão da cadeia de suprimentos representa também o gerenciamento de relacionamentos entre as empresas, e estabelecer uma relação parceira significa investir em relacionamentos bem-sucedidos (MENTZER et al, 2000).

Lambert (2008) destaca que a implementação bem-sucedida da gestão da cadeia de suprimentos depende diretamente do desenvolvimento de relações estreitas com os principais clientes e fornecedores. Ressalta que a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão de relacionamentos. Por esse motivo, existe a necessidade de uma ferramenta que possa ser usada para estruturar as relações fundamentais, identificadas quando se implementam a gestão das relações com clientes e os processos de relacionamento com fornecedores. Essa ferramenta é a parceria que, segundo o autor, tem como definição: **A parceria é uma relação comercial personalizada (*tailored business relationship*) com base na confiança mútua, no relacionamento aberto, riscos e recompensas compartilhadas, que resulta em um maior resultado de negócios do que seria alcançado pelas duas empresas se atuassem de forma individual.** LAMBERT (2008)

As parcerias podem assumir várias formas, e o grau desse vínculo estabelecido pode refletir uma integração próxima ao longo das fronteiras das empresas, ou apenas uma integração limitada através das fronteiras. Como a parceria requer, frequentemente, compromisso de significativo tempo gerencial e também de outros recursos, o objetivo é adequar o tipo de parceria com a situação da empresa e o ambiente organizacional. Lambert (2008), complementando a visão de Harland (1996), apresenta três tipos de parceria (Tipo I, Tipo II e Tipo III) como situações intermediárias entre relações de pedido (*arm's length*) e a integração vertical. Segundo o autor, são chamados de “tipos”, não “níveis”, porque não deve haver nenhuma implicação de que níveis mais elevados são melhores do que níveis mais baixos. O propósito é estabelecer a quantidade correta na relação de parceria. A figura a seguir ilustra a gama de possíveis relações entre empresas, com destaque para os três tipos de parcerias:

### Tipos de relacionamentos entre empresas – Lambert (2008)



De modo mais claro, a tabela a seguir apresenta o conceito dessas relações:

**Definição e tipologia de relacionamentos entre empresas –  
Baseado em Pires (2004) e Lambert (2008)**

<b>Relacionamento</b>	<b>Características</b>	
<b>Comercial</b> <i>(arm's length)</i>	<i>Relações meramente comerciais entre empresas, limitadas ao atendimento a pedidos ou a um contrato.</i>	
<b>Parcerias</b>	<i>Empresas independentes agindo na cadeia de suprimentos como se fosse a mesma unidade de negócio, com grande nível de colaboração, alinhamento de objetivos, integração de processos e de informações. Ex.: consórcios de empresas.</i>	<b>Tipo I</b> <i>As empresas reconhecem-se mutuamente como parceiras e, dentro de determinados limites, coordenam conjuntamente o planejamento e atividades. Geralmente são relações de curto prazo e envolvem somente uma divisão ou área funcional dentro de cada empresa.</i>
		<b>Tipo II</b> <i>As empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para integração de atividades. Sem pretensão, acabam tendo uma longa duração e envolvem várias divisões em cada uma das empresas envolvidas.</i>
		<b>Tipo III</b> <i>As empresas compartilham um significativo nível de integração operacional e cada uma vê a outra como uma extensão dela própria. Têm uma longa duração de forma pretendida.</i>
<b>Joint Ventures</b>	<i>Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos.</i>	
<b>Integração vertical</b>	<i>Envolve a incorporação dos processos da cadeia de suprimentos por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Neste caso, uma empresa é proprietária de todos os ativos e recursos da cadeia de suprimentos.</i>	

## Ações do Prodfor para ampliação das relações entre mantenedoras e fornecedores

O objetivo principal do Prodfor é promover o desenvolvimento e a qualificação de fornecedores para as grandes empresas mantenedoras. Mesmo não existindo uma estratégia explícita para avanço nas relações entre mantenedoras e fornecedores – o que depende de cada mantenedora –, a intenção e até mesmo, pode se dizer, a missão do Prodfor está na criação de uma adequada relação de fornecimento, o que significa estabelecer aproximação entre as partes.

A partir dessa visão, notou-se que, por muito tempo, o Prodfor era bem presente em relação aos fornecedores na fase de desenvolvimento, pela realização de treinamentos e auditorias e, após a qualificação, essa participação resumia-se a uma auditoria anual. Nas pesquisas e entendimentos com as mantenedoras, também se verificou que havia a necessidade de conhecer melhor os fornecedores qualificados.

Então, a partir de 2011, o Prodfor passou a desenvolver ações para ampliar as relações entre mantenedoras e fornecedoras. Foram executadas algumas ações complementares ao plano de trabalho daquele ano:

- Sistema de informações sobre resultados de compras pelas empresas mantenedoras;
- Avaliação de desempenho dos fornecedores;
- Evento de integração entre fornecedores qualificados e empresas mantenedoras.



**Robson Amorim Mendes**  
Representante da Samarco  
no Comitê Executivo do  
Prodfor em 2012

“O Prodfor, para a Samarco, se tornou um produto, porque o Programa está muito alinhado aos valores e princípios que a empresa prega, principalmente no que tange à justiça, à ética e à responsabilidade. Quando falamos em sustentabilidade, a Samarco tem como

política e meta o desenvolvimento dos fornecedores locais, desenvolvimento das comunidades do entorno e dos Estados onde a empresa atua. A gente entende que o



Prodfor está muito alinhado com isso e temos a oportunidade de desenvolver novos fornecedores que estão atuando no Estado. Nos municípios estamos agregando valor à cadeia produtiva. Isso que a Samarco enxerga como extremamente importante para os negócios, não só os da empresa, mas do município, Estado e sociedade como um todo. Além do que o Prodfor é algo praticamente inédito no Brasil e acredito que só aqui no Estado tenhamos um produto deste nível, desenvolvido com tanta competência e com tantos resultados bons. E são resultados bons para as empresas mantenedoras, para os fornecedores, para o Estado, para os municípios. Por isso, o Programa está totalmente alinhado com os valores da Samarco”, afirma Robson Amorim Mendes, representante da Samarco no Comitê Executivo do Prodfor, em 2012.

**Eduardo Rodrigo  
Donatelli Simões**  
Representante do Sebrae-ES  
no Comitê Executivo do  
Prodfor em 2012

“O Prodfor se estruturou fortemente no Estado durante seus 15 anos de existência, tornando-se uma referência em âmbito nacional quando se trata de desenvolvimento de fornecedores, possibilitando a implantação e disseminação do processo de gestão e qualidade entre as empresas capixabas, buscando o fortalecimento da cadeia de fornecedores qualificados para o atendimento da demanda das grandes empresas mantenedoras”, destaca Eduardo Rodrigo Donatelli Simões, representante do Sebrae-ES no Comitê Executivo do Prodfor, em 2012.



## Informações sobre compras

Mesmo não sendo meta do Prodfor a geração de negócios entre mantenedoras e fornecedores, essa é uma medida importante para a avaliação dos resultados da ampliação das relações entre quem vende e quem compra. Os números de ampliação das vendas têm sido expressivos ao longo dos 15 anos do Programa, conforme é apresentado no capítulo 10, sobre os resultados. As informações sobre as vendas por parte dos fornecedores têm sido medidas por meio de pesquisas, mesmo que algumas mantenedoras reservem essa informação.

Em 2011, foi desenvolvida uma ação para definir metodologia para obter informações de compras por parte das mantenedoras, aplicada de forma experimental em 2012. Essa ação teve como objetivo *“realizar levantamento semestral de informações sobre compras realizadas pelas empresas mantenedoras, gerando relatório com indicadores relacionados ao percentual de atendimento por fornecedor local, percentual de atendimento por fornecedor do Prodfor, identificação de itens que não têm fornecedores locais e/ou qualificados, que poderia levar à ação de identificação e desenvolvimento de fornecedores.”*

Ao final de cada semestre, as mantenedoras enviam informações sobre o valor de compras, fornecedores e itens de aquisição. Essas informações serão tratadas e relatórios serão gerados para análise das mantenedoras e Comitê Executivo. A intenção dessa ação é levantar as informações de compras de rotina por parte das empresas mantenedoras do Prodfor e ter uma visão geral do que elas compram e de quem compram, possibilitando a geração de indicadores que permitam analisar o nível de atendimento dessas compras por parte de empresas locais e também de fornecedores do Prodfor.

Os indicadores de compras possibilitarão a análise do grau de uso de fornecedores do Prodfor em relação ao volume de compras regionais por parte das grandes empresas mantenedoras. Essas informações permitirão identificar o número de fornecedores qualificados em relação a quais itens são comprados pelas mantenedoras e para quais itens existe a necessidade de se desenvolver fornecedores.

Devido à preocupação com a confidencialidade, não serão tratados dados específicos, como nome de fornecedor e valor da compra, e sim itens gerais. Desse modo, será possível identificar os itens de aquisição, o volume de compras, o percentual de compras de fornecedores locais e o percentual de compras de fornecedores do Prodfor.

O propósito dessa ação é conhecer o nível de utilização de fornecedores qualificados pelas mantenedoras e direcionar as ações do Prodfor para o desenvolvimento de fornecedores de que as mantenedoras necessitam.

Ainda considerando o caráter restrito das informações de compras das mantenedoras, o seu uso se resume à apresentação de relatórios às próprias mantenedoras para identificação de ações a serem implementadas para o fortalecimento dos fornecedores qualificados e não podem ser apresentados em uma obra aberta como este livro. Importante destacar que o Prodfor utiliza um importante instrumento: conhecer os negócios proporcionados pela atuação das mantenedoras.

## **Avaliação do desempenho de fornecedores**

Após a qualificação, o fornecedor é considerado apto para fornecimento às mantenedoras. As grandes empresas fazem o que é chamado de avaliação do desempenho de fornecimento, uma análise de resultados dos fornecimentos realizados, dos produtos

e serviços adquiridos de fornecedores. Cada mantenedora segue método e critérios próprios, porém, tem a informação se o fornecimento foi satisfatório ou não.

Em 2011, o Prodfor desenvolveu uma ação com o objetivo de integrar as informações de avaliação de desempenho existentes e disponíveis nas empresas mantenedoras a respeito das compras realizadas com fornecedores qualificados, e criar uma referência comum sobre o desempenho de fornecimento desses fornecedores.

Dessa forma, a partir das avaliações já realizadas pelas empresas mantenedoras do Prodfor, foi definida sistemática para obtenção dessas informações e tratamento para criar um modo unificado que permita uma análise geral do desempenho de fornecedores qualificados.

Após cada aquisição, muitas mantenedoras avaliam seus fornecedores, verificando o atendimento a requisitos estabelecidos. Normalmente os requisitos analisados são: **prazo**, **quantidade**, **conformidade técnica** e observância de **condições comerciais** (como valores, documento fiscal e recolhimento de impostos).

A partir dessa análise, muitas definem um valor que procura representar o nível de qualidade do atendimento, usando numeração (1 a 5), notas (0 a 10) ou classificação (ótimo, bom, regular e ruim). Então, com uma única ação integrada, o Prodfor pretende converter essas variadas classificações, por fornecedor, considerando as diversas avaliações em diferentes empresas mantenedoras, e assim possibilitar a melhoria da atuação dos fornecedores qualificados pelo Programa. Essa avaliação possibilitará classificar o fornecedor em relação ao seu desempenho e a indicação da necessidade de orientação para que empresa esteja em níveis aceitáveis de desempenho e possa bem fornecer às mantenedoras do Prodfor, reduzindo o risco de problemas em contratos estabelecidos.

Pelo modelo de avaliação unificada, espera-se ter informações de todas as mantenedoras com as quais os fornecedores se relacionaram em determinado período. Assim, mesmo com graduações diferentes, é possível converter as variadas informações em um indicador de desempenho de fornecimento, sabendo se certo fornecedor vem fornecendo adequadamente, se houve problemas ou até mesmo se o fornecimento é inadequado.

Criando uma “nota” do desempenho de fornecimento, será possível agir para que o fornecedor com nível abaixo do esperado seja orientado para que melhore ou corrija suas atividades, para que seu fornecimento seja considerado adequado.

Com isso, foi definido o método em que as diferentes formas de avaliações individuais feitas pelas mantenedoras serão transformadas em um modo comum para sua identificação quanto ao desempenho. Por exemplo, os fornecedores seriam classificados em três níveis: A – desempenho satisfatório, com notas entre 70% e 100%; B – desempenho regular, com notas de 50% a 69%; e C – desempenho insatisfatório, com notas inferiores a 50%. Essa graduação será feita a cada semestre, sendo gerado relatório

com ponteiro da avaliação comum, indicando Vermelho – fornecedor com problema; Amarelo – atenção; e Verde – fornecedor com desempenho adequado.

Nível de avaliação	Avaliação	Pontuação	Cor
A	Desempenho satisfatório	76% a 100%;	Verde ●
B	Desempenho regular	51% a 75%	Amarelo ●
C	Desempenho insatisfatório	Inferior a 50%	Vermelho ●

Essa avaliação de desempenho, aliada à realização de auditorias periódicas, permitirá um nível maior de informações sobre a capacidade de fornecimento, assegurando um menor risco de inadequações no fornecimento, possibilitando ainda atuar para que os fornecedores do Prodfor não apenas mantenham sua qualificação, mas também melhorem e evitem problemas nas relações com as empresas mantenedoras.



**Lúcia Maria Silveira Chaulet**  
Representante da Chocolates  
Garoto no Comitê Executivo  
do Prodfor em 2012

“Esse bem-sucedido Programa, que tantos bons resultados tem gerado para a indústria e os fornecedores do Espírito Santo, despertou as empresas para a necessidade de pensar de forma

mais estratégica e tornar a gestão e a melhoria contínua dos processos organizacionais ferramentas vitais para o desenvolvimento de seus negócios, uma vez que um fornecedor certificado demonstra ter uma organização racional e eficaz, gerando um melhor desempenho com redução de erros e retrabalho; eliminação de inconformidades nos produtos/serviços; redução de desperdícios (financeiros, materiais e humanos); etc”, salienta Lúcia Maria Silveira, representante da Chocolates Garoto no Comitê Executivo do Prodfor, em 2012.

## Encontro de Negócios

Pensando em aproximar mantenedoras e fornecedores do Prodfor, em 2011, o Programa passou a realizar Encontros de Negócios. Isso porque uma pesquisa desenvolvida pelo Prodfor apontou que as mantenedoras não conheciam bem todos os seus fornecedores e os fornecedores não atendiam a todas as mantenedoras.

Os Encontros de Negócios são eventos realizados a cada semestre, com um dia de duração, buscando aproximar empresas mantenedoras e fornecedores qualificados pelo Prodfor, visando a fortalecer o relacionamento, pela apresentação de informações de interesse de aquisição por quem demanda e conhecimento da capacidade de quem fornece.

A programação do evento inclui, pela manhã, a apresentação dos projetos de investimentos e necessidades de aquisição das empresas mantenedoras e, na parte da tarde, a realização de encontros de fornecedores com compradores das mantenedoras para apresentação da empresa fornecedora. São encontros com 15 minutos de duração, onde há a apresentação de *folder* e material de divulgação e troca de cartões. Quando há interesse são agendadas visitas nas mantenedoras para continuidade das conversações.

Já foram realizados dois desses eventos até 2012. O primeiro, realizado em 25 de novembro de 2011, no Sesi Jardim da Penha, contou a participação de oito mantenedoras e 129 fornecedores inscritos. Foram realizadas 320 reuniões entre fornecedores e as mantenedoras ArcelorMittal Tubarão, Cesan, EDP Escelsa, Fibria, Petrobras, Technip, Samarco e Vale. As palestras nessa primeira edição foram:

- **Samarco** – O Relacionamento da Samarco Com Seus Fornecedores – Robson Amorim Mendes – Coordenador de Suprimentos
- **Vale** – Demandas Futuras e o Passo a Passo Para Ser um Fornecedor da Vale – Renato Franklin – Gerente Geral de Suprimentos
- **Cesan** – Como Vender Para a Cesan – Leandro Rezende de Abreu – Chefe da Divisão de Suprimentos
- **Petrobras** – Demanda de Bens e Serviços Offshore no Espírito Santo e no País – Cristiano Levone de Oliveira – Gerente de Contratação de Bens e Serviços



Primeiro Encontro de Negócios, realizado em 2011

O segundo Encontro de Negócios do Prodfor foi realizado no dia 16 de maio de 2012, também no Sesi Jardim da Penha. Nesse evento, houve a participação de 61 fornecedores e 10 mantenedoras e foram realizadas 191 reuniões pelas mantenedoras ArcelorMittal Tubarão, Canexus, Cesan, EDP Escelsa, Fibria, Garoto, Petrobras, Technip, Samarco e Vale. As palestras foram ministradas por Marco Antonio Gomes Perez, gerente de Compras da Unidade de Manufatura de Vitória da Technip; José Marcos Monte, supervisor de Logística e Suprimentos da Canexus; Ana Paula Moura, supervisora de Compras da Chocolates Garoto; e Ana Karla Macabu, analista da Unidade de Atendimento à Indústria do Sebrae-ES, juntamente com Juliana Berton, analista da Unidade de Capacitação Empresarial do Sebrae-ES.



Encontro de Negócios realizado em 2012

## Níveis de maturidade em gestão

Após a certificação, em que o fornecedor comprovou o atendimento aos requisitos mínimos do sistema de gestão, vem a questão sobre o que fazer para promover a melhoria contínua na empresa. A própria norma de referência do Prodfor, a ISO 9001, define que a melhoria contínua é buscada pela realização do controle de processos e produtos, realização de auditorias internas, medição da satisfação do cliente, realização de ações corretivas e ações preventivas e, principalmente, pela análise crítica do sistema de gestão. Talvez por questões culturais, na prática, percebe-se que poucas são aquelas empresas que melhoram seu modo de gestão. Um dos motivos seria a necessidade de modelos de referência para orientação de o que fazer para melhorar a gestão da empresa após a certificação.

Então, a questão que se apresenta é: e o próximo movimento, qual será? O que devem fazer as empresas para continuarem seu desenvolvimento, aumentando sua competitividade e gerando resultados levando em conta a intensa disputa de mercado? Um caminho seria a busca da excelência pela adoção dos critérios de prêmios da qualidade (como o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, por exemplo). No entanto, apesar da relevância do conceito e ser o caminho que diria certo, a excelência significa uma situação quase que inatingível para a grande maioria das empresas. Pelo menos em um horizonte de tempo mais próximo. Existe uma distância muito grande entre a empresa ser certificada ISO 9000 ou Prodfor e ganhar o PNQ.

Nesse sentido, reconhecendo que existe um abismo entre os requisitos mínimos da ISO 9001 e os critérios de excelência dos prêmios da qualidade, foi desenvolvido, a partir de 2003, um projeto-piloto muito interessante pela *Japanese Standards Association*, estabelecendo um modelo com níveis de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade, baseado no conceito de “*sustainable growth*”, traduzido para o português como “crescimento sustentável”. O modelo japonês para o crescimento sustentável tem como referência básica a norma ISO 9004, acrescida de outros conceitos fundamentais. É chamado de ISO 9004+, que tem como lema “crescimento sustentável baseado no aprendizado e inovação”.

Foram elaborados dois documentos, denominados de “*Technical Report – TR*”, a partir de uma ampla pesquisa com empresas japonesas, realizada em 1999 e 2000, para conhecimento das práticas de Gestão da Qualidade aplicadas. Os documentos elaborados em 2002 são:

*TR Q 005 – Sistema de Gestão da Qualidade – guia para o crescimento sustentável;*

*TR Q 006 – Sistema de Gestão da Qualidade – guia para a autoavaliação e autodesenvolvimento.*

Esses modelos foram elaborados considerando também normas japonesas relacionadas a métodos de gestão, como Gerência pelas Diretrizes, Melhoria Contínua e Desdobramento da Função Qualidade. E visam a apoiar a melhoria da eficácia, eficiência e inovação no Sistema de Gestão da Qualidade, além dos requisitos estabelecidos na norma ISO 9001, incluindo termos como: melhoria da performance, melhoria da competitividade, apoio ao crescimento sustentável, criação de valor para o cliente e geração de resultados para os públicos envolvidos com a empresa. Tem como fundamentação 12 princípios apresentados no quadro a seguir.

### **Os 12 Princípios da Gestão da Qualidade**

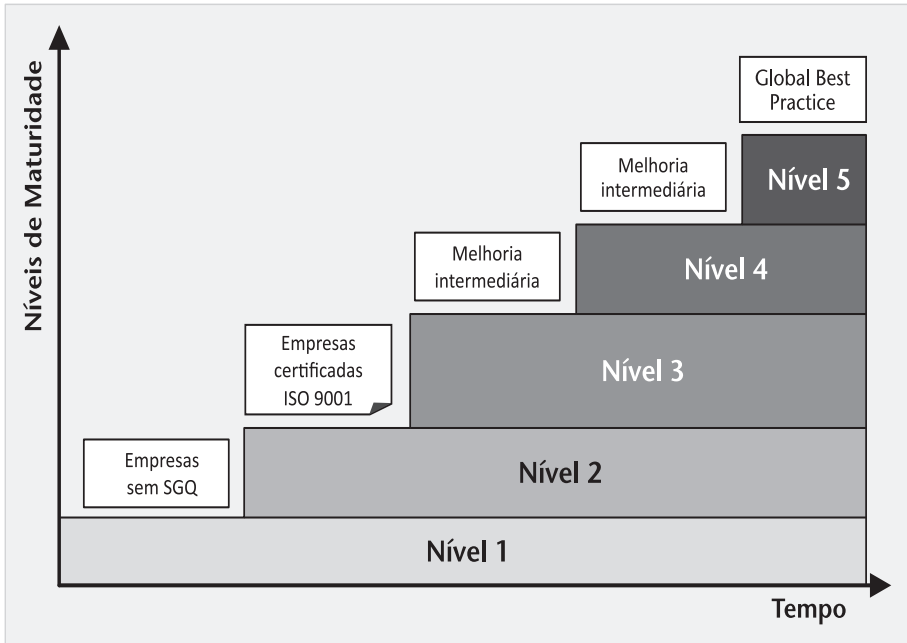
1. Criação de valor para o cliente
2. Foco e valores sociais
3. Liderança visionária
4. Percepção das competências principais
5. Envolvimento das pessoas
6. Colaboração com parceiros
7. Otimização total
8. Abordagem de processos
9. Abordagem factual
10. Aprendizado organizacional e pessoal
11. Agilidade
12. Autonomia

O modelo japonês estabelece cinco níveis de maturidade do SGQ. No nível 1, estão as empresas sem certificação, que ainda não têm um sistema de gestão estabelecido. No nível 2, estão as empresas certificadas ISO 9001. Os níveis 3, 4 e 5 são pós-certificação, com requisitos definidos e complementares, que permitem um crescimento sustentável do modelo de gestão, baseado em autoavaliações para identificação de problemas e definição de soluções e auditorias para comprovação do atendimento aos requisitos estabelecidos. O nível 5 é definido como “*Global Best Practice*” ou algo como referências de melhores práticas globais.

Uma grande característica do modelo de maturidade é que estabelece claramente patamares a serem alcançados após a certificação, criando um caminho a ser seguido pela empresa que deseja continuar a melhoria da sua gestão.



### Níveis de Maturidade em Gestão

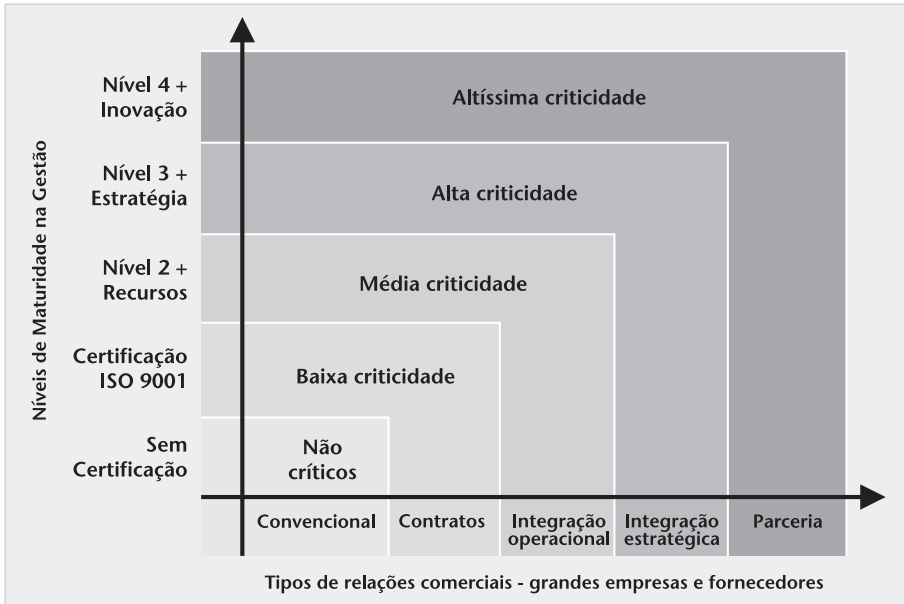


Esse modelo foi a base da nova revisão da norma ISO 9004, que em sua edição de 2010 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização: Uma abordagem da gestão da qualidade –, apresenta o conceito de níveis de maturidade em sistema de gestão. Essa norma não tem o caráter certificável, portanto, não existe no sistema internacional de certificação. Serve de guia para orientar a busca da melhoria contínua por parte das empresas e a sua verificação ocorre por meio de autoavaliações.

Uma aplicação, ainda em estudo, seria usar esse conceito às certificações dos fornecedores do Prodfor. O entendimento é que os fornecedores, ao longo do tempo, desenvolvem níveis de gestão diferentes e requerem referências de requisitos mais exigentes que o nível mínimo da norma ISO 9001. Acredita-se que haverá êxito se as mantenedoras passarem a exigir níveis melhores de gestão de fornecedores para aquisições com maior criticidade.

Na tese de doutorado de Luciano Raizer Moura, coordenador executivo do Prodfor, esse tema é abordado de forma detalhada, sendo proposto um modelo que utiliza níveis de maturidade e de criticidade da aquisição. Desse modo, é possível propor um esquema que envolve tipo de relação, nível de maturidade de gestão e tipo de negócio. O raciocínio é simples: se as empresas buscam formas mais fortes de relacionamento (de comercial para parcerias), é necessário que melhorem seu modo de gestão, de acordo com o tipo de negócio e exigências estabelecidas.

**Esquema envolvendo tipos de relações comerciais, níveis de maturidade de gestão e tipos de negócios**



Fonte: Luciano Raizer Moura, 2009

Assim, é apresentado na figura a seguir um esquema que relaciona as três variáveis citadas, de acordo com os trabalhos de Merli (1994) e também de Lambert (2008), e o envolvimento do uso integrado dos modelos de referência ISO 9001, TR Q 005 e PNQ. Foram considerados cinco níveis de relacionamentos: 1 - abordagem convencional; 2 - contratos ou melhoria da qualidade; 3 - integração operacional; 4 - integração estratégica; e 5 - parceria nos negócios. Em relação ao modo de gestão, também foram considerados cinco níveis de maturidade, os mesmos usados na TR Q 005 com as adaptações propostas no item 11.2: 1 - sem certificação; 2- certificação ISO 9001; 3 - nível 2 + recursos; 4 - nível 3 + estratégia; e 5 - nível 4 + inovação. Para os tipos de negócios também foram considerados cinco tipos, de acordo com a criticidade: 1 - não críticos; 2 - baixa criticidade; 3 - média criticidade; 4 - alta criticidade; 5 - altíssima criticidade.





P A R T E

4

# RESULTADOS





# 10

## Resultados

*Apresentar bom desempenho é o que toda organização espera e não poderia ser diferente com o Prodfor. Saber se todo o esforço dedicado ao desenvolvimento e qualificação de centenas de fornecedores foi exitoso deve ser analisado por meio da medição de resultados. Este capítulo apresenta os números alcançados pelas empresas certificadas pelo Prodfor, avaliados por meio de duas criteriosas pesquisas publicadas em 2007 e 2012, que demonstram, de forma inequívoca, os excelentes resultados conquistados pelos fornecedores qualificados.*

### As pesquisas de avaliação de resultados

O fato de apoiar a melhoria da gestão dos fornecedores, foco de atuação do Prodfor, em si já proporciona benefícios diretos aos fornecedores participantes do Programa. Certamente um fornecedor, ao passar pela fase de desenvolvimento, recebendo treinamento e consultoria por 12 meses, será melhor e mais bem preparado para atender às mantenedoras. Mas essa percepção, de que o Prodfor é bom, precisava ser medida em forma de resultados proporcionados aos fornecedores.

Em 2002 foi realizada uma pesquisa qualitativa para medir o grau de satisfação dos fornecedores com o Prodfor. Esse levantamento revelou que a grande maioria dos fornecedores apresentava elevado grau de satisfação com o Programa. Por exemplo, o índice de “melhorou” ou “melhorou muito” a organização foi de 100% e o índice de piorou a organização foi de 0%. Para 55% das empresas houve aumento do faturamento após a certificação.

Mas esse tipo de pesquisa ainda deixava dúvidas: será que após participar do Prodfor as vendas dos fornecedores aumentam? Existe geração de emprego para os fornecedores qualificados? A lucratividade também aumenta? Para buscar essas respostas, foi decidida pelo Comitê Executivo, em 2005, a realização de Pesquisa de Resultados quantitativos, com mensuração de resultados nos fornecedores participantes a fim de realmente avaliar os benefícios proporcionados aos fornecedores.

A metodologia da pesquisa foi elaborada por Luciano Raizer Moura, que à época participava do programa de doutorado no Departamento de Engenharia de Produção da USP, sendo a base de sua tese sobre o Prodfor defendida em 2009.

Foram realizadas duas edições da pesquisa, sendo:

**Edição de 2006/2007** – Iniciada em 2006 e concluída em 2007, envolveu a participação de fornecedores qualificados no período de 1998 a 2004, com dados de balanço dos anos de 1997 a 2005.

**Edição de 2011/2012** – Iniciada em 2011 e concluída em 2011, envolveu a participação de fornecedores qualificados no período de 1998 a 2009, com dados de balanço dos anos de 2006 a 2010.

Os resultados dessas pesquisas serão apresentados, inicialmente, de forma específica, e depois de forma consolidada, mostrando os dados ao longo de todos os anos de avaliação de desempenho.

## A metodologia das pesquisas

A pesquisa foi realizada pelo levantamento de forma direta de dados obtidos por meio de visitas aos fornecedores qualificados. Foram feitas entrevistas com os dirigentes das empresas e aplicado questionário estruturado para obtenção dos dados de resultados e financeiros, obtidos dos balanços das empresas.

O questionário para obtenção dos dados foi organizado em quatro partes:

- Dados de identificação da empresa;
- Questões qualitativas: relacionadas ao modo de gestão da empresa;
- Dados quantitativos: relacionados aos resultados financeiros obtidos pelas empresas;
- Opinião dos fornecedores sobre o Prodfor.

Para conhecer o modo de gestão praticado pelos fornecedores, foram usados os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade para formulação das perguntas, sendo eles: *Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos.*

Os resultados financeiros foram obtidos a partir de dados de balanço das empresas, sendo usadas as mesmas métricas do prêmio Exame Maiores e Melhores Empresas.



Também foi realizada pesquisa para conhecer a opinião dos fornecedores em relação à sua participação no Prodfor. Essa pesquisa de opinião foi promovida em três momentos, em 2002, 2006/7 e 2011/12 e seus resultados são apresentados no Capítulo 8 – Fornecedores.

As informações da tabulação de dados levantados são apresentadas em forma de gráficos das métricas usadas e não contemplam análise conjuntural ou macroeconômica relacionada aos fornecedores ou empresas mantenedoras.

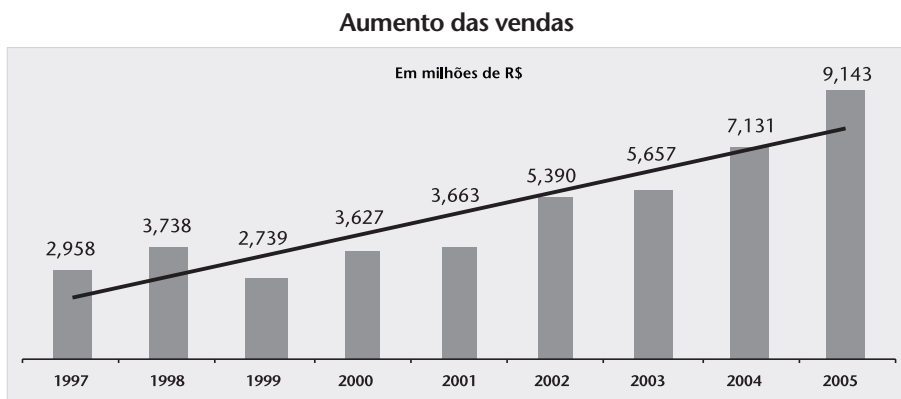
## A pesquisa de resultados – edição 2006/2007

O Prodfor realizou a Pesquisa de Resultados em 2006, concluída em 2007, envolvendo fornecedores qualificados pelo Programa, com o objetivo de obter informações sobre os resultados proporcionados pela certificação dos fornecedores participantes. A pesquisa foi feita pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES) e contou com o apoio financeiro da Petrobras.

O foco do levantamento foram os fornecedores qualificados de 1998 a 2004. Participaram 153 empresas, que responderam a parte qualitativa, e 107 empresas, com o envio de dados de balanço relacionados ao seu desempenho financeiro. O trabalho envolveu sete grupos de empresas certificadas nos anos de 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004. O índice de resposta da parte qualitativa foi de 88,44% (153 respostas de um total de 173 empresas possíveis) e de 61,85% para a parte quantitativa (107 respostas em 173 possíveis).

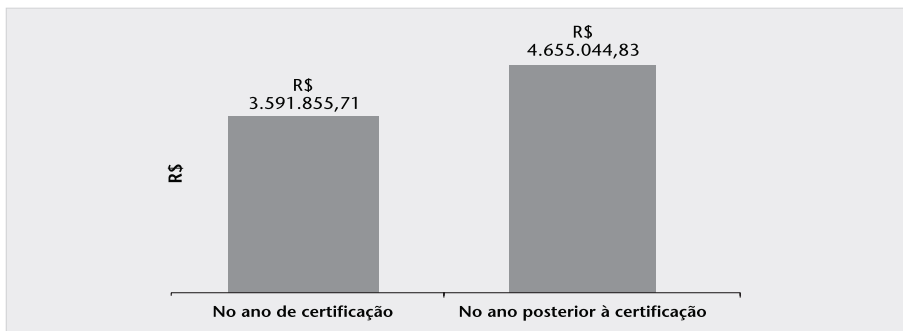
### Resultados obtidos

A análise de informações obtidas na pesquisa, na comparação antes e depois da certificação, permitiu apontar os seguintes resultados:



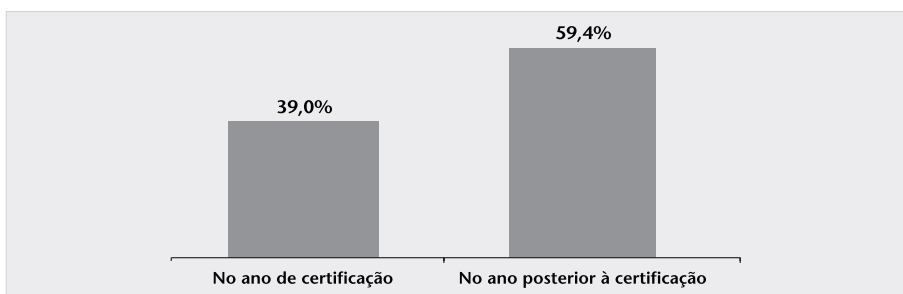
O valor médio de vendas de todas as empresas pesquisadas aumentou de R\$ 2.958.231,86 para R\$ 9.142.633,99, o que corresponde a uma taxa média anual de 17,4%.

### Valores médios das vendas



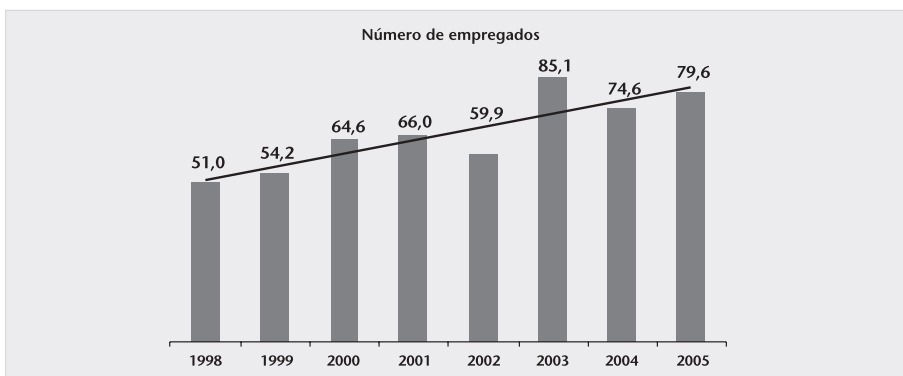
Comparando os valores absolutos de vendas antes e depois da certificação, verifica-se que existe um crescimento significativo, de R\$ 3.591.855,71 para R\$ 4.655.044,83, o que representa um aumento de 29,6%.

### Aumento médio nas vendas



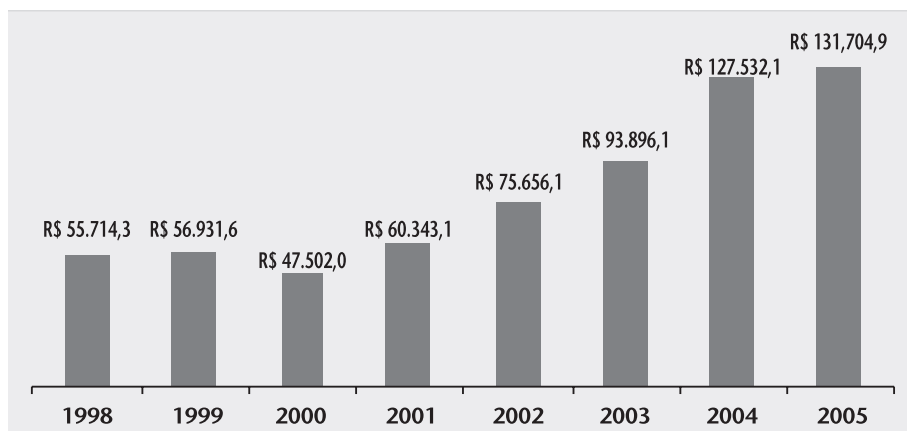
No ano de certificação da empresa, foi observado um aumento médio nas vendas de 39%, e no ano seguinte, de 59,4%.

### Aumento na Geração de Emprego



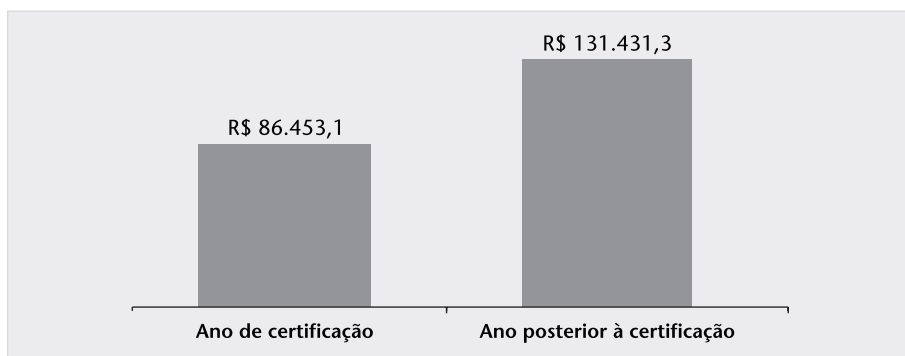
O número médio de empregados aumentou de 51 em 1998 para 79,6 em 2005, chegando a atingir pico de 85,1. A taxa média anual de crescimento da geração de emprego no período foi de 7,8%. Entre 1998 e 2005, o aumento do número médio de empregados foi de 56,05%.

### Aumento da Produtividade – Vendas por Empregado



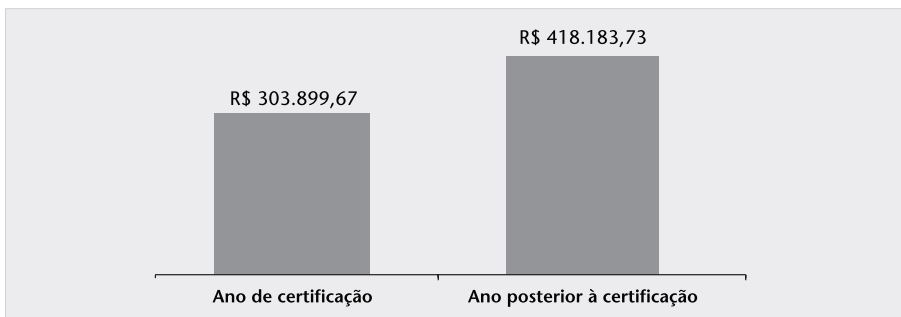
As vendas médias por empregado aumentaram 136,4% entre 1998 e 2005, indo de R\$ 55.714,30 para R\$ 131.704,90. Observou-se uma redução em 2000 e depois uma recuperação até 2004, estabilizando-se em 2005. O valor médio global de todas as empresas para vendas por empregado é de R\$ 123.240,50.

### Valores médios de vendas por empregado



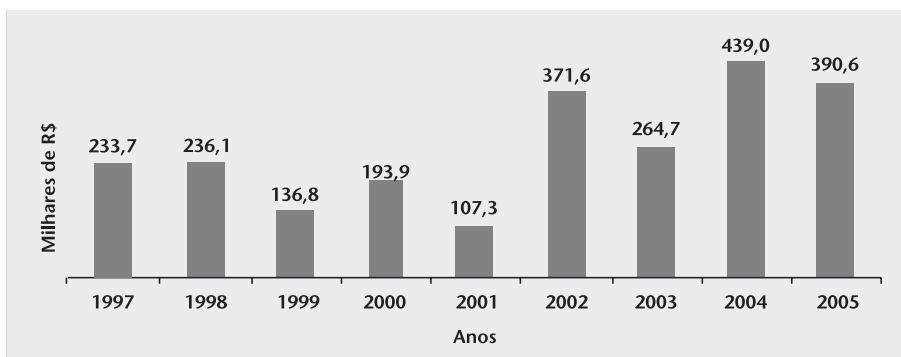
Comparando-se valores médios de vendas por empregado, no ano de certificação foi verificado um valor médio de R\$ 86.453,1, e no ano posterior à certificação, de R\$ 131.431,30, o que representa um aumento de 52,03%.

### Aumento da Lucratividade



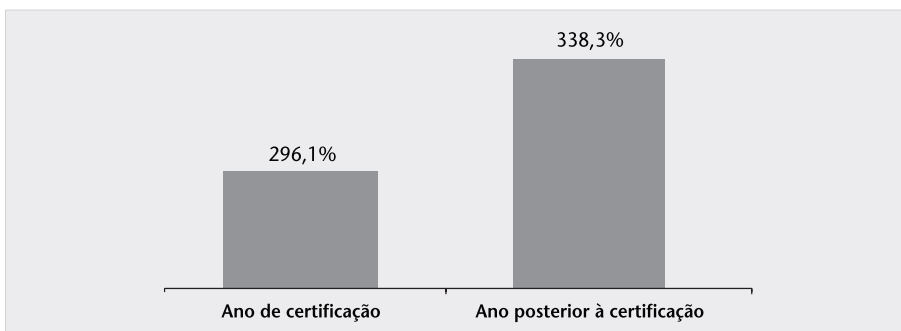
O valor médio do lucro líquido apresentou uma tendência de decrescimento de 1997 e 2001, de R\$ 233,7 mil para R\$ 107,3 mil. Em 2002, houve grande recuperação, com tendência de crescimento até 2005, saindo de R\$ 317,6 mil para R\$ 390,6 mil. O valor médio geral do lucro líquido das empresas foi R\$ 263.751,71.

### Valor médio do lucro líquido



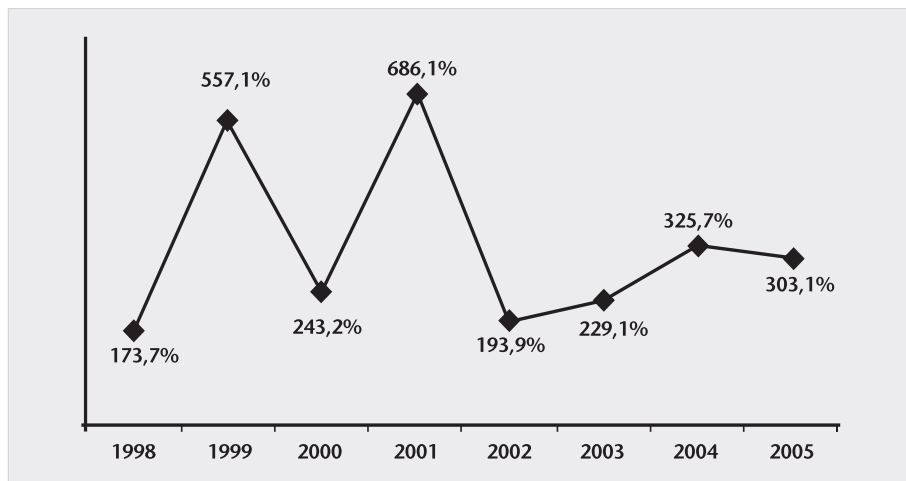
Comparando-se ante e depois da certificação, o valor médio do lucro líquido foi de R\$ 303.899,67 para R\$ 418.183,73, representando um aumento de 37,6%.

### Redução do Endividamento – Melhoria da Liquidez



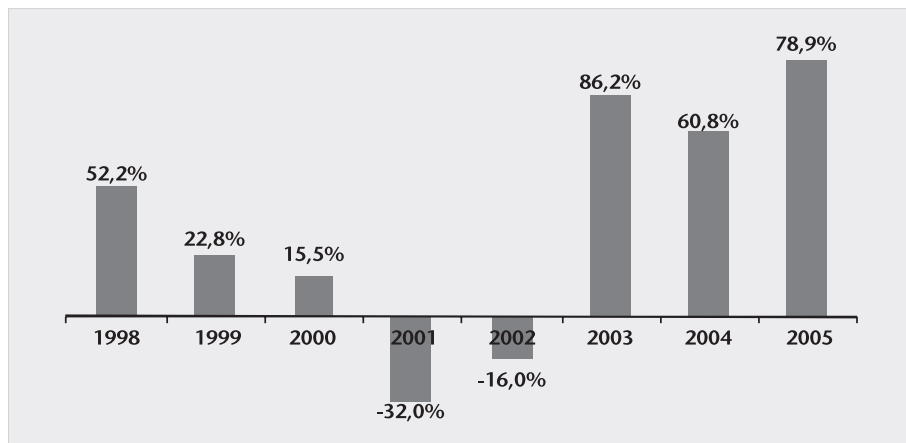
A liquidez média aumentou de 173,7% para 303%, chegando a atingir 606,1%, demonstrando uma melhoria na capacidade das empresas de pagarem suas dívidas no curto prazo.

**Liquidez média**



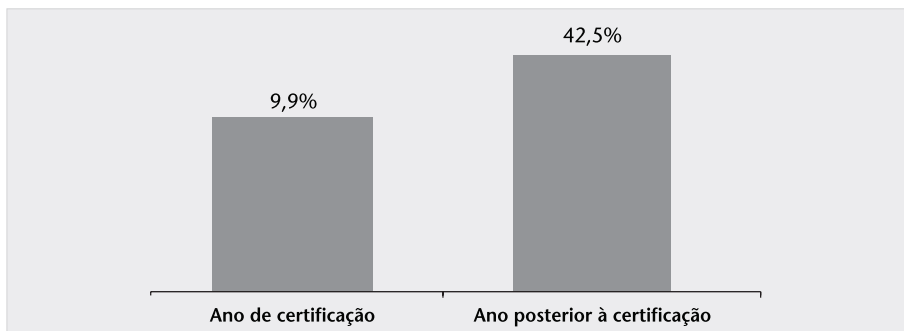
No ano de certificação a liquidez média foi de 296,1% e, depois da certificação, foi para 338,3%, indicando a melhoria na saúde financeira das empresas.

**Aumento da Rentabilidade dos Negócios**



No período de 1998 a 2001, houve uma tendência de redução na rentabilidade das empresas, sendo invertida em 2002 e, no ano seguinte, passou a ser positiva e mantendo até 2005 uma tendência de aumento. O valor médio geral da rentabilidade das empresas foi de 50,3%.

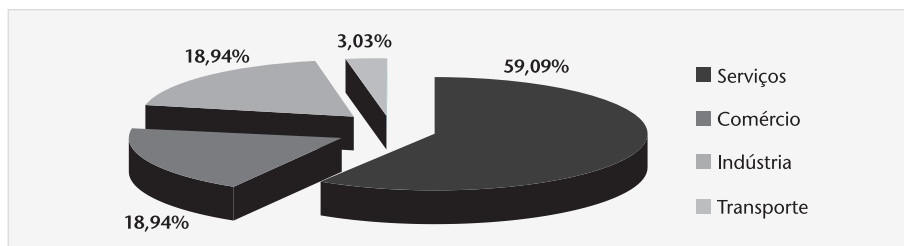
### Rentabilidade Média



No ano de certificação, a rentabilidade média avaliada foi de 9,9%, que aumentou para 42,5% no ano posterior à certificação, representando um aumento médio de 328,9%.

### Perfil das empresas do Prodfor

Considerando os dados obtidos em 2005, último ano de avaliação de resultados da pesquisa do Prodfor edição de 2006/2007, observa-se o seguinte perfil médio das empresas:



### Indicadores Gerais - Perfil das empresas

Valor médio das vendas anuais	R\$ 9.142.633,99
Número médio de empregados	79,6
Lucro líquido médio	R\$ 390.588,74
Liquidez média	161,5%
Rentabilidade média	79,2%
Índice de fechamento de empresas	12,0%

Valores médios – todas as empresas – ano 2005

**Álvaro Luiz Siano**  
Coordenador geral do  
Prodfor em 2007



O coordenador geral Prodfor em 2007, Álvaro Luiz Siano, destaca algumas iniciativas relevantes de sua gestão: “A primeira foi o resultado da pesquisa feita junto às empresas certificadas. Confirmou o que já defendíamos, ainda

que empiricamente – o Prodfor é um agente que impulsiona e provoca a gestão empresarial, obrigando as empresas a um gerenciamento mais efetivo voltado à profissionalização e à busca por resultados consistentes e mensuráveis. O crescimento econômico das empresas foi flagrantemente identificado. A melhoria nos resultados, nítida e comprovada. As práticas e metodologias que são exigidas para a certificação alteram a rotina das empresas, obrigando-as a estender o nível de exigências aos demais processos administrativos. Isto fortalece os controles internos e amplia o universo de análises e acompanhamento das metas e resultados”, explica.

Álvaro Luiz Siano diz ainda que o trabalho (a pesquisa) apresentou evidências tão conclusivas que o Comitê Executivo brincava: “se bem analisado, seria uma riquíssima fonte para um trabalho de mestrado/doutorado”, o que acabou, de fato, acontecendo. Como segunda iniciativa, Siano destaca a implantação da avaliação dos requisitos econômico-financeiros pela certificação do SGFFT. As empresas passaram a ter de cumprir essas exigências. Era uma reivindicação antiga, uma necessidade que se impunha como fundamental para suas próprias capacidades. “Sempre corremos o risco de indicar uma empresa para se submeter às avaliações do Prodfor, sem ter certeza de sua saúde econômico-financeira. E tivemos casos de informações de mantenedoras sobre a má situação de uma empresa quanto a este aspecto, na própria cerimônia de sua certificação!”, lembra.

### **A Pesquisa de Resultados – edição 2011/2012**

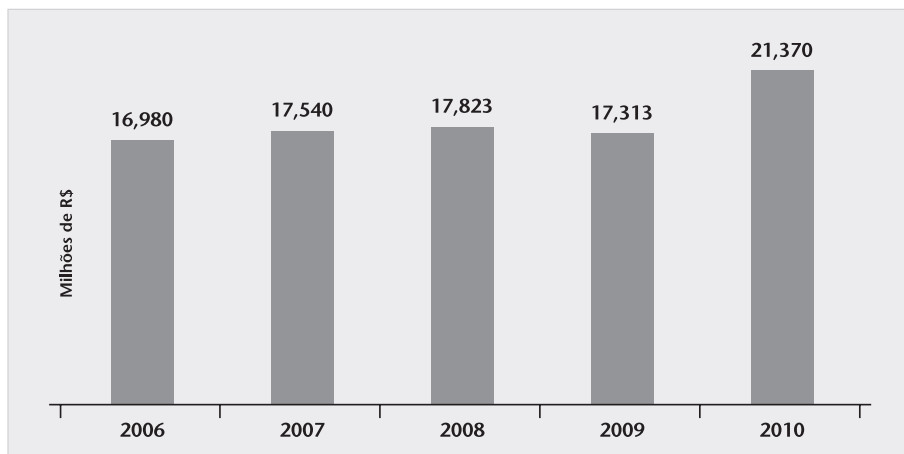
A Pesquisa de Resultados realizada pelo Prodfor, em 2011/2012, envolvendo fornecedores qualificados pelo Programa, desta vez em sua segunda edição, também teve o objetivo de obter informações sobre os resultados proporcionados pela certificação do Prodfor aos fornecedores participantes. A pesquisa foi realizada pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES) e contou com o apoio financeiro das mantenedoras do Prodfor.

O foco foram os fornecedores qualificados de 1998 a 2009, com dados levantados do período de 2006 a 2010. Participaram 161 empresas, que responderam a parte qualitativa, e 72 empresas enviaram dados de balanço relacionados ao seu desempenho financeiro. Foram envolvidos 12 grupos de empresas certificadas nos anos de 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009. O índice de resposta da parte qualitativa foi de 76,88% de um total de 212 empresas possíveis (com certificados válidos até 2009) e de 33,96% para a parte quantitativa (72 respostas em 212 possíveis).

### Resultados obtidos

A análise de informações obtidas na pesquisa, na comparação antes e depois da certificação, permitiu apontar os seguintes resultados:

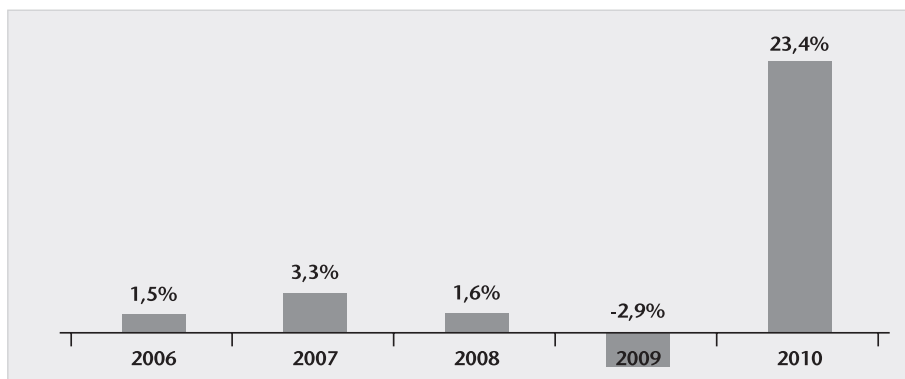
**Aumento das vendas**



O valor médio de vendas de todas as empresas pesquisadas aumentou de R\$ 16.979.842,86 em 2006 para R\$ 21.369.664,58 em 2010, o que corresponde a uma variação de 25,8% comparados os valores extremos do período (2006 e 2010).

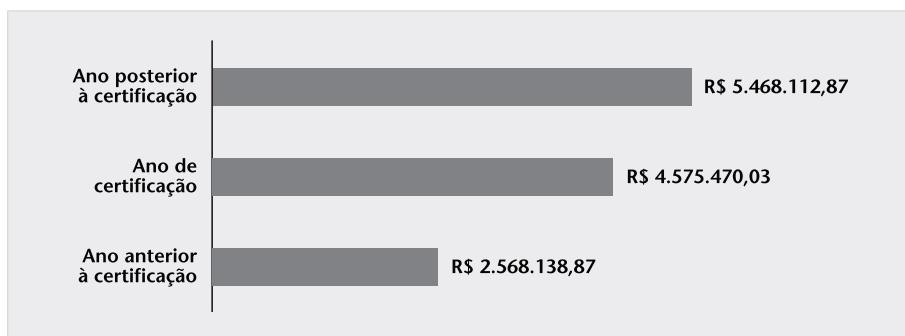


### Taxa de crescimento anual das empresas - vendas médias



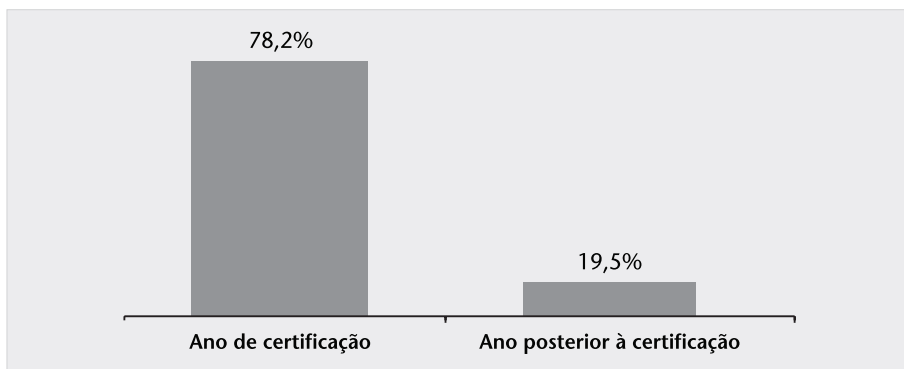
A taxa de crescimento das vendas gerais das empresas apresentou pequena variação positiva entre 2006 e 2008. Em 2009, refletindo o momento de crise internacional, foi negativa de 2,9%. Em 2010, a forte recuperação de algumas grandes empresas mantenedoras refletiu nas vendas dos seus fornecedores com expressivo aumento de 23,4%. A taxa média do período foi de 5,4%.

### Valor médio das vendas



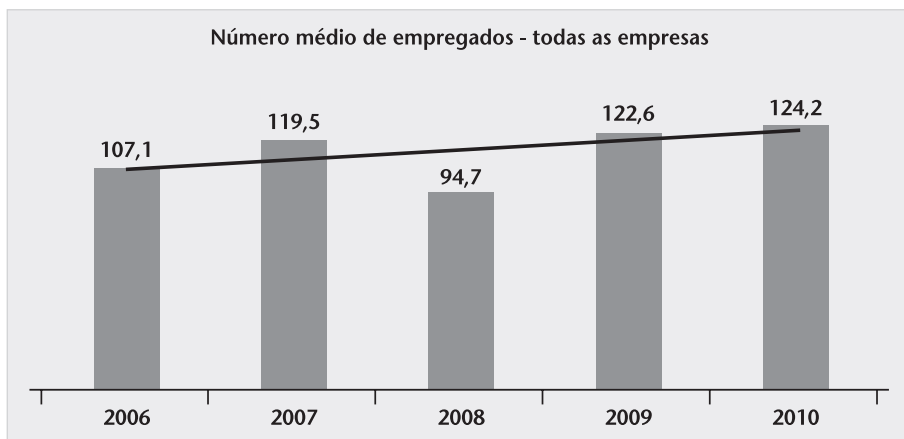
Comparando os valores totais médios de vendas, antes e depois da certificação (apenas para os fornecedores de 2006, 2007, 2008 e 2009 – que entraram no Prodfor no período pesquisado), verifica-se que existe um crescimento significativo, de R\$ 2.568.138,87, no ano anterior, para R\$ 4.575.540,00, no ano de certificação, e desse valor para R\$ 5.468.112,87, no ano posterior à certificação, representando aumento de 78,2% e 19,5%, respectivamente.

### Aumento médio das vendas em %



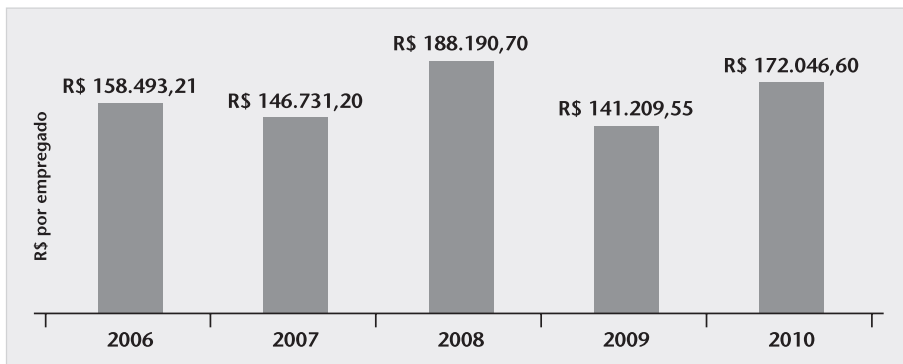
No ano de certificação da empresa, foi observado aumento médio nas vendas de 78,2% e, no ano posterior à certificação, de 19,5% (apenas para os fornecedores de 2006, 2007, 2008 e 2009 – que entraram no Prodfor no período pesquisado).

### Aumento na geração de emprego

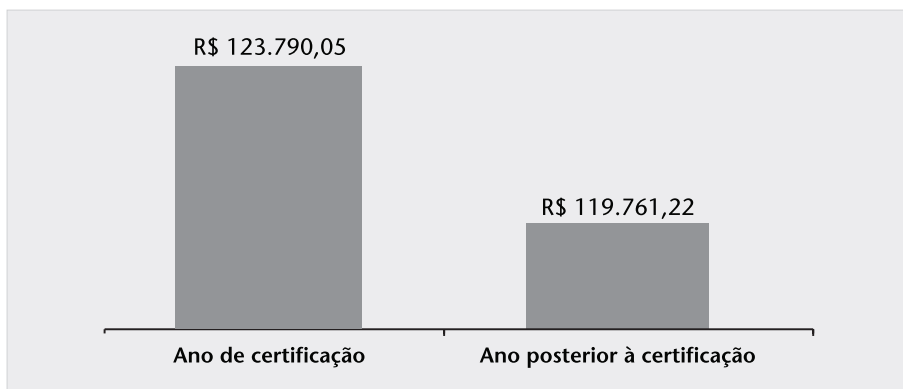


O número médio de empregados foi de 107 em 2006 para 124 em 2010, o que significa aumento de 15,8% no período. A taxa média anual de crescimento da geração de emprego no período foi de 17,3%.

### Aumento da Produtividade – vendas por empregado

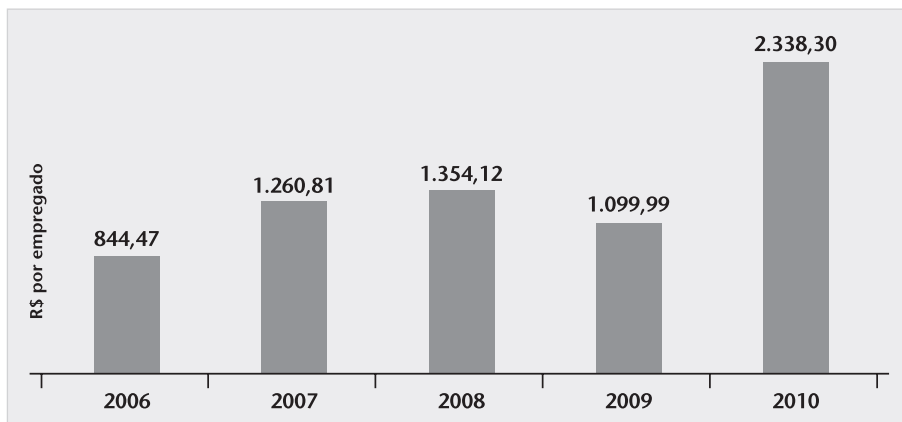


As vendas médias por empregado apresentaram taxa média de crescimento de 5,5% entre 2006 e 2010, passando de R\$ 158.293,21 por empregado para R\$ 172.046,60. Em 2010, esse valor apresentou crescimento de 21,8%, em sinal de recuperação da crise de 2009, quando caiu 25%. O valor médio global de todas as empresas para vendas por empregado é de R\$ 170.206,33.

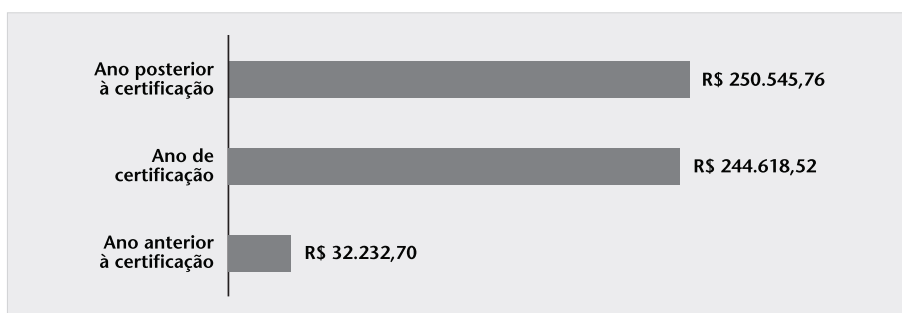


Comparando-se valores médios de vendas por empregado, no ano de certificação foi verificado um valor médio de R\$ 123.790,05 e, no ano posterior à certificação, de R\$ 119.761,22, o que representa redução de 3,3%.

### Lucro líquido médio anual

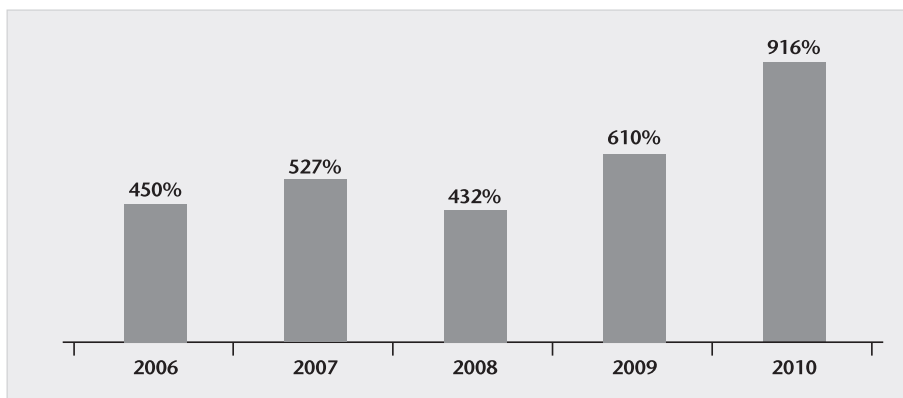


O valor médio do lucro líquido apresentou tendência de crescimento de 2006 a 2008, de R\$ 844,47 para R\$ 1.260,81. Em 2009, refletindo a crise internacional, recuou para R\$ 1.099,99 e em 2010 apresentou grande recuperação, chegando a R\$ 2.338,30. O valor médio geral do lucro líquido das empresas foi R\$ 1.379,74.

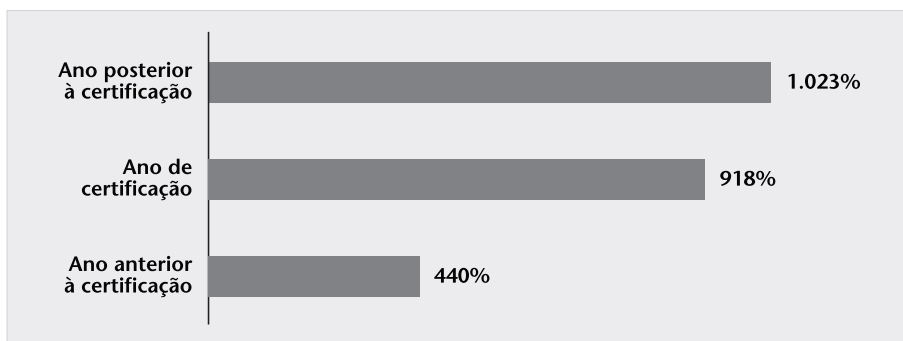


Comparando-se antes e depois da certificação, o valor médio do lucro líquido para as empresas certificadas entre 2006 e 2009 foi de R\$ 32.232,70, no ano anterior à certificação, passando para R\$ 244.618,52, no ano de certificação, e R\$ 250.545,76, no ano posterior à certificação, representando um aumento de, respectivamente, 658,9% e 2,4%.

### Redução do Endividamento – melhoria da liquidez

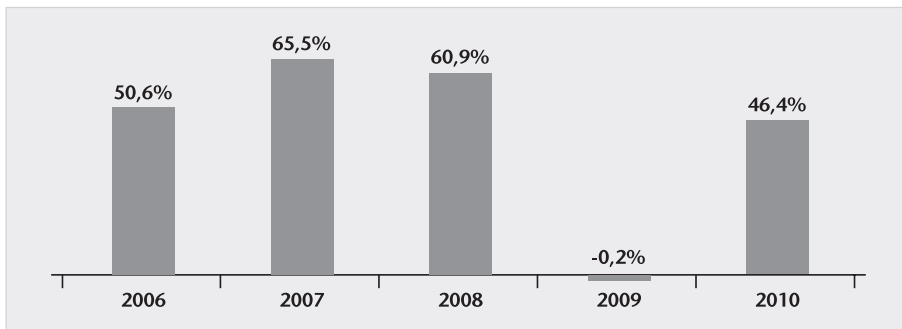


A liquidez média de todas as empresas aumentou de 450%, em 2006, para 916%, em 2010. Em 2008, houve redução para 432%, mas em todo o período as empresas se mostraram saudáveis financeiramente, melhorando ao longo do tempo.



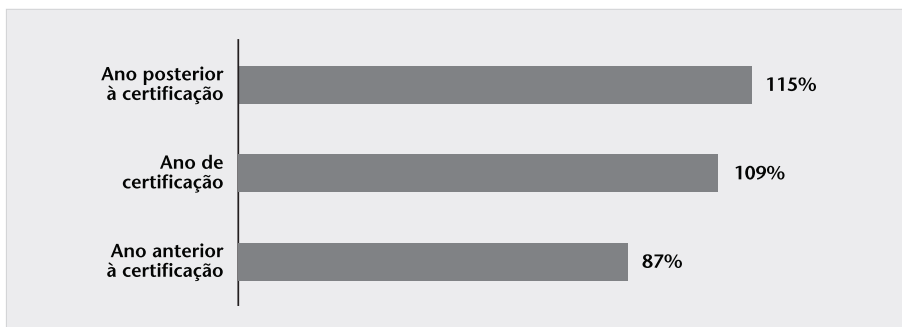
Fazendo-se a comparação da liquidez média das empresas certificadas de 2006 a 2009, observa-se que houve melhoria crescente, pois no ano anterior à certificação esse valor foi de 440%, no ano de certificação foi de 918% e depois da certificação foi para 1.023%, indicando a melhoria na saúde financeira das empresas.

### Aumento da Rentabilidade dos Negócios



No período de 2006 a 2008, a rentabilidade média das empresas apresentou crescimento, sendo invertido em 2009, com forte redução chegando - 0,2%, refletindo o momento de crise internacional. O valor médio geral da rentabilidade das empresas foi de 44,6%.

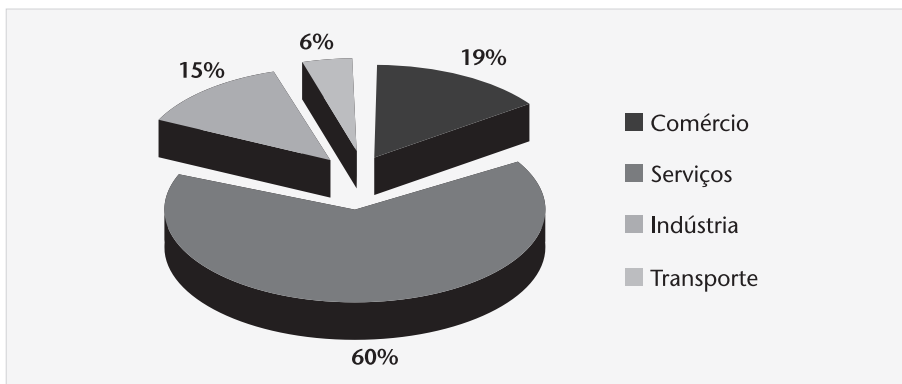
### Comparação da rentabilidade média - Empresas 2006 a 2009



A rentabilidade apresentou melhoria, sendo que, para as empresas certificadas de 2006 a 2009, no ano anterior à certificação, a rentabilidade média foi de 87%, e no ano de certificação foi de 109%, que aumentou para 115%, no ano posterior à certificação.

### Perfil das empresas do Prodfor

Na pesquisa de 2011/2012 foi identificado o seguinte perfil do fornecedor qualificado:



### Indicadores Gerais - perfil das empresas

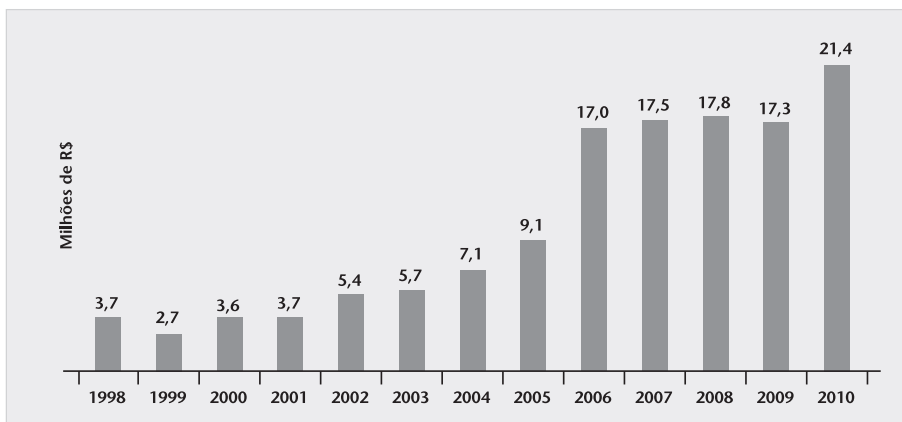
Valor médio das vendas anuais	R\$ 21.369.664,58
Número médio de empregados	124
Lucro líquido médio	R\$ 1.379.538,66
Liquidez média	537%
Rentabilidade média	44,6%

Valores médios – todas as empresas – ano 2010

## Análise de resultados consolidados

Considerando as duas pesquisas quantitativas realizadas, edições de 2006/2007 e 2011/2012, é possível gerar as estatísticas de todo o período analisado, permitindo a verificação de tendência, conforme apresentado nos indicadores a seguir:

### Vendas

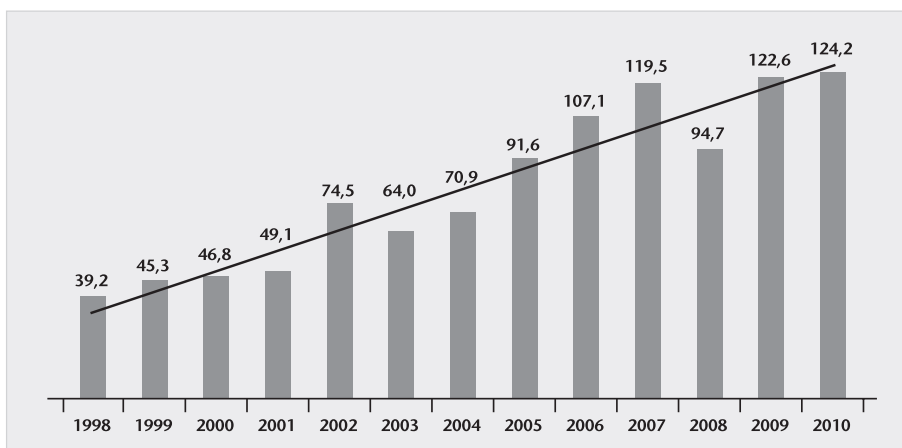


Taxa de crescimento – período de 1998 a 2005: 17,4%

Taxa de crescimento – período de 2006 a 2010: 5,4%

Taxa de crescimento – período de 1998 a 2010: 12,8%

### Número de empregados



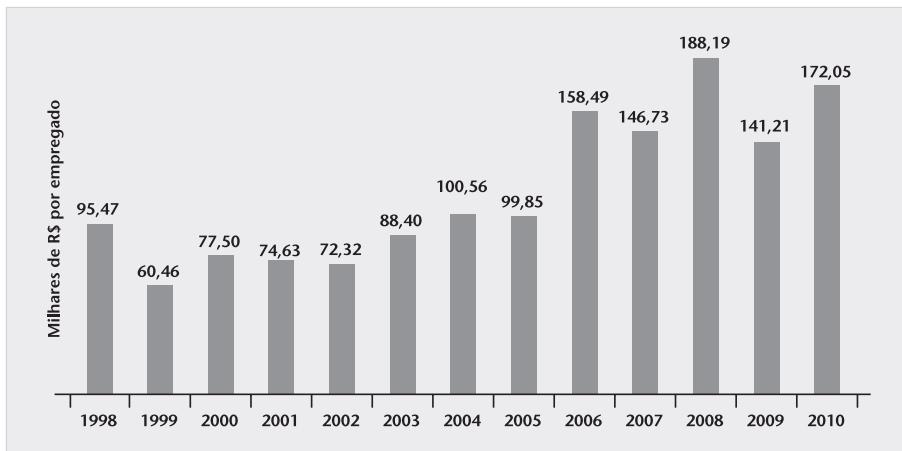
Taxa de crescimento – período de 1998 a 2005: 11,5%

Taxa de crescimento – período de 2006 a 2010: 7,7%

Taxa de crescimento – período de 1998 a 2010: 10,1%



### Produtividade – vendas por empregados



Taxa de crescimento – período de 1998 a 2005: 7,4%

Taxa de crescimento – período de 2006 a 2010: 15,3%

Taxa de crescimento – período de 1998 a 2010: 10,4%

### Estimativas relacionadas aos fornecedores

Considerando os números médios das respostas obtidas e projetados no universo de fornecedores qualificados, é possível fazer estimativas do volume total de negócios gerados, da massa de empregos gerados, nos dois momentos das pesquisas realizadas:

Até dezembro de 2006, o Prodfor havia certificado 294 empresas. Desse total, 24 foram desativadas, o que indica um universo constituído de 270 empresas. Os números globais do Prodfor em 2007 eram:

- Faturamento bruto de todas as empresas – R\$ 2,46 bilhões
- Número de empregos diretos: 21.492
- Número de empregos indiretos: 64.476

Até dezembro de 2010, o Prodfor havia certificado 429 empresas. Desse total, 51 foram desativadas, o que indica um universo constituído de 378 empresas. Os números globais do Prodfor, em 2010 eram:

- Faturamento bruto de todas as empresas – R\$ 8,9 bilhões
- Número de empregos diretos: 46.872
- Número de empregos indiretos: 140.616



**Cláudia Travassos Bueno Silva**  
Coordenadora geral  
do Prodfor em 2012

“A pesquisa mostra o que já prevíamos. O crescimento médio do faturamento das empresas certificadas pelo Prodfor, em seus 15 anos de existência, foi de 12,1%. A receita média dos fornecedores saltou de R\$ 3,7 milhões, em 1998, para R\$ 21,4

milhões, em 2010, representando uma taxa de crescimento de 12,8% no período. São dados incontestáveis, que reforçam mais a credibilidade do Prodfor. Todos que acreditam e depositam a confiança no Programa podem se dizer orgulhosos, pois estão fazendo a sua parte para o crescimento do Espírito Santo”, diz a coordenadora geral do Prodfor em 2012, Cláudia Travassos.



**Luciano Raizer Moura**  
Coordenador executivo  
do Prodfor

“O Prodfor representa a ação mais exitosa para promoção da geração de renda e emprego. É certamente uma forte ação de responsabilidade social das grandes empresas atuantes no Estado. Uma verdadeira revolução, silenciosa, mas determinante para transformar a realidade de centenas de empresas

capixabas, que passaram a ter maior participação nas compras das grandes empresas locais. Isso por mérito, por promover a melhoria da organização e gestão e estar mais bem preparadas para bem atender às mantenedoras”, afirma o coordenador executivo do Prodfor, Luciano Raizer.

# Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 14004: Sistemas de Gestão Ambiental – Diretrizes Gerais sobre princípios sistemas e técnicas de apoio**. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO/IEC 17000:2005 – Avaliação da Conformidade – Vocabulário e princípios gerais**. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 19011: Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão**. Rio de Janeiro, 2012.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo, Atlas, 1999.

FERREIRA, José Joaquim do A. **Modelos Normalizados de Sistemas de Gestão. Conceitos e certificação: ISO 9001; ISO 14001 e TS 16949** in *Gestão da Qualidade: teorias e casos* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HARLAND, C.M. **Supply chain management: relationships, chains and network**. British Journal of Management. Vol 7. March, 1996.

JAPANESE STANDARDS ASSOCIATION. **TR Q 005 – Quality Management System – guidelines for sustainable growth**. Tokyo: 2003.

\_\_\_\_\_. **TR Q 006 – Quality Management System – guidelines for self-assessment**. Tokyo: 2003.

KNIGHT, A.H. & JAMES, H. **A Implementação da ISO 14000**. São Paulo: Atlas, 2001.

KRAUSE, D.; ELLRAM, L. M., **Critical Elements of Supplier Development**. European Journal of Purchasing and Supply Management, v.3, n.1, p.21 – 31, 1997.

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

MENTZER, J. T. et al. **The nature of interfirm partnership in supply chain management**. Journal of Retailing. Vo, 76, n 4, 2000.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão Integrada da Informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso da gestão empresarial**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EPUSP, 1999.

\_\_\_\_\_. **Qualidade Simplesmente Total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2009.

MOURA, Luciano Raizer; OLIVEIRA, Roberto. **Prodfor: Caso de Sucesso na Atuação Conjunta de Grandes Empresas para Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores**. Anais – XXI Seminário de Logística de Suprimentos e Transportes – Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais. Vitória – ES, 08 e 09 de Agosto de 2002.

PRODFOR – **Termo de Referência do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores**. Vitória, 1997.

\_\_\_\_\_. **Regulamento do Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores**. Versão 04. Vitória, 2004.

\_\_\_\_\_. **SGFFT – Sistema de Gestão Financeira, Fiscal e Trabalhista**. Vitória, 2007.

OHSAS PROJECT GROUP. **OHSAS 18.001 – Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements**, 2007.

\_\_\_\_\_. **OHSAS 18.002 – Occupational Health and Safety Management Systems – Guidelines for the implementation of OHSAS 18.001**, 2008.

# Anexos



## Relação dos Membros do Comitê Executivo

### 1998, 1999 e 2000

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	José Carlos de A. Cinelli	Marcio Gleydson B. Melo
Belgo Mineira	Roberto A. L. Ribeiro	Alexandre Queiroz Schmidt
Carboderivados	Álvaro Dias da Cunha Sobrinho	Helio Carlos Brunelli Leitão
Carboindustrial	Aguinaldo Moreira Santana	—
Cesan	Eunice Souza da Silva	Maria José Paixão Fernandes
Chocolates Garoto	Antonio Cesar Alves Simões	Helio Trindade / Jeferson Meireles
CST	Alberto Carlos L. Valadares	Zauri Camargo
CVRD	José Maria Morais	Álvaro Luiz Siano Lima
Escelsa	Miguel Escolástico Bezerra	Jailson José Neves Gomes
Samarco	Roberto Oliveira Junior	Elio Afonso Lovatti

### 2001

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Wellington Angelo Loureiro Giacomini	Rubens Bastos Gouvêa
Belgo Mineira	Luiz Andre Gervasio de Menezes	Paulo Edson Martins Vieira
Carboindustrial	Aguinaldo Moreira Sant'Ana	Marcelo Lamas Mambrini
Cesan	Maria José Paixão Fernandes	—
CST	Alberto Carlos L. Valadares	Zauri Camargo
CVRD	Roberto Marcio Figueira	Odilon Crespo
Chocolates Garoto	Ademar João Fink	Moisés Brasil Coser / Sérgio Bussolini
Escelsa	Miguel Escolástico Bezerra	José Maria Saldanha
Samarco Mineração	Roberto Oliveira Júnior	Marcos André Abrantes
Flexibras	José Mussi	—
Telemar	Vinicius de Castro Scotta dos Passos	Luiz Carlos Pereira

### 2002

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Rubens Bastos Gouvêa	Wellington Angelo Loureiro Giacomini
Chocolates Garoto	Sérgio Almeida de Sousa	Victor Emanuel Moreno
Cia. Belgo Mineira	Paulo Edson Martins Vieira	—
Cesan	Eunice Souza da Silva	Maria José Paixão Fernandes
CVRD	Mivaldo Paz	Flávio Magalhães / Tatiany Amorim
CST	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Caldas Brito
Elkem Participações Indústria e Comércio Ltda.	Aguinaldo Moreira Sant'Ana	Marcelo Lamas Mombrine Ana Paula Rangel Borges
Escelsa	Miguel Escolástico Bezerra	José Maria Saldanha Neto
Samarco	Roberto Oliveira Júnior	Marcos André Abrantes
Technip-Coflexip	José Mussi	Frederico Soares
Telemar	Mônica Braga Ronchetti Ferri	Luiz Carlos Pereira

## 2003

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Rubens Bastos Gouvêa	Paulo Roberto Pereira Medeiros
Chocolates Garoto	Ademar João Fink	Ricardo Randow Murari
Cia. Belgo Mineira	Paulo Edson Martins Vieira	—
Cesan	Eunice Souza da Silva	Maria José Paixão Fernandes
CVRD	Álvaro Siano Lima	Tatiany Amorim
CST	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Caldas Brito
Escelsa	Stemberg Lopes	José Maria Saldanha Neto
Grupo Technip	José Mussi	Frederico Soares
Nexen Química Brasil Ltda	Wilton Nascimento da Silva	Alessandro Crepaldi Peres
Petrobras	Luiz Otávio da C. Oliveira Castro	Antônio Aristeu Muniz de Abreu
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	—
Telemar	Mônica Braga Ronchetti Ferri	Luiz Carlos Pereira

## 2004

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Rubens Bastos Gouvêa	Paulo Roberto Pereira Medeiros
Belgo Mineira	Paulo Edson Martins Vieira	—
Chocolates Garoto	Ademar João Fink	Ricardo Randow Murari
Cesan	Eunice Souza da Silva	Maria José Paixão Fernandes
CVRD	Álvaro Siano Lima	Tatiany Amorim
CST	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Caldas Brito
Escelsa	Stemberg Lopes	José Maria Saldanha Neto
Grupo Technip	José Mussi	Wander Sandro Medeiros
Nexen Química Brasil Ltda	Marcos Venâncio	Alessandro Crepaldi Peres
Petrobras	Luiz Otávio da C. Oliveira Castro	Antônio Aristeu Muniz de Abreu
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	—
Telemar	Maristela Mascarenhas	Luiz Carlos Pereira

## 2005

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Rubens Bastos Gouvêa	Paulo Edson Martins Vieira
Belgo Siderurgia	Antônio Luiz Soares Souza	Rubens Ferreira dos Santos
Canexus Química Brasil	Marcos Venâncio	Elcio Toshiyuki Shoda
Chocolates Garoto	Anderson Moura	Valdeir de Freitas Siqueira
Cesan	Maria José Paixão Fernandes	Jorge Afonso Vescovi
CVRD	Álvaro Siano Lima	Tatiany Amorim
CST	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Caldas Brito
EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Escelsa	Ariceu Martinelli	José Maria Saldanha Neto
Grupo Technip	José Mussi	Wander Sandro Medeiros
Petrobras	Luiz Otávio da C. Oliveira Castro	Antônio Aristeu Muniz de Abreu
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	—
Telemar	Maristela Mascarenhas	Luiz Carlos Pereira



## 2006

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Rubens Bastos Gouvêa	Paulo Edson Martins Vieira
Belgo Siderurgia	Antônio Luiz Soares Souza	Rubens Ferreira dos Santos
Canexus Química Brasil	Elcio Toshiyuki Shoda	José Marcos Monte
Chocolates Garoto	Anderson Moura	Valdeir de Freitas Siqueira
Cesan	Maria José Paixão Fernandes	Jorge Afonso Vescovi
CVRD	Álvaro Siano Lima	Marilene Rodrigues
CST	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Caldas Brito
Escelsa	Ariceu Martinelli	José Maria Saldanha Netto
Grupo Technip	José Mussi	Wander Sandro Medeiros
Petrobras	Guido Eduardo Bassoli	Antônio Aristeu Muniz de Abreu
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Roberto Oliveira Junior
Telemar	Cícero Barcelos	Luiz Carlos Pereira

## 2007

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Rubens Bastos Gouvêa	Paulo Edson Martins Vieira
ArcelorMittal Cariacica	Antônio Luiz Soares Souza	Rubens Ferreira dos Santos
ArcelorMittal Tubarão	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Caldas Brito
Canexus Química Brasil	Elcio Toshiyuki Shoda	José Marcos Monte
Chocolates Garoto	Anderson Moura	João Paulo Rodrigues Oliveira
Cesan	Maria José Paixão Fernandes	Jorge Afonso Vescovi
Escelsa	Ariceu Martinelli	José Maria Saldanha Netto
Grupo Technip	José Mussi	Wander Sandro Medeiros
Oi	Cícero Barcelos	Luiz Carlos Pereira
Petrobras	Guido Eduardo Bassoli	Antônio Aristeu Muniz de Abreu
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Roberto Oliveira Junior
Vale	Álvaro Siano Lima	Marilene Rodrigues

## 2008

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
Aracruz Celulose	Rubens Bastos Gouvêa	Paulo Edson Martins Vieira
ArcelorMittal Cariacica	Antônio Luiz Soares Souza	Rubens Ferreira dos Santos
ArcelorMittal Tubarão	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Caldas Brito
Canexus Química Brasil	José Marcos Monte	Elcio Toshiyuki Shoda
Chocolates Garoto	Anderson Moura	Gabriel Sartori Passos
Cesan	Maria José Paixão Fernandes	Jorge Afonso Vescovi
Escelsa	Élcio Pitanguera Tavares	Sérgio Queiroz Bezerra
Grupo Technip	Claudia Travassos Bueno Silva	José Alberto Teles Mussi
Oi	Cícero Barcelos	Henrique Antônio Quinelato
Petrobras	Guido Eduardo Bassoli	Brígida Letice Carvalho Leite
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Roberto Oliveira Junior
Vale	Giovanni Eustáquio Silva	Ricardo Luiz

## 2009

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
ArcelorMittal Cariacica	Mario Jorge de Oliveira	Miguel Arcanjo Silva Netto
ArcelorMittal Tubarão	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Ramos de Caldas Brito
Canexus Química Brasil	José Marcos Monte	—
Cesan	Genivaldo Cotta	Jorge Afonso Vescovi
EDP Escelsa	Élcio Pitangueira Tavares	—
Fibria	Paulo Edson Martins Vieira	Francisco Eduardo Barros Pires
Chocolates Garoto	Anderson Moura	Ludmilla Pereira Amorim
Oi	Cícero Barcelos	Henrique Antônio Quinelato
Petrobras	João Luiz Moraes Seder	Brígida Leticia Carvalho Leite
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Robson Amorim Mendes
Technip	Cláudia Travassos Bueno Silva	José Alberto Teles Mussi
Vale	Giovanni Eustáquio Silva	Ricardo Luiz de Sousa

## 2010

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
ArcelorMittal Cariacica	Mario Jorge de Oliveira	Miguel Arcanjo Silva Netto
ArcelorMittal Tubarão	Alberto C. L. Valadares	Heraldo Ramos de Caldas Brito
Canexus Química Brasil	José Marcos Monte	—
Cesan	Genivaldo Cotta	Jorge Afonso Vescovi
EDP Escelsa	Daniel de Souza Santiago	—
Fibria	Paulo Edson Martins Vieira	Ângelo de Souza Tulli
Chocolates Garoto	Anderson Moura	Ludmilla Pereira Amorim
Oi	Henrique Antônio Quinelato	—
Petrobras	João Luiz Moraes Seder	Brígida Leticia Carvalho Leite
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Robson Amorim Mendes
Technip	Cláudia Travassos Bueno Silva	José Alberto Teles Mussi
Vale	Giovanni Eustáquio Silva	Ricardo Luiz de Sousa

## 2011

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
ArcelorMittal Cariacica	Vanderlei Lúcio dos Santos	Miguel Arcanjo Silva Neto
ArcelorMittal Tubarão	Alexandre da Silva Dias José	Heraldo Ramos de Caldas Brito
Canexus Química Brasil	José Marcos Silva Monte	Cleide Mara de Almeida
Cesan	Genivaldo Cotta	Millena Plaster Benevides
EDP Escelsa	Daniel de Souza Santiago	Thiago da Col
Fibria	Paulo Edson Martins Vieira	Ângelo de Souza Tuli
Chocolates Garoto	Anderson Moura	Ludmila Pereira Amorim
Oi	Henrique Antônio Quinelato	—
Petrobras	Cristiano Levone de Oliveira	Brígida Leticia Carvalho Leite
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Robson Amorim Mendes
Vale	Renato Franklin	Alexandre Moço Barros

## 2012

EMPRESA	REPRESENTANTE	SUPLENTE
ArcelorMittal Cariacica	Vanderlei Lúcio dos Santos	Miguel Arcanjo Silva Netto
ArcelorMittal Tubarão	Alexandre da Silva Dias José	Heraldo Ramos de Caldas Brito
Canexus	José Marcos Monte	Cleide Mara de Almeida
Cesan	Millena Plaster Benevides Freitas	Ricardo Campo Dall'Orto
Chocolates Garoto	Lúcia Maria Silveira Chaulet	Ana Paula Corrêa Gomes M. de Moura
EDP Escelsa	Daniel de Souza Santiago	Thiago da Col
Fibria	Paulo Edson Martins Vieira	Ângelo de Souza Tulli
Grupo Technip	Cláudia Travassos Bueno Silva	Andrei Martinez Bahiense
Petrobras	Cristiano Levone de Oliveira	Brígida Letice Carvalho Leite
Samarco	Nelson Flávio Nogueira Silva	Robson Amorin Mendes
Vale	Renato Franklin	Alexandre Moço Barros
Sebrae	Eduardo Rodrigo Donatelli Simões	Ana Karla Vitória Macabu

## Auditores do Prodfor 1998 a 2012

### Cadastrados no SIP que realizaram auditorias

AUDITOR	EMPRESA	Situação atual
Adalberto De Angeli	Independente	Não atuante
Adaltivo Effegem	Cesan	Atuante
Adelson Pereira do Nascimento	ArcelorMittal Tubarão	Atuante
Ademar João Fink	Garoto	Não atuante
Ademilson Carvalho	Fibria	Não atuante
Ademilton Justino Barboza	Garoto	Não atuante
Ademir Gomes Pereira	Samarco	Não atuante
Adriana Carneiro	ArcelorMittal Tubarão	Atuante
Adriana Souza Capucho	EDP Escelsa	Atuante
Adriani José da Silva	ArcelorMittal Cariacica	Atuante
Adriano Franskoviaki	EDP Escelsa	Atuante
Alam Cusma	Fibria	Não atuante
Alessandra Figueroa Navarro	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Alessandro Dardengo Sandomingo	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Alexandre José Proença Esteves	Cesan	Não atuante
Almir Gobbi	Cesan	Não atuante
Almir Soares Junior	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Alzenir Arcanjo de Sousa Almeida	Cesan	Atuante
Ana Marta de Oliveira Carneiro Vieira	Fibria	Não atuante
Ana Paula Marques da Silva	Cesan	Atuante
André Carvesso	Fibria	Não atuante
Andréa Machado Melo	ArcelorMittal Tubarão	Atuante
Antonio da Silva Ferreira	Cesan	Não atuante
Antonio da Silva Mendonça	Independente	Não atuante
Antônio Elias Simões	Cesan	Não atuante
Aristóteles Nogueira da Silva	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Augusto Carlos Garcia de Oliveira Júnior	Samarco	Não atuante
Breno Anício de Almeida	ArcelorMittal Cariacica	Atuante
Breno Barcellos Bergamann	Technip	Não atuante
Bruno Vianna Amaral	Samarco	Não atuante
Carli Tomaz	Carbo Derivados	Não atuante
Carlos Antônio Fernandes	OI	Não atuante
Carlos Camanho	Independente	Não atuante
Carlos José Soares	Independente	Atuante
Carlos Roberto Soares Pinto	EDP Escelsa	Atuante
Cezar Augusto Pereira	Petrobras	Atuante
Cínara Cipriano Figueiredo	Cesan	Atuante
Cintia Nunes Braga Regattieri	Samarco	Não atuante

AUDITOR	EMPRESA	Situação atual
Cláudio Guimarães	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Cyntia Monfardini Arnoni	Technip	Atuante
Dalmo Rios	ArcelorMittal Tubarão - Independente	Não atuante
Daniel Alinio Gasperazzo	Fibria	Não atuante
Daniel Dias Barbosa	Cesan	Não atuante
Daniel Paulo Santos	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Daniel Pinto dos Santos Júnior	Samarco	Atuante
Deise Franco Cerqueira de Aguiar	Canexus	Não atuante
Deodéciano Simões	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Dilva Maria Mota Marchesi	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Dirceu Braga de Albergaria	Samarco	Não atuante
Edgar Alexandre Reis de Lima	Cesan	Atuante
Edmundo B. A. Filho	Vale	Não atuante
Eliana Auxiliadora dos Santos	Fibria	Não atuante
Élio Alfonso Lovatti	Samarco	Não atuante
Elza de Abreu Costa	Cesan	Atuante
Erthelviane Bartolozo Nunes	Carbo Derivados	Não atuante
Eunice Souza da Silva	Cesan	Não atuante
Fabio Santos Grillo	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Fernanda Simões Rosindo	Fibria	Não atuante
Fernando Augusto Rodrigues Valim	Cesan	Atuante
Fernando Carlos de Oliveira Assunção	Petrobras	Atuante
Flávia Degobi da Silva	Independente	Atuante
Gabriella Broetto Celestino da Silva	Petrobras	Não atuante
Geciara de Paula Cunha Salomão	Independentes	Não atuante
Gécio de Souza Pinto	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Genilton José Ferreira	Samarco	Não atuante
Geraldo Nonato F. Cunha	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Getúlio Tedesco	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Gilsomar Cláudio Valim	Technip	Atuante
Giovana Bissoli de Souza	Independente	Não atuante
Giovanni Guimarães Angius	Vale/ Independente	Não atuante
Guilherme Gravata Cunha	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Gustavo Nunes Rodrigues	Samarco	Não atuante
Hadriel Gonçalves da Silva	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Helio Carlos Brunelli Leitão	Carbo Derivados	Não atuante
Heloísa Helena Bessa A. Espindula	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Henrique Ribeiro Moraes	Technip	Atuante
Heraldo Ramos de Caldas Brito	ArcelorMittal Tubarão	Atuante
Hércules Gomes Tostes	EDP Escelsa	Atuante
Hudson Galiasso Cerqueira	Technip	Não atuante

AUDITOR	EMPRESA	Situação atual
Ivan Schimittel	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Izaías Antonio Gonçalves Gavina	Technip	Não atuante
Jemison Lima de Souza	Independente	Atuante
João Roberto Bastos Zoghbi Filho	Petrobras	Não atuante
Joãozinho Cabral Amorim Junior	Cesan	Não atuante
Joemar Narciso	Petrobras	Atuante
Jordana Jenis Lima	Samarco	Não atuante
Jorge Afonso Vescovi	Cesan	Atuante
Jorge Fernandes Júnior	Samarco	Não atuante
Jorge Luiz Freitas Rodrigues	ArcelorMittal Cariacica	Atuante
José Almeida Simões	Independente	Não atuante
José Aniceto Monteiro Gomes	Independente	Atuante
José Carlos Cuel	Telest	Não atuante
José Carlos de Angeli	Fibria	Não atuante
José Carlos Mattos Espindula	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
José de Paula Moraes Netto	Fibria	Não atuante
José Deosdete Marchesi	Cesan	Não atuante
José Eustáquio de Andrade	Independente	Atuante
José Guilherme dos Santos	Cesan	Atuante
José Marcio Vidal	Independente	Não atuante
José Marcolino Teixeira de Almeida	Vale	Não atuante
José Maria Saldanha	EDP Escelsa	Não atuante
JosimaraLeppaus Dias	Independente	Não atuante
Juarez Pereira da Silva	Vale	Não atuante
Juciane Silva da Motta	Cesan	Atuante
Júlio Flávio Soares	Petrobras	Não atuante
Katilice Mansk Firme	Cesan	Não atuante
Kilder Sagrillo	Fibria	Não atuante
Leonardo Scalabrini Naves	Garoto	Não atuante
Leonardo Silva Zacarias	Petrobras	Atuante
Luciana Caron Del Piero	Fibria	Não atuante
Luciano de Castro Tavares	Canexus	Não atuante
Luciano Dias Zorzal	Independente	Não atuante
Luciano Rubim Franco	Petrobras	Atuante
Luiz Carlos Pereira	Independente	Não atuante
Luiz Carlos Rodrigues dos Santos	Independente	Não atuante
Luiz Cláudio Nunes Fernandes	Technip	Não atuante
Luiz Geraldo Micheletti Goessler	Fibria	Não atuante
Luiz Gustavo Santana	Samarco	Atuante
Luiz Otavio Ramos	Petrobras	Não atuante
Luiz Roberto Tourinho	ArcelorMittal Tubarão - Independente	Não atuante

AUDITOR	EMPRESA	Situação atual
Luiz Sérgio Pereira Cordeiro	Cesan	Não atuante
Maraiza Rita Possatti	Cesan	Não atuante
Marcelo Pinheiro Rodrigues	ArcelorMittal Tubarão	Atuante
Marcelo Tomaz Pedro	Vale	Atuante
Márcio Henrique Carreira	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Marco Antônio Muniz Gamaro	Samarco	Não atuante
Marcone Alex Gomes Teixeira	Fibria	Não atuante
Marcos Antonio dos Santos	Technip	Atuante
Marcus Vinícius da Rocha	Independente	Não atuante
Margareth Paul de Andrade	Petrobras	Atuante
Maria Aparecida da Silva Correa	Independente	Não atuante
Maria de Fátima Padua	Vale	Não atuante
Maria Inês Modenesi	Fibria	Não atuante
Maria José Paixão Fernandes	Cesan	Não atuante
Mário Issamu Shibata	Canexus	Não atuante
Marla Correa Bragança	Cesan	Não atuante
Mauricéia Dalbem	Fibria	Não atuante
Mauricio Faria Santos Rabelo	Vale/ Independente	Atuante
Máximo J. M. Zorzal	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Maximo José Machado Zorzal	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Michelle Lírio Vieira Machado	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Miguel Arcanjo Silva Netto	ArcelorMittal Cariacica	Atuante
Monica Lima Saccani Novelli	Independente	Não atuante
Nilson Sebastião da Silva	Independente	Não atuante
Olimpio Antônio de Sousa	ArcelorMittal Tubarão- Independente	Atuante
Ormeu da Silva Barbosa	Technip	Não atuante
Patrícia Aparecida Rodrigues	Independente	Atuante
Paula Paiva de Menezes Krohling	Technip	Não atuante
Paulo Afonso Magnago	Fibria	Não atuante
Paulo Edson Martins Vieira	Fibria	Não atuante
Paulo Henrique Correa Cardoso	Fibria	Não atuante
Paulo Magnago	Fibria	Não atuante
Paulo Rogério Auer	Fibria	Não atuante
Philippe Ferreira Rocha	Samarco	Não atuante
Priscila Cortes	Vale	Atuante
Quintino Antonio do Nascimento	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Rafael Feitosa Mendes Rocha	Petrobras	Não atuante
Reginaldo Batista dos Santos	Cesan	Atuante
Reginaldo Pires Rodrigues	Independente	Atuante
Renata Pires Carneiro Canni	ArcelorMittal Cariacica - Independente	Não atuante
Ricardo Randow Murari	Garoto	Não atuante

AUDITOR	EMPRESA	Situação atual
Rita de Cássia E. Quintanilha	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Rivail Silveira Júnior	Cesan	Não atuante
Roberta da Silva Monteiro Marchezi	Independente	Não atuante
Rodrigo Cesar da Rocha Martins	Garoto	Não atuante
Rômulo Oliveira Vargas	Independente	Atuante
Rosângela Maria M. Trazzi	Fibria	Atuante
Rubens Ferreira dos Santos	ArcelorMittal Tubarão	Não atuante
Rumana Carolina Nicco Coelho	Petrobras	Não atuante
Sabrina Lozer	Fibria	Não atuante
Samuel Vieira	Independente	Atuante
Sandra Cristina Barcellos Soares Mariano	Fibria	Atuante
Sandra Maria Abud	Vale - Independente	Atuante
Sandro Marcio Duarte Miranda	Independente	Não atuante
Sara Novaes dos Santos	Independente	Atuante
Sebastião Peixoto da Silva	Independente	Não atuante
Sérgio Augusto Bussolotti	Ind/ Garoto	Não atuante
Sérgio Franco Cequeira	Canexus	Não atuante
Sergio Padilha Junior	Fibria	Não atuante
Simone Barbosa Gamonal	Fibria	Não atuante
Sofia Giambarba	Samarco	Não atuante
Solangela de Souza Cordeiro	Fibria	Não atuante
Tatiana Marques da Silva	Fibria	Não atuante
Tatiana Vieira de Freitas	ArcelorMittal Cariacica	Não atuante
Valdeir de Freitas Siqueira	Fibria	Não atuante
Wander Sandro Silva Medeiros	Technip	Não atuante
Wesley Hulle da Rocha	Fibria	Atuante



## Fornecedores Certificados 1998 a 2012\*

1998	
Acta Engenharia Ltda	Limaq Linhares Máquinas Ltda
Aratec Manutenção e Instalações Ltda	Lúcio's Rolamentos Com. e Imp. Ltda
Cetest-ES	Míteq - Minas Tecnologia de Qualidade Ltda
Comandus	Polydomus Ind. e Comércio de Plásticos Ltda
Depran Manutenção Industrial Ltda	Provale Ind. Com. S/A
Estel - Máquinas e Serviços Industriais Ltda	Quality Lavanderia Ltda
Imecal	Sempre Viva Mineração Construções e Transporte Ltda
Imetame	Sengen - Serviços e Manutenções Ltda
Indústria Mecânica São José	TDC Engenharia Montagens e Serviços Ltda
Itamil - Itapemirim Mecânica Industrial Ltda	Tomazelli - Engenharia Com. e Planejamento Ltda - ISO
MEG	Transmáquinas Ltda
Metalúrgica Carapina	Vimetal Comercial Ltda
Porto Azul	Vitelco Engenharia S/A
Pressergil	
Pyton Serviços Técnicos Ltda	2000
RBG Restaurante (Bom Gosto)	Colúmbia Tecnologia em Petróleo e Serviços Ltda
Sistermi Locação de Máquinas e Equipamentos Ltda	Construtora Rodoviária União Ltda
Soercel Construções e Montagens Ltda	DME Distribuidora de Material Elétrico Ltda
Tereme - Técnica de Recuperação de Máquinas Elétricas Ltda	Embra Construções e Serviços Ltda
Tracomal Terraplenagem e Const. Machado Ltda	Fio e Ferro Materiais Serviços e Constr. Ltda
União Fabricação e Montagens Ltda	Frioar - Comércio e Serviços Ltda
Vector Comércio e Manutenção Ltda	Ind. Com. Manutenção Industrial Dallapícola Ltda
	JC Meyrelles
	Kubit Indústria e Comércio
	Locamaq Ltda
	Mapem Manutenção e Montagem Eletromecânica
	Metalbarra do Brasil Ltda
	Metalúrgica Ataíde
	Mista Assistência Técnica Ind. e Comércio Ltda
	PAJ Serviços Ltda
	Papelaria e Desenho Jafeir Ltda
	Precol Premoldados e Construções
	Reciclar Serviços Ambientais Ltda
	Rosh Industrial
	Scala Metalmecânica Ltda
1999	
Ative Engenharia Ltda	
Cedisa Central de Aço S/A	
Cimef Metalurgia S/A	
Familtec Fabricação e Montagem Ind. Técnica Ltda	
Fateq Serviços e Construções	
Fornecedora Comercial Mar Ltda	
Gecel S/A	
Hidrauvit Equipamentos Industriais Ltda	
HZM Serviços de Manutenção e Montagens Ltda	

\* Relação de todos os fornecedores que foram certificados, nos seus respectivos anos, independente de sua situação atual de manutenção do certificado.

Seltec Ltda
Serves
Víferro Ferramentas e Ferragens Ltda

**2001**

BNG Metalmecânica Ltda
Bombesa Equipamentos Hidráulicos Ltda
Braminex Mineração Ltda
Conmec - Usinagem e Caldeiraria Ltda
Dikma Serviços Gerais Ltda
Eletromil Comercial Ltda
EMF Ind. Com. e Recuperações Ltda
Engenharia e Construtora Araribóia Ltda
Exseg Corretagem de Seguros Ltda
Fibraço Montagem e Manutenção Industrial
Fibral Indústria, Comércio e Serviços Ltda
Inbracal Ind. e Com. de Mineraias Ltda
Lógica Automação e Serviços Ltda
Menegatti Material Elétrico Ltda
Metroológica Engenharia Ltda
Mibra
Mogai Tecnologia de Informação Ltda
Oliveira Ind. e Com. de Retentores Ltda
Port Serv
Qualimec Usinagem Industrial e Comercial Ltda
Ranking Locação e Serviços Ltda
Runa Logistics Transportes
Tecplan Serviços Ltda

**2002**

Ausonia Navegação Ltda
Casa Vitória Comércio e Importação Ltda
Eletrosolda Com. e Rep. Ltda
Encasa - Empresa Capixaba de Saneamento Ltda
ESC 90 Telecomunicações
Escelsa Participações
Farloc Comércio e Serviços Ltda
Fundação Ecossistemas do Espírito Santo
Gramado Paisagismo Ltda
Inbatel Teleinformática Ltda
Loop Controle, Automação e Sistemas Ltda
Luwatrol Automação Industrial Ltda-ME

MAC Logistica
Maria das Graças Gavassoni Zache e Cia Ltda
Pred-Service Manutenção Industrial Ltda
Presintel Eletromecânica Indústria e Serviços Ltda
Rexel Distribuição Ltda
Roberto Sily
Seisa Metalmecânica Ltda ME
Sfera Rolamentos Comércio e Importação Ltda
Tecnicon Metalmecânica Ltda - ME
Treinatec - Manutenção e Montagens Ltda
Unitera Tecnologia em Informática Ltda

**2003**

CDA Construções e Serviços Ltda
Cofervil Ind. e Com. de Ferros Vitória Ltda
Contrex Serviços Ltda
CSV Ltda
Engelmig Elétrica Ltda
Equinox Comércio e Equipamentos Ltda
Fluxcenter Equipamentos Industriais Ltda
Land Máquinas e Equipamentos Ltda
LG Manutenção e Instalação Industrial Ltda
Limiar Engenharia Ltda
Luvam Eletromecânica Ltda
Matricial Engenharia e Construções Ltda
Metalúrgica Usisteel Ltda
Metso Automation do Brasil Ltda
Mista Sistemas Ambientais Ltda
Nexa Tecnologia em Redes de Computadores Ltda
Next Soluções Editoriais Ltda
Politintas Ltda
Sinus Serviços e Comércio Ltda
Site - Serviços Integrados em Telecomunicações Ltda

**2004**

B & C Inspeção e Serviços Ltda
C&E Segurança em Sistema Ltda-ME
Carleti Cromium Ltda
Casa das Soldas e Abrasivos Vitória Ltda
CCM Central Capixaba Manutenção e Montagem Ltda
Central de Ar Comprimido Ltda
Climeb - Medicina e Segurança do Trabalho Ltda

CME Serviços Ltda
Comipa Mecânica Industrial Ltda
Divinorte Distribuidora de Divisórias e Forros Ltda
Eletrical - Elétrica Comercial Ltda
Emissão Engenharia e Construções Ltda
Engesolda Indústria e Com. Ltda
ES Fenix Automação e Serviços Ltda
Expresso Serrano Ltda
Famec Metal Mecânica Ltda.
Farman Serviços Ltda – ME
Ferramental Máquinas e Ferramentas Ltda
Fracalossi & Venturini Ltda
Gecore Comercial Distribuidora Ltda
Gobbo Scharra Comércio e Serviços Ltda
Guindaste Centro Oeste Ltda
Icro - Tecnologia e Produtos para Manutenção Ltda
Incorpori Construções e Serviços Ltda
Intercores Comércio e Representações Ltda
Isoalloys - Indústria e Comércio de Metais S/A
Isometal - Isolamento Térmico e Indústria Metalúrgica Ltda
JMDC Serviços e Representações Ltda
King Automotores Ltda
Madeiraira Ariquemes Ltda
Mecânica Pesada Divinópolis Ltda
MESH Qualidade Industrial Ltda
Metálica do Brasil Ltda
Mibita Minérios Brasileiros Ltda
Montalvani Engenharia Ltda
Nortec Engenharia Ltda
Outotec Tecnologia Brasil Ltda
PBS - Soluções de Engenharia Montagem e Manutenção Ltda
RB Test Inspeção e Ensaios Não Destrutivos Ltda
Rei da Borracha Ltda
S.V.S Eletromotores Ltda
Sapporo Indústria e Comércio - Serviços Ltda
SAR - Comércio e Serviços Ltda
Saulo Transportes Ltda
SBR Serviços Ambientais Ltda
Sitra - Serviços Industriais Tratamento Anticorrosivo Ltda
SLE Consultoria e Desenvolvimento de Sistemas Ltda

T.H.I do Brasil Engenharia Ltda
Tecmmon Engenharia Indústria e Comércio de Estruturas Metálicas Ltda
Tecnolab Comércio e Serviços Ltda
Tectrilha Informática Ltda – ME
TORC – Terraplenagem, Obras Rodoviárias e Construções Ltda
Transcampo - Transportadora Campo Ltda
Transmáquina - Transporte de Máquinas Ltda
Transportes Niquini Ltda
Usiman Serviços de Manutenção Ind. e Com. Ltda
Vimaq Metalúrgica Ltda
Vixteam Consultoria & Sistemas Ltda

2005
Brastrading Comercial Ltda
Bratec Máquinas e Serviços Ltda
Carga Pesada Engenharia e Transportes Ltda
CBC - Construtora Base e Comércio Ltda
Construtora Ouro Preto Ltda
Delta Eletrificações e Serviços Ltda
Dinacon Demolições Ltda
D'MAC Locações de Máquinas Ltda
Escrimóvel Sistemas Para Escritório Ltda
Farmácia Alquimia Ltda
FF Comércio e Serviços Ltda
GB Oleohidráulica Ltda-ME
Gimacol - Giacomini Material de Construção Ltda
Ingral Indústria Gráfica Ltda
JR Mecânica Ltda-ME
Kaeme Empreendimentos e Consultoria Ltda
KVA Materiais Elétricos Ltda
Logistech Distribuição Planejamento e Entrega Ltda
Lumac Locação e Montagem de Andaimos Ltda
Mattos e Mattos Ltda
Metacon Engenharia e Consultoria Ltda
Metalúrgica Laranjeiras Ind. E Com. Ltda
MOCAL Moageira de Minérios Cachoeiro Ltda
MS Fenix Montagens Industriais Ltda
MSJ Comércio e Representações Ltda
NW Serviços Ltda
Pauta 6 Comunicação Ltda

Perfil Comércio Alumínios e Acessórios Ltda
Petroforge Indústria e Comércio de Válvulas e Conexões Ltda
Petroforge Indústria e Comércio de Válvulas e Conexões Ltda
RDG Aços do Brasil S/A
Refratários Espírito Santo Ltda
Reproduz Sistemas de Impressão e Reprodução de Documentos Ltda
Seal Técnica Vedações Ltda
Simplemaq Comércio e Serviços Ltda-ME
Sinapse Soluções Ltda
Solução Equipamentos Ltda
TBG Comercial Ltda
Telecom Serviços e Representações Ltda
Transjóia Transportadora Jóia Ltda
UCL - Faculdade Do Centro Leste
Uniforme Indústria e Comércio de Roupas Ltda
Usina Paineiras S.A

### 2006

Advocacia Imero Devéns
Aliança Florestal Ltda
Araflex Comércio e Serviços Ltda-ME
Atelier da Informação Consultoria Documental Ltda
Atual Gestão Serviços Terceirizados Ltda
Automação Sistemas Hidráulicos e Pneumáticos Ltda EPP
BL Tecnologia em Informática Ltda
Cadiesel Cachoeiro Diesel Ltda
Comec - Serviços e Transportes Ltda
Compremati Construtora e Prestadora de Serviços Ltda
Distribuidora Nacional Auto Peças Ltda
EMMEL Fabricação Montagens Ltda ME
Enigma Engenharia Ltda
Exata Informação e Tecnologia Ltda
Fortaleza Engenharia Ltda
Fullin Laboratório de Análises Agrônomicas e Consultoria Ltda-EPP
Gamatel Sistemas Ltda
Gold Comércio e Transportes Ltda

Gráfica e Editora Jep Ltda
Grafitusa S.A
GTEC Topografia e Geoprocessamento Ltda
Hesidral Equipamentos Óleos Hidráulicos Ltda
Hitovix Comércio e Serviços Ltda-ME
HP Motor Ltda
HP Turbo Ltda
Kioshi Serviços Ltda
Komatsu Forest Ind. Com. de Maqs. Florestais Ltda
Leoni & Leoni Ltda EPP
LGB Veículos Automotores Ltda
Liatours Viagens e Turismo Ltda
Litoral Box Ltda - ME
Locaservice Ltda
Megawork Consultoria e Sistemas Ltda
Mesal – Eunaman Manutenção, Serviços e Montagens Ltda
Metalmecânica Becker Ltda
P&S Peças e Serviços Ltda
Pimentel & Araújo Peritos Associados Sociedade Simples Ltda
Port Papelaria Escritório e Informática Ltda
Prosys Capixaba Engenharia e Tecnologia S.S.
RJG – Instrumentação e Elétrica Industrial Ltda-EPP
Seitec - Serviços Elétricos e Tecnologia Ltda-EPP
Sena e Liuth & Cia Ltda
Sk Tecnologia Subaquática Ltda
Sole Tecnologia e Serviços Ltda
Tinbol Tintas Ltda
Transporte Excelsior Ltda
Unival Com. de Válvulas e Acessórios Industriais Ltda
USM Montagem e Manutenção Industrial Ltda
Varp Transportes e Logística Ltda
VGA Informática Ltda
VLC Manutenção e Fabricação Ltda-ME

### 2007

Alessandro Luis e Silva e Cia Ltda-ME
Aplysia Assessoria e Consultoria Ltda
Art Metal Estruturas Metálicas Ltda
Ausonia Navegação Ltda
Betz Chemicals do Brasil Indústria e Comércio Ltda

Celi Serviços Ltda
Centelha Equipamentos Elétricos Ltda
Comapro Comércio e Manutenção Ltda
Comipa Mecânica Industrial Ltda
Construtiva Construções e Comércio Ltda
Cooperativa de Trabalho de Transporte e Logística de Passageiros Vip do ES
D & S Desenvolvimento e Serviços Ltda
Dimex Distribuidora de Material Elétrico Ltda
Elasa Instalações Industriais Ltda
Elcmar Soluções em Produção de Documentos Ltda - ME
Electron Montagens Industriais Ltda
Enfil Engenharia e Serviços Ltda
Galpotec Construções e Serviços Ltda
Gecel S/A
Gobbo Scharra Comércio e Serviços Ltda
Gramado Paisagismo Ltda
Guarapari Diesel Ltda
Guiotto, Assis e Pretti Advogados Associados
Hoest Assessoria e Consultoria Ltda
Incorpori Construções e Serviços Ltda
Ind. Com. Manutenção Industrial Dallapícola Ltda
Itamil - Itapemirim Mecânica Industrial Ltda
Itaplana Minérios Ltda
JM Montagem e Manutenção Elétrica Industrial Ltda ME
MI Service - Serviços de Instrumentação Industrial Ltda
Mindworks Informática Ltda
MMC Construções e Montagens Ltda
Mocal Moageira de Minérios Cachoeiro Ltda
MP Comunicação Integrada Ltda
Nassan Engenharia Ltda
NCS Fabricação e Serviços Ltda
Norte Sul Comércio de Parafusos Ltda
Oficina Editora Ltda
PAJ Serviços Ltda
Papermel Logística e Distribuidora Ltda
Peçasmaq Serviço Comércio e Peças Ltda
Pesam Distribuidora Ltda - ME
PLM Som - Locação, Comércio e Serviços Ltda

Psicoespaço Ltda
Quality Lavanderia Ltda
Refrigeração Espírito Santo Ltda
RMG Restaurante Coletivo Ltda
Roberto V. Baptista
S.S. Solutions Científica Ltda
Scanner Som e Imagem Ltda
SS Brasil Soluções Inteligentes Ltda
TCG - Terminal de Cargas Gerais
Tercol - Terraplenagem e Construções Ltda
Tereme - Técnica de Recuperação de Máquinas Elétricas Ltda
Vector Comércio e Manutenção Ltda
VSC Transportes Ltda - ME

<b>2008</b>
Acimex Transporte e Comércio Ltda
Aliança Florestal Ltda
ASBJ Comércio e Indústria de Alimentos Ltda
BSM Transportes Locação e Serviços Ltda
Carga Pesada Engenharia e Transportes Ltda
Cativa Comunicação Ltda ME
Centro Diagnóstico Carlos Chagas Ltda
Comercial Seara Ltda
Complex Compressores e Serviços Ltda
Consuplan – Consultoria e Planejamento Ltda
DM Construtora Ltda. (MD Construtora)
Ebalmaq Comércio e Informática Ltda
Engetel Engenharia e Serviços Ltda
Hiest Assessoria Ltda
Hilub produtos de lubrificação e Abastecimento
Komatsu Forest Ind. Com. de Maqs. Florestais Ltda
Limnos Hidrobiologia e Limnologia Ltda
Marin Metalmecânica Ltda
Mecanor Usinagem, Caldeiraria, Engenharia, Serviços e Locações Ltda
MEI - Montagem Técnica de Eletricidade, Instrumentação e Mecânica Ltda
Mibita Minérios Brasileiros Ltda
Mibrasa
Mundial Derivados de Petróleo Ltda

Opcional Montagem Eletromecânica e Estrutura Tubular Ltda
PAJ Serviços Ltda
Pianca Transportes e Turismo Ltda
Polidiesel Comércio e Serviços Ltda
Powermidia Sistemas e Serviços Ltda
Primaplast Plásticos Ltda
Pro Memória Serviços Ltda
Provale Ind. Com. S/A
Provale Ind. Com. S/A
Reflorestar Indústria e Comércio de Eucalipto Ltda
Rodagases Transpote Ltda
Roldi Máquinas e Ferramentas Ltda-ME
Rota Indústria e Comércio Ltda
Saulo Transportes Ltda
Seaside Serviços Portuários Ltda
Serh Assessoria e Gestão em Recursos Humanos Ltda
Serra Branca Mineração Ltda
Shopping dos Telhados Ltda-ME
Sime - Serviços Eletromecânico Ltda
Tecplan Serviços Ltda
Tempo Serviços Ltda
Toplimp Topografia Prestação de Serviços Ltda
Transportes Brusiane Ltda
União Fabricação e Montagens Ltda
Vega Engenharia Ltda EPP
Winner Correias e Mangueira Ltda

### 2009

Auto Desentupidora Mendonça Ltda
BEC Transportes e Serviços Ltda
BNG Metalmecânica Ltda
Cia Brasil Engenharia e Sistemas Cerâmicos Ltda
Comfai Metalmecânica Ltda-ME
Conserma Serviços Manutenção e Transporte Ltda
Contorno Eletrodiesel Ltda
Copitec Comércio e Serviços de Informática Ltda.
CRDO - Centro de Radiologia Odontológica
Cume do Monte Andaimos Ltda-Me
Disk Móveis Equipamentos de Escritório Ltda
Eletrosolda Com. e Rep. Ltda
Estruturas Sartori Ltda

FW Brazil Empreendimento e Serviços Gerais Ltda
Giuseppe Sampogna - Profit Confeccões - ME
Gráfica Lisboa Ltda
Incopre Indústria e Comércio S/A
Itamil - Itapemirim Mecânica Industrial Ltda
Itaplana Minérios Ltda
Leader Distribuidora de Material Hospitalares Ltda
Legalize Consultores e Associados Ltda
Locaservice Ltda
Locatelli Móveis S/A
Macaúba Soldas Ltda
Marcus Azevedo Batista Cozivilp
Martin Engineering Ltda
MD Prestação de Serviços de Condicionamento Físico Ltda-ME
Mega Eventos Locação de Equipamentos Ltda. EPP
Metalúrgica Veiga Ltda
Net Link Telecomunicações Ltda
Outotec Tecnologia Brasil Ltda
Pinturas Ypiranga Ltda
Portek Serviços e Soluções Ltda
PSG HSESC Engenharia Ltda
RAST Treinamentos Especializados e Segurança do Trabalho Ltda
Refrigel Comércio e Serviços Ltda
Rodovix Transportes e Serviços Ltda
Selecta Instituto de Psicologia Ltda
Sistermi Locação de Máquinas e Equipamentos Ltda
Volts - Prestação de Serv. Ind. Elet. Mec. Ins. Ltda
ZPR Serviços Especializados Ltda

### 2010

AMR Assessoria e Treinamento Ltda
Apoio Andaimos E Estruturas Tubulares Ltda-ME
Ar Vix Comércio e Serviços Ltda
Auto Desentupidora Mendonça Ltda
B.F Ribeiro - ME
BNG Industrial Ltda.
BR1- Ind. Comércio, Serviços
Cimol Com. e Ind. de móvel
Contemporânea Engenharia
CSV Ltda

Diparts Comércio de Peças Sob. e Equipamentos Industriais Ltda ME
Ducampo Serviços Agroflorestais Ltda
Farloc Comércio e Serviços Ltda
Hoest Assessoria e Consultoria Ltda
Melgaço Gonçalves
Metalmecânica Becker Ltda
Metrology – Medições
MR Lovatti ME
MultiTek Importação e Comércio Ltda
Mundial Derivados de Petróleo Ltda
Pyton Serviços Técnicos Ltda
Rota Service Ltda
Serramatti Madeira Ltda ME
Serraria Santa Rita Ltda
Serviços Integrados Nacionais de Atenção a Vida Ltda
Usiprec Usinagem de Precisão
VGA Informática Ltda
Vieira Costa Consultoria e Engenharia Ltda
Vultex - Comércio de Correias Transp. e Metais Ltda

2011
Cinco Estrelas
Compet PM Gerenciamento de Projetos Ltda
Consuplan - Consultoria e Planejamento
Docelar Móveis Ltda.
DPHL Distribuidora Ltda.
Fundação Ceciliano Abel de Almeida
Fundação Espiritossantense de Tecnologia
Georgia Engenharia
Guelos Montagens
Hitorin Mangueiras
JM Soldas
JNNET Telecomunicações
JWA Montagens
Lattufe Engenharia
Lemgruber & Fernandes Ltda
Locaservice Ltda
Logística Panorama
Marta Ferreira - Transágua
Noca Auto Peças Ltda ME
Panan Indústria

Pré Edificar Construtora Ltda
Pyton Serviços Técnicos Ltda
STS Manutenção Ltda EPP
Tecnoweb Serviços - TS Tec.
Tecplan Serviços Ltda
Zortran Locações e Serviços

2012
Agtop Ltda
Armani Transportes Ltda
Artcom Comunicação
Conexo Projetos e Sistemas Ltda
Ecos Transportes
Eletro Life Comercial
Eletromarquez Ltda
Elias A. Chagas – HD Divisorias
Fegom Automação
Hiper Máquinas
Ictus Engenharia Ltda
JWA Montagens
Locaservice
Loguin Service Ltda
Mundial Metalmecânica
Nova Retifica-Globo Retifica
Petrocam Comercial
Presintel Eletromecânica
SD Ferreira ME – Usimetais
Tectronic Serviços
Thermica Refrigeração e Ar
Urban Engenharia
Vipphone
WTT Industrial e Comércio







O Prodfor - Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores é organizado e mantido por grandes empresas atuantes no Espírito Santo, com apoio da Findes, coordenação técnica do IEL-ES e parceria institucional do Sebrae-ES. O Prodfor está completando 15 anos de atuação e em sua vitoriosa trajetória já promoveu o desenvolvimento e a qualificação de mais de 500 fornecedores, notadamente de micro e pequeno porte, que passaram a ter maior participação nas compras dessas grandes empresas e observaram expressivo crescimento de sua performance empresarial.

Uma ideia simples e inovadora, para usar o poder de compra de grandes empresas, induzir à melhoria da gestão de empresas fornecedoras e alavancar o desenvolvimento regional. O Prodfor tem ajudado a mudar a realidade dos fornecedores locais das grandes empresas, contribuindo para o aumento da sua competência e a consequente geração de mais negócios. Muitas são as pessoas e organizações que participam e contribuem com o sucesso do Prodfor.

Esta história é apresentada neste livro, pelo relato dessas pessoas que fizeram o Prodfor acontecer. Este documento conta como foi criado o Programa, sua organização, metodologias aplicadas e resultados obtidos. Traz a informação técnica de temas relacionados ao desenvolvimento de fornecedores, a história e métodos do Prodfor. Finaliza apresentando os expressivos resultados proporcionados aos fornecedores, que melhoraram sua organização e cresceram com o Prodfor, que tem sido uma verdadeira revolução, transformando a realidade das empresas capixabas.



ISBN 978-85-914779-0-6



9 788591 477906