

Análise da implantação de um sistema de gestão da qualidade de fornecedores sob o princípio da gerência de projetos

Diogo Edésio Rodrigues Martins (FHO-Uniararas) diogoedesio@hotmail.com
William Douglas Paes Coelho (FHO-Uniararas) prof_williamdouglas@yahoo.com.br

Resumo:

O aumento da concorrência e a busca por maior competitividade causam mudanças significativas ao meio em que as organizações estão inseridas, criam novos desafios e exigem capacidade de adaptação aos novos tempos. Essas mutações são sentidas em toda a cadeia de valores de uma empresa, incluindo desde o planejamento estratégico até a forma como interagem com seus fornecedores. A maneira de identificar e se relacionar com fornecedores qualificados requer planejamento e grande esforço das partes envolvidas. O estudo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o gerenciamento de projetos, a qualidade de fornecedores e a gestão da cadeia de suprimentos. Os dados foram obtidos através de um estudo de caso de uma empresa de grande porte do setor sucro-energético que tem desenvolvido uma ferramenta eletrônica destinada à homologação e cadastro de fornecedores, denominada Portal de Fornecedores. Os resultados obtidos refletem a opinião dos usuários finais da ferramenta desenvolvida pela empresa e serviram como base para identificar as principais dificuldades em se conduzir o Portal de Fornecedores. Ao final, são apresentadas propostas de melhorias com o objetivo de auxiliar na redução de falhas e retrabalho nas fases posteriores do Projeto de Gestão de Fornecedores da Empresa.

Palavras chave: Gerenciamento de projetos, Qualidade de fornecedores, Gestão da cadeia de suprimentos.

Analysis of the implementation of a quality management system of suppliers through the elements of project management.

Abstract

Increased competition and the search for greater competitiveness cause significant changes to the way in which organizations are in place, create new challenges and require the ability to adapt to new times. These mutations are felt throughout the value chain of a company, ranging from strategic planning to the way they interact with their suppliers. The way to identify and connect with qualified suppliers requires planning and great effort of the parties involved. The study presents a literature review about project management, quality of suppliers and supply chain management. Data were obtained through a case study of a large company in the sector of sugar and energy that has developed an electronic tool designed to the approval and registration of suppliers, called Portal de Fornecedores. The results reflect the views of end users of the tool developed by the company and served as the basis for identifying the main difficulties in conducting the Portal de Fornecedores. In the end, proposals for improvements are presented in order to help reduce failures and rework in later phases of the Project Management Suppliers' Company.

Key-words: Project management, Quality of suppliers, Supply chain management.

1. Introdução

Mediante ao aumento da concorrência e às rápidas mudanças impostas pelos novos tempos, se faz necessário o desenvolvimento de técnicas e abordagens que consigam gerenciar, ou ao menos identificar, as mudanças necessárias.

Morgan (1996) relata que as organizações são como seres vivos que reagem ao meio em que estão inseridas e que é de vital importância que se adaptem à nova realidade. Em analogia aos conceitos evolucionistas, descreve que não será a maior ou a melhor empresa que apresentará bom desempenho em longo prazo, mas aquela que melhor se adaptar à realidade imposta pelos novos tempos.

De forma semelhante, o setor sucroalcooleiro no Brasil tem vivido um processo de transformação singular nos últimos anos, e tem imposto a seus atores o desafio de adaptarem-se a mudanças rápidas e, muitas vezes, complexas.

A Empresa X, que ao longo do estudo terá seu verdadeiro nome omitido para que seus interesses sejam preservados, tem percebido essa necessidade de adaptação e vem desenvolvendo um projeto de gestão de fornecedores que tem como principal objetivo avaliar como aquelas empresas que participam da sua cadeia de valores podem contribuir de forma simbiótica para o aumento da competitividade de suas operações.

Desenvolver e monitorar fornecedores são atividades que, segundo Moura (2009), demandam recurso e tempo, mas é de extrema importância. Assim, este estudo tem como objetivo identificar as principais dificuldades ao se planejar e desenvolver uma ferramenta eletrônica que auxilie no desenvolvimento e monitoramento da qualidade de fornecedores, o Portal de Fornecedores da Empresa X.

Neste estudo são apresentados os conceitos que baseiam a análise, bem como a metodologia aplicada. Posteriormente, é feita a apresentação da Empresa X e do projeto de sistema de gestão de fornecedores desenvolvido pelo seu setor de suprimentos.

Por fim, espera-se apresentar as principais dificuldades encontradas durante o desenvolvimento e implementação do Portal de Fornecedores e propor sugestões de melhoria e correções a serem aplicadas nas fases subsequentes do projeto de gestão de fornecedores.

2. Revisão teórica

Os conceitos de gerenciamento de projetos, qualidade e gestão da cadeia de suprimentos tem sido amplamente difundidos. A profusão de definições para estes termos provoca, muitas vezes, processos idiossincráticos, ou seja, dá margem a diversas interpretações para o mesmo tema.

Desta forma, a revisão teórica a seguir apresenta algumas definições para os conceitos de Projetos, Gerenciamento de projetos, Qualidade e Gestão da cadeia de suprimentos.

2.1 Projetos

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI) (PMBok, 2008) defende que um projeto é um empreendimento temporário que tem como objetivo criar um produto ou serviço único; possui prazo predeterminado e chega ao fim quando se atinge os objetivos pré-definidos ou quando se torna evidente que os objetivos do projeto não poderão mais ser atingidos.

Para Oakland (1994), um projeto deve estar fundamentado em: identificar a necessidade (incluindo a necessidade de mudança), desenvolver o que satisfaz a necessidade, verificar a adequação à necessidade, assegurar que a necessidade seja satisfeita.

Um projeto é descrito na norma ISO 10.006 (2000) como um processo único, que consiste em

um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

2.1.1 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos tem avançado á largos passos nos últimos anos, proporcionando diferentes definições para o tema.

Para Vargas (2005), gerenciar um projeto é manter o foco em prioridades e objetivos para atender, de forma eficaz, as demandas em um ambiente de mudanças rápidas. Relata também que o gerenciamento de projetos não propõe algo revolucionário e novo, mas mantém sua principal proposta em estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com acontecimentos caracterizados pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental.

O PMI (PMBok, 2008) contribui para o assunto ao definir o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto, cujos esforços necessários demandam empenho interativo e a não interação de alguma área ou atividade afetará as outras demais.

O BSI (2000) entende a gestão de projetos como o planejamento, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação de todos os envolvidos em alcançar os objetivos do projeto no tempo, custo, qualidade e desempenho desejados.

Independente da definição ou abordagem é consenso entre os especialistas que o gerenciamento de projetos utiliza do conhecimento de diversas áreas e da criatividade para a viabilização daquilo que foi planejado. Assim, gerenciar um projeto concede á organização e aos envolvidos grandes aprendizados que podem ser aproveitados em momentos oportunos.

O registro do conhecimento adquirido com o projeto é indicado pelo PMI (PMBok, 2008) na forma de um manual de lições aprendidas cuja função é contemplar tanto as experiências bem sucedidas, quanto aquelas passíveis de aperfeiçoamento. Essas lições devem ser organizadas de forma estruturada e arquivadas para que o aprendizado ocorrido possa ser utilizado como input para projetos futuros.

2.1.2 Projetos e a gestão de fornecedores

Desenvolver fornecedores é um processo que demanda recurso, tempo e envolve e capacidade de relacionar-se com organizações de diversos portes, segmentos e culturas. Os riscos e benefícios, de acordo com o descrito por Moura (2009), devem ser medidos e estudados para que possam ser definidos os devidos meios para que toda a cadeia possa atingir níveis de excelência e manter relacionamento sustentável entre fornecedores e empresas.

Desta forma, algumas empresas tem buscado instituir projetos que possam auxiliá-las a manter programas de desenvolvimento e gestão da cadeia de valores.

No Brasil, projetos dedicados diretamente á gestão e ao desenvolvimento de fornecedores não tem sido uma prática comum entre as organizações. Em exceção, grandes empresas do estado do Espírito Santo tem mantido um programa cujo objetivo é preparar fornecedores que possam assegurar a qualidade de bens e serviços oferecidos, e assim, permiti-las competir com eficácia no mercado global. Este programa, descrito nas pesquisas de Moura (2009) e denominado PRODFOR (Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores), permitiu identificar que as grandes empresas devem adotar uma sistemática adequada a cada tipo de fornecimento, requerendo níveis de maturidade diferentes. O autor concluiu também que o desenvolvimento de fornecedores deve ser interpretado como uma ação de responsabilidade social, pela geração de oportunidades, emprego e renda.

Portanto, um projeto que desenvolva a cadeia de suprimentos não confere apenas maior vantagem às empresas relacionadas, mas também à comunidade que vive à sua volta.

2.2 Qualidade de Fornecedores

A preocupação com a qualidade em produtos ou serviços se confunde com a evolução da sociedade humana. Oliveira (2003) descreve que o rei francês Luís XIV já adotava no século XVII avançados procedimentos para a escolha de fornecedores e instruções para a construção de embarcações.

Atualmente, muitas empresas tem deixado em segundo plano o desenvolvimento de critérios de seleção de fornecedores, dando prioridade maior ao valor dos orçamentos e a redução de custos com a contratação de um serviço ou aquisição de um bem. Deming (1990) sugere que a aprovação de um fornecedor não seja feita com base no preço, pois essa prática dificilmente favorece a redução do custo total. O melhor é que se desenvolva um único fornecedor para cada item, incentivando um relacionamento de longo prazo, apoiado na lealdade e confiança mútua. Assim, um relacionamento duradouro permite um melhor monitoramento de requisitos que a qualidade do fornecimento.

Assegurar a qualidade é entendido por Deus e Vaccaro (2008) como a capacidade que um produto ou serviço possui em atender as expectativas de um indivíduo ou organização com relação a um padrão de satisfação, seja ele tangível ou intangível.

De uma forma geral, os esforços devem estar direcionados em identificar parceiros que possam contribuir para a geração de valor de um sistema produtivo a longo prazo, adotando e monitorando padrões de controle que levem à redução de custos global, conferindo maior vantagem às operações da empresa.

2.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos

De acordo com Chopra e Meindl (2003), a cadeia de suprimentos é dinâmica e envolve constantes movimentos de informações, produtos e recursos financeiros. Todas as ramificações da cadeia (fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas), devem estar focadas nas funções básicas, que são atender as necessidades dos clientes nas quantidades, no tempo e local desejado e fornecer um alto padrão de qualidade nos serviços.

O objetivo de toda cadeia de suprimentos, como ressaltado por Chopra e Meindl (2003), é maximizar o valor global gerado, que pode ser entendido como a diferença entre o produto final para o cliente e o esforço realizado pela organização para atender ao seu pedido.

Para Ballou et al. (2006) a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais que são repetidas ao longo do canal pelo qual matéria-prima é convertida em produto acabado, ou ainda, em valor para o consumidor. Assim, primeiramente deve-se entender quais são as metas mais importantes para a organização, para depois estabelecer um plano de ação direcionado à cadeia de suprimentos.

A necessidade de se administrar a rede de suprimentos, o que inclui a gestão de seus fornecedores, é enfatizada por Slack et al. (1993) ao afirmar que nenhuma operação ou parte da operação existe isoladamente. Cada pedaço é parte de uma rede mais ampla e interconectada de operações. Materiais, partes, montagens, informações, ideias e dinheiro fluem através das ligações consumidor fornecedor.

Desta forma, é possível dizer que administrar a cadeia de suprimentos é um princípio que deve estar presente desde as definições estratégicas da organização até o controle de suas atividades produtivas diárias.

3. Metodologia

A metodologia de pesquisa, de acordo com Tozoni-Reis (2009), pode ser vista como um conjunto de procedimentos que não se resume à utilização das técnicas e instrumentos de pesquisa, mas que as incluem. A autora afirma que o maior mérito não deve ser dado ao método, mas ao modo como se dá a interpretação da realidade.

Desta forma, esta pesquisa, que será realizada no departamento de suprimentos de uma empresa do setor bioenergético com sede no interior paulista, cujo nome será omitido para preservar seus interesses, foi realizada sob o princípio do estudo de caso, que segundo Nakano e Fleury (1996), é uma abordagem qualitativa que faz uso de entrevistas e outras fontes sobre fatos ocorridos relacionados ao estudo e, que para Yin (2005), é o método que melhor se aplica quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando os esforços estão direcionados a compreender porque e como fenômenos contemporâneos intrínsecos a algum contexto da vida real ocorrem.

Os dados utilizados neste estudo foram obtidos através de visitas ao departamento de Suprimentos da Empresa X, de consulta aos documentos relacionados ao Portal de Fornecedores e do uso de entrevistas estruturadas. Esta última é definida por Marconi e Lakatos (1996) como a observação sistemática, controlada de forma impessoal pelo pesquisador e planejada antecipadamente.

Assim, as entrevistas foram estruturadas através de perguntas variadas (o que inclui o uso de escala Likert, questões fechadas e questões abertas) disponibilizadas em questionários eletrônicos (e-survey) que foram enviados por e-mail aos entrevistados. O uso de questionário eletrônico é defendido por Vasconcellos e Guedes (2007) por permitir rapidez no preenchimento, facilidade de leitura, interatividade e obtenção de respostas sem rasuras.

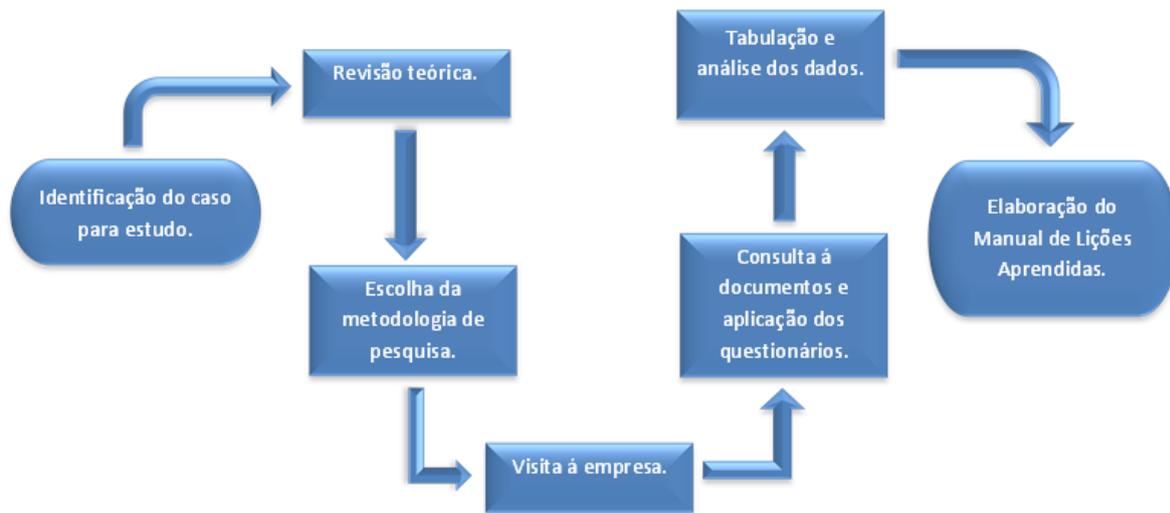
A aplicação de questionários, conforme referido por Barreira (2007), deve ser validada de maneira independente através de uma avaliação crítica do instrumento e dos critérios que orientam a sua construção. O autor reforça que a ação de validar o questionário auxilia na escolha de informações que sejam viáveis de serem coletadas, válidas, porém não numerosas. Desta forma, os questionários utilizados neste estudo foram validados por dois profissionais do ramo da Qualidade sob o princípio da validação de conteúdo, que é indicado em ocasiões de inexistência de um padrão com o qual o instrumento possa ser comparado.

Os questionários (ver anexo), após validados, foram aplicados a 3 membros da equipe de planejamento e desenvolvimento do Portal de fornecedores (60% de toda a equipe), 80 fornecedores (70%) e 10 compradores (100%) do setor de Suprimentos da Empresa X. Os questionários foram enviados em outubro de 2011 com prazo de 15 dias para retorno de respostas. Os entrevistados foram escolhidos por terem participado diretamente das etapas de desenvolvimento e de testes do Portal de Fornecedores que ocorreram entre outubro de 2010 e agosto de 2011.

Todas as perguntas dos questionários foram baseadas nas etapas de criação do Portal de Fornecedores, que corresponde à primeira fase do Sistema de Gestão de Fornecedores da Empresa X (ver figura 2).

Os dados coletados são apresentados na seção 4.2 deste artigo e foram organizados em forma de tabelas e gráficos com o auxílio do programa de computador Microsoft Excel 2010. Os resultados relacionam os objetivos definidos na etapa do planejamento com as informações obtidas a partir dos questionários. Desta forma foi possível montar um manual de lições aprendidas para registrar estruturadamente o conhecimento obtido com a criação do Portal de Fornecedores, facilitando consultas futuras e fornecendo sugestões de melhorias e inputs que objetivam a redução de falhas e retrabalho das próximas fases a serem desenvolvidas.

A figura 1, mostrada a seguir, ilustra a síntese dos procedimentos adotados para a realização deste estudo.



Fonte: Elaboração própria

Figura 1 - Síntese dos procedimentos adotados para realização da análise

4. Estudo de caso

4.1 Empresa

A Empresa X possui valor de mercado estimado em mais de US\$ 10 bilhões e cerca de 40 mil funcionários. É responsável por uma produção de mais de 2 bilhões de litros de etanol por ano para atendimento aos mercados interno e externo. Além do etanol, produz açúcar e gera energia elétrica a partir do bagaço da cana.

A Empresa X tem buscado nos últimos anos alcançar e exceder as melhores práticas para as áreas de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde, Segurança e Responsabilidade Social, utilizando normas reconhecidas e aceitas internacionalmente, por exemplo, NBR ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade, NBR ISO 14001 - Sistemas de Gestão Ambiental, OHSAS 18001 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho.

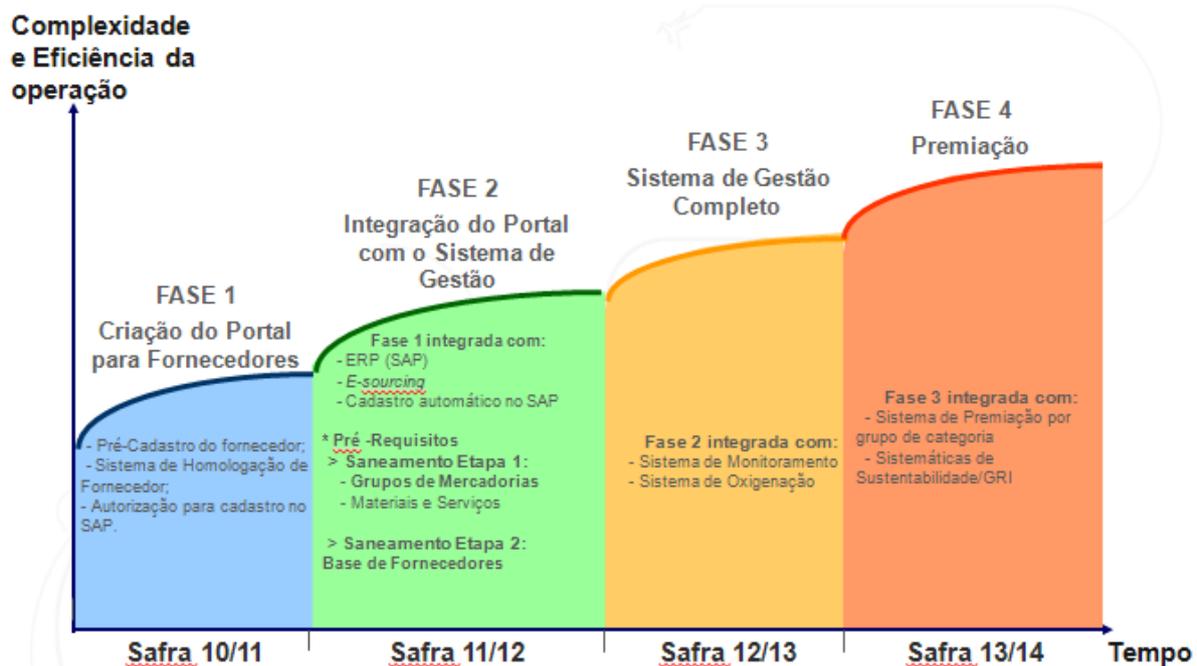
Nesta busca pela excelência, o setor de suprimentos tem de se integrar aos diversos setores da empresa a fim de manter uma forte relação com o mercado e instituir parcerias de relacionamento estratégico entre cliente e fornecedor.

As relações entre a Empresa e seus fornecedores são geridas pela equipe de Gestão de Fornecedores, que tem como responsabilidade desenvolver meios de comunicação, planejar sistemas de avaliação inicial e de medição de desempenho dos parceiros que compõem a sua cadeia de valores.

Administrar a cadeia de suprimentos de uma organização com grandes operações é uma tarefa que demanda, entre outras coisas, grande habilidade de planejamento e de organizar-se de forma sistemática.

Dessa forma, o desafio imposto ao time de Gestão de Fornecedores pode ser traduzido em mais de trinta unidades de negócio espalhadas pelas diversas regiões geográficas do Brasil. Assim, é de extrema importância identificar e desenvolver potenciais fornecedores de forma que atenda aos diversos segmentos de consumo da companhia. Estas necessidades foram

mapeadas e traduzidas em um sistema de gerenciamento que contempla desde o canal de entrada para novos fornecedores, até a sistemática de reclamações e medição da sustentabilidade da cadeia de valores, conforme ilustrado pela figura 2 mostrada abaixo.



Fonte: Adaptado do departamento de Suprimentos da Empresa X

Figura 2 – Planejamento macro do Sistema de Gestão de Fornecedores

A criação do Portal para Fornecedores (fase 1) iniciou-se em outubro de 2010 e foi concluída em setembro de 2011 e teve como principal objetivo estabelecer uma porta de entrada para novos fornecedores através de critérios pré-determinados para cadastrar e analisar o candidato. O Portal permitiu ainda, adotar um sistema que centraliza o processo de homologação e agrupar os fornecedores aptos de acordo com suas linhas de fornecimento.

Todo o sistema de gerenciamento tem sido planejado para operar em formato eletrônico interligado à internet, o que facilita o acesso dos diversos usuários localizados em diferentes pontos do globo terrestre. Desta forma, será possível também atualizar as informações em tempo real e oferecer a cada grupo de usuário perfis de acesso compatíveis às suas necessidades.

Espera-se que, futuramente, o sistema possa integrar as informações dos fornecedores a outros canais de comunicação da organização, permitindo o monitoramento de desempenho que reconheça e premie os melhores fornecedores de cada linha de suprimentos.

Dessa forma o presente estudo está restrito ao objetivo de identificar as dificuldades de criação do Portal de Fornecedores da Empresa X e registrar de forma estruturada os pontos passíveis de melhoria, garantindo que as lições aprendidas possam contribuir para o bom desempenho das fases subsequentes à criação do Portal, além de servir de contribuição para projetos futuros de mesmo teor ou de áreas correlatas.

4.2. Resultados e Discussão

4.2.1 Análise: equipe de planejamento e desenvolvimento – principais dificuldades.

Os dados que foram obtidos através das entrevistas à equipe de planejamento e desenvolvimento do Portal de Fornecedores demonstram que as condições do mercado e a

pouca exigência do governo nacional para a qualidade em geral são os fatores externos que mais dificultaram seu planejamento, conforme mostrado na tabela 1. Quanto aos fatores internos, foram citadas as necessidades de revisão e adequação do escopo inicial do sistema de gestão de fornecedores para atender às exigências dos diversos departamentos com os quais o setor de Suprimentos faz interface. A revisão do planejamento teve impacto nos custos e nos prazos, que foram elevados sensivelmente.

Outros fatores internos que foram identificados como passíveis de melhoria são a manutenção e a correção periódica do Portal de Fornecedores. O time de Gestão de Fornecedores informou que estas atividades serão terceirizadas, porém ainda não foram planejadas de forma ordenada.

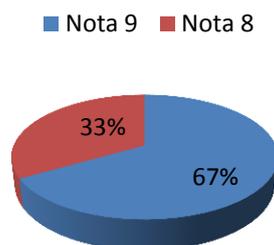
Fatores Ambientais Favoráveis	Peso atribuído
Recursos humanos existentes	5
Infra-estrutura (equipamentos e instalações existentes)	4
Tolerância a riscos por parte dos interessados	3
Condições do mercado	2
Normas governamentais (exigências do governo)	1

Fonte: Elaboração própria

Tabela 1 – Fatores ambientais relacionados ao Portal de Fornecedores

4.2.2. Análise: grupo de compradores – principais dificuldades.

A equipe de compras contribuiu diretamente para o planejamento da ferramenta eletrônica com importantes informações das atividades de identificação e de relacionamento com fornecedores. Este grupo não informou possuir dificuldades em utilizar a ferramenta ou compreender os processos de homologação e cadastro de fornecedores e atribuiu uma nota satisfatória (média de 8,7) ao Portal de Fornecedores, de acordo com o ilustrado no gráfico 1.



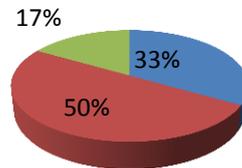
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1 – Notas atribuídas pelos compradores ao Portal de Fornecedores

4.2.3. Análise: grupo de fornecedores – principais dificuldades.

Os fornecedores, em sua maioria, responderam através dos questionários que o Portal de Fornecedores facilitou os processos de homologação e é uma ferramenta prática e fácil de ser utilizada. A principal dificuldade apontada por este grupo fica a cargo do conteúdo das informações solicitadas, que foi considerado exagerado pela maioria dos fornecedores que participaram da etapa de pré-lançamento, conforme ilustrado nos gráficos 2 e 3.

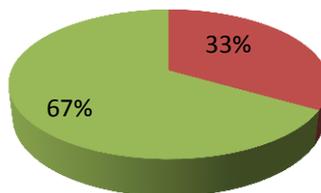
- Funcional - prática e fácil de usar
- Facilitou os processos
- Necessita de algumas correções



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – Opinião dos fornecedores quanto ao uso do Portal de Fornecedores

- Adequado
- Exagerado



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 – Opinião dos fornecedores quanto ao conteúdo das informações solicitadas no Portal de Fornecedores

4.3 Considerações finais

De acordo com o proposto na referência teórica, o conhecimento adquirido com o Portal de Fornecedores poderá ser utilizado como inputs para as fases subsequentes, pois conferiu à equipe de planejamento a opinião daqueles que encontram no Portal um aliado ao relacionamento entre a Empresa X e fornecedores.

Os pontos que favoreceram o departamento de Gestão de Fornecedores nesta empreitada foram mais bem percebidos em seus recursos humanos e físicos existentes, impulsionados pela necessidade estratégica de localizar parceiros em diversas regiões geográficas, porém é proposto que trabalhe em prol do desenvolvimento de sua cadeia de fornecimento, de modo a suprir a pouca exigência dos órgãos governamentais.

A percepção dos fornecedores indica que a ferramenta é adequada ao propósito, porém com informações requeridas em excesso. Desta forma, sugere-se que a Empresa X reveja a real necessidade ou os fundamentos para a cobrança de tantas informações. A partir do mapeamento dos dados, espera-se ser possível agilizar o processo de homologação e cadastramento de fornecedores e aumentar de forma significativa a nota atribuída por seus fornecedores, aumentando assim, o seu nível de aceitação.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se o acompanhamento da aceitação dos usuários e da qualidade das informações obtidas através da ferramenta, bem como o planejamento estruturado da manutenção e revisão da ferramenta para que se possa

desenvolver as fases subsequentes embasando-se em informações precisas e garantir a sustentabilidade de seu Sistema de Gestão de Fornecedores.

5. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 10006: gestão da qualidade - diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos.* Rio de Janeiro, 2000.

BALLOU, R.H.; et al. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial.* São Paulo: Artmed, 2006.

BARREIRA, R.B. *Elaboração e validação de questionários para coleta de dados sobre serviços especializados e pacientes com imunodeficiências primárias.* Orientado por Maria Ignez Gaspar Elsas. Rio de Janeiro, 2007. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto Fernandes Figueira/Fiocruz, Programa de Pós graduação em Saúde da Criança e da Mulher. Rio de Janeiro, 2007.

BRITISH STANDARDS INSTITUTE. *BS6079: guide to Project Management,* London, UK, 2000.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações.* São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEMING, W.E. *Qualidade: A Revolução da Administração.* Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

DEUS, A.D.; VACCARO, G.L.R. *Uma abordagem de implementação da qualidade assegurada no fornecimento de componentes automotivos: estudo de caso.* In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. *Imagens da Organização.* São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, L.R. *Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas.* Orientado por José Joaquim do Amaral Ferreira. São Paulo, 2009. 336 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção. São Paulo, 2009.

NAKANO, D.; Fleury, A. *Métodos de pesquisa em engenharia de produção.* In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 16., 1996, Piracicaba. Anais... Piracicaba, 1996.

OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da qualidade total: TQM.* São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, O. *Gestão da qualidade: tópicos avançados.* São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

PMI - Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge - PMBOK GUIDE.* Pennsylvania, USA, 2008.

SLACK, N. et al. *Administração da Produção.* São Paulo: Atlas, 1993.

TOZONI-REIS, M.F.C. *Metodologia da pesquisa.* 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

VARGAS, R.V. *Gerenciamento de projetos.* Rio de Janeiro: Brasport, 2006

VASCONCELLOS, L.; GUEDES, L.F.A. *E-Surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica.* In: Seminários em administração FEA-USP, 10., 2007, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto, 2007.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos.* 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO**Questionário aplicado ao gerente funcional do departamento de Gestão de Fornecedores da Empresa X.**

Prezado(a) Sr(a),

Por favor, selecione abaixo as opções que melhor traduzem sua opinião sobre o Portal de Fornecedores da Empresa X.

Sua participação neste estudo é voluntária, porém muito importante. Você tem o direito de não querer participar ou se recusar a responder as perguntas.

1) Tendo em vista que os projetos são utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização, enumere de 1 á 5 as necessidades de se criar o Portal de Fornecedores.

A nota 5 representa a principal necessidade e a nota 1 a necessidade de menor prioridade.

- Necessidade de reestruturação organizacional
- Imposição da diretoria
- Demanda de mercado (imposição dos principais clientes)
- Necessidade estratégica (por exemplo, localizar fornecedores qualificados ao redor do país).
- Avanço tecnológico (necessidade de se adequar aos novos meios de comunicação)

2) O líder de projetos é a pessoa designada pela organização pra atingir os objetivos do projeto. Enumere de 1 á 5 os fatores que influenciaram na escolha do líder do Projeto.

- Experiência no gerenciamento de projetos anteriores
- Bom desempenho em suas atividades de rotina
- Perfil de liderança
- Conhecimento aprofundado das áreas envolvidas
- Outros

3) Sabendo que os fatores ambientais da empresa referem-se tanto a fatores internos quanto externos que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto, enumere de 1 á 5 as alternativas que favoreceram a viabilidade do Portal de Fornecedores.

- Recursos humanos existentes (habilidade, disciplina e conhecimento dos envolvidos)
Infra-estrutua (equipamentos e instalações existentes)
- Normas governamentais (exigências do governo favoreceram a execução do Projeto)
- Condições do mercado
- Tolerância a riscos das partes interessadas

4) Comentários Adicionais:

Questionário aplicado aos compradores e fornecedores que participaram do pré-lançamento do Portal de Fornecedores da Empresa X.

Prezado(a) Sr(a),

Por favor, selecione abaixo as opções que melhor traduzem sua opinião sobre o Portal de Fornecedores da Empresa X.

Sua participação neste estudo é voluntária, porém muito importante. Você tem o direito de não querer participar ou se recusar a responder as perguntas.

1) - O que você achou do Portal de fornecedores?

- Funcional - prático e fácil de usar
 Facilitou os processos
 Necessita de algumas correções
 Ruim

2- Em sua opinião, como o Portal de Fornecedores interfere nos processos de homologação e cadastro de novos fornecedores?

- Auxilia
 Atrapalha
 É indiferente

3- O que você achou do conteúdo das informações solicitadas no Portal de fornecedores?

- Insuficiente
 Adequado
 Exagerado

4- Como você julgaria a assistência prestada ao usuário?

- Excelente
 Boa
 Regular
 Ruim
 Péssima

5- Qual nota você atribui ao Portal de Fornecedores?

A nota 1 representa o menor grau de satisfação e a nota 10 representa o maior.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6- Comentários adicionais:

--