

## CADEIA PRODUTIVA: O DILEMA DA VERDADEIRA QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.

*Maria Angelica Covelo Silva – Eng. Civil, Doutor em Engenharia, Diretora da empresa de consultoria NGI – Núcleo de Gestão e Inovação.*

As mudanças de cenário dos últimos anos determinaram a passagem de uma estrutura de competição da cadeia da construção, baseada nas percepções e características dos agentes de oferta de bens e serviços, para uma outra, baseada nas necessidades e exigências dos demandantes.

No entanto, a falta de integração e as dificuldades em compatibilizar os interesses individuais de cada setor da indústria, têm impedido que essa cadeia se veja como cadeia de valor, com foco num cliente comum a todos. O verdadeiro motor do ciclo de negócios e de renda da cadeia é o cliente da ponta, que tem verdadeiramente o poder de definir o nível de atividade da indústria e suas possibilidades de crescimento e desenvolvimento.

O cenário competitivo da cadeia produtiva tem sido difícil para a sobrevivência e o desenvolvimento dos diversos agentes envolvidos. A hora é de identificar se essas relações estão baseadas em parâmetros que possam promover a competitividade de cada elo da cadeia. Nas características atuais de funcionamento do mercado, o caminho para cada empresa e setor buscar a sustentabilidade na realidade dos respectivos mercados de atuação depende essencialmente da capacidade em atender às necessidades e aspirações do cliente, conhecer a realidade, ofertar o bem adequado, assegurar a satisfação e não dar motivo para buscar outro parceiro. E isso depende da estratégia de negócio e competição de cada empresa.

Os bens e serviços da construção civil são complexos e dotados de características técnicas que pressupõem ainda uma outra atitude: a educação do cliente para conhecer, comprar e utilizar produtos e serviços. Por outro lado, cada parte da cadeia tem uma estrutura de custos e de margens de lucratividade – que depende da ordem de grandeza de investimento requerido, da estrutura de competição do setor, entre outros fatores.

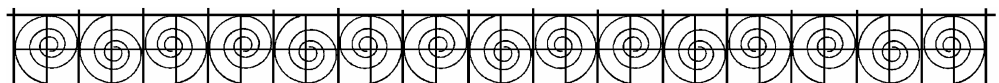
Existem algumas dificuldades nas relações cliente-fornecedor, apesar de todo o esforço para mudar a realidade do “leilão” que se praticava no cenário inflacionário dos anos 80/início de 90, para a necessidade de qualificar fornecedores que atendam a critérios pré-estabelecidos.

A falta de uma visão de valor – custo *versus* desempenho – tem feito com que todo o mercado se baseie na visão do preço inicial dos produtos e serviços. Ao cliente é transferido o ônus dos defeitos e das soluções inadequadas.

Os preços que os clientes estão dispostos a pagar pelos bens e serviços finais ditam o comportamento dos preços possíveis de serem praticados. As margens de lucratividade possíveis em cada parte da cadeia dependerão, assim, do comportamento dos consumidores e da eficiência dos processos produtivos envolvidos. Apesar das mudanças fortes nos cenários econômicos, essas margens e a produtividade dos processos ainda não foram ajustadas. Isso faz com que alguns elos tenham margens insuficientes para a sustentabilidade, apesar de serem eficientes, e que outras partes tenham eficiência incompatível com as margens viáveis. Para um terceiro grupo há práticas de margens e eficiência adequada ao mercado, mas existe uma perda de mercado pelo não reconhecimento do valor. Essas distorções competitivas ocorrem em muitos setores, e é preciso identificar o que, de fato, acontece para poder agir.



Rua Bernardino de Campos, 318 • conj. 72 • Campo Belo 04620-001 • São Paulo • SP  
Telefax: (55 11) 5561-2097 • e-mail: [ngi@ngiconsultoria.com.br](mailto:ngi@ngiconsultoria.com.br)



Uma das causas dessa descaracterização é a perda de conhecimento técnico por parte de muitos contratantes de obras, construtores e especificadores de produtos, que tem levado à uma grande dificuldade de atribuir valor às ofertas de bens e serviços. Além disso, há a falta do conhecimento a respeito de normas técnicas, comportamento dos materiais e sistemas construtivos e das boas práticas de execução de serviços. Muitas empresas e profissionais não conseguem entrar no mérito do desempenho de produtos e serviços e dos verdadeiros mecanismos de gestão tecnológica, confundindo a visibilidade de uma marca ou a tradição de uma empresa ou produto com a garantia da qualidade oferecida.

As mudanças na organização do trabalho – com a terceirização e quarteirização de serviços – não representaram ganhos reais de produtividade e qualidade decorrentes, como se deveria esperar da execução em série. Em muitas situações os agentes que assumiram esse papel não tiveram qualquer preparo para assumir a gestão de um negócio com foco em eficiência e atendimento das necessidades do cliente.

A falta de um ambiente regulatório setorial que assegure patamares mínimos de desempenho e qualidade ao consumidor/ cliente faz com que, em muitas situações, os limites da responsabilidade técnica sejam ultrapassados. A isso se junta a falta de ações educativas do cliente – seja um contratante de obras, construtora ou usuário final – que fazem com que a concorrência predatória seja muito viável em todos os elos da cadeia.

Os avanços obtidos com as exigências de mecanismos como o PBQP-H e de organismos contratantes têm sido significativos e estabelecem um filtro. No entanto, as deficiências de mercado vão muito além, seja pela existência de uma infinidade de obras não abrangidas por este tipo de mecanismo, seja porque o nível de exigência tecnológica e de gestão tem que ser ainda maior para viabilizar a mudança de patamar de produtividade, custos e qualidade.

Ainda podemos constatar que são muito poucos os exemplos de relações cliente-fornecedor baseadas na excelência mútua – e para todos os produtos e serviços da cadeia. Os custos invisíveis, resultados desse desencontro, penalizam a todos, até mesmo aqueles que pressionam o fornecedor em busca de menores preços, sem perceber que pagarão a diferença mais tarde.

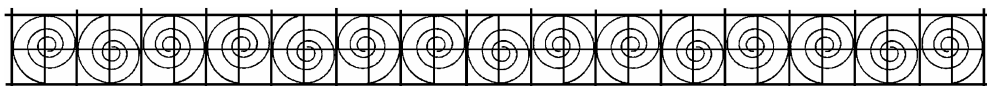
A equação de sustentabilidade da cadeia, inclusive na disputa por recursos que podem ser destinados a outras alternativas de investimento, depende de um ajuste em que o resultado seja um patamar mais elevado de produtividade global, de qualidade e de preços associados à produtividade e ao valor agregado, sob a ótica do cliente. Na verdade, muitos elos da cadeia não conhecem os próprios níveis de produtividade e, por conseqüência, os preços não são associados à essa produtividade, deixando de reverter o avanço tecnológico e organizacional em benefícios para todos.

Vários anos se passaram desde que as primeiras empresas começaram a trabalhar com um conjunto de fornecedores mais definidos e constantes, no esforço da qualificação necessária para suprir as exigências dos clientes e dos sistemas da qualidade. Qualificar fornecedores, no entanto, não é tarefa fácil no ambiente discutido aqui.

O problema é muito mais profundo do que fazer um produto ou serviço. Está ligado a estrutura da cadeia, à divisão do trabalho e à gestão estratégica de negócios de cada parte. Capacitar e qualificar fornecedores nessa realidade envolve uma transformação profunda da competência empresarial de vários elos da cadeia.



Rua Bernardino de Campos, 318 • conj. 72 • Campo Belo 04620-001 • São Paulo • SP  
Telefax: (55 11) 5561-2097 • e-mail: [ngi@ngiconsultoria.com.br](mailto:ngi@ngiconsultoria.com.br)



Para assegurar competitividade, as empresas da cadeia produtiva precisam passar a enxergar o valor que cada produto e serviço e seu desempenho agrega e a ajustar o funcionamento da cadeia da construção, baseando-se em eficiência, produtividade, conhecimento tecnológico, verdadeira garantia da qualidade ao cliente, e não mais em quantidade de produto agregada.

Essa é uma tarefa para todos os agentes da cadeia da construção civil e os mecanismos não funcionarão se qualquer parte não mudar o foco.

**Artigo originalmente publicado no Suplemento Especial "Prêmio Pini" das revistas AU, Técnica e Construção Mercado, Editora Pini, novembro 2001.**



Rua Bernardino de Campos, 318 • conj. 72 • Campo Belo 04620-001 • São Paulo • SP  
Telefax: (55 11) 5561-2097 • e-mail: [ngi@ngiconsultoria.com.br](mailto:ngi@ngiconsultoria.com.br)

