

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO - PPGDE**  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
**Turma 2012**

**A efetividade do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores - DES-  
FOR de ITAIPU mediante a utilização do Sistema de Avaliação de Forne-  
cedores**

Curitiba

**EDUARDO KARAZAWA GUERRA**

**A efetividade do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores - DESFOR de ITAIPU mediante a utilização do Sistema de Avaliação de Fornecedores**

Artigo de conclusão de curso de especialização do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Sbicca Fernandes

Curitiba  
2013

## RESUMO

Este artigo apresenta uma descrição detalhada do programa de desenvolvimento de fornecedores de ITAIPU, bem como do sistema de avaliação dos fornecedores. O objetivo é apresentar a análise da efetividade do programa através da análise dos requisitos, aplicação dos questionários de avaliação, classificação e definição dos fornecedores que serão sensibilizados para participar do programa.

**Palavras-chave:** programa de desenvolvimento, fornecedores, questionário de avaliação, requisitos, qualidade, sustentabilidade.

## ABSTRACT

*This paper presents a detailed description of the suppliers development program sponsored by ITAIPU. The objective is to present an analysis of the effectiveness of the program by means of requirements analysis, application of evaluation questionnaires, classification and definition of the suppliers to be sensitized to participate in the program.*

**Keywords:** *development program, suppliers, assessment questionnaire, requirements, quality, sustainability.*

## 1. Introdução

A natureza jurídica da ITAIPU, conforme definição dada pelo eminente jurista Miguel Reale é “Empresa binacional, emergente do Direito Internacional”. É, além disso, empresa que explora o serviço público<sup>1</sup> na geração de energia elétrica, que atende ao Brasil e ao Paraguai, em igualdade de condições. Diante disso, várias características e peculiaridades surgem, dentre as quais a necessidade de realização de compras observando normas assemelhadas àquelas definidas, por exemplo, pela Lei 8.666/93, no Brasil.

Em grande parte, senão a maioria das compras, o menor preço é mandatório, o que possibilita a participação de empresas que podem não possuir capacidade técnica suficiente para atender plenamente os requisitos de aplicação de materiais e serviços, por exemplo. Diante dessa realidade é necessário que sejam empreendidas ações para que, fornecedores estejam mais bem capacitados para atender às demandas. Há argumentos no sentido de melhor seleção e até mesmo limitação na participação de empresas em processos licitatórios. No entanto a legislação brasileira e mesmo a Norma Geral de Licitações (norma interna da empresa) veda o impedimento à participação. Ademais, a dinâmica

---

<sup>1</sup> Do direito Constitucional: Serviço Público é aquele que é instituído, mantido e executado pelo Estado, com o objetivo de atender aos seus próprios interesses e de satisfazer as necessidades coletivas.

da economia brasileira, que vem crescendo lentamente (especialmente e desde 2012), apesar de manter o “aquecimento” das demandas por materiais e serviços. Com isso, limitar a participação pode se demonstrar incapacitante para a empresa compradora manter suas operações.

Neste cenário, a ITAIPU desenvolveu e implantou o programa de Desenvolvimento de Fornecedores que tem como finalidade possibilitar às empresas fornecedoras melhoria de sua capacidade técnica, gerencial e estratégica, o que motiva a avaliação da efetividade do programa, não somente por aspectos internos da empresa, mas também pela possibilidade desse programa influenciar no desenvolvimento da competitividade de empresas participantes desse programa.

A regularização das fronteiras entre o Brasil e os demais países da América do Sul possui passagens históricas, dentre as quais aqui se salienta a da fronteira com o Paraguai. Palco de disputas que motivaram conflito armado, a fronteira entre o Brasil e o Paraguai teve seus últimos capítulos de disputa encerrados na segunda metade do Século XX.

As tentativas de solução decorreram do Tratado de Permuta entre Portugal e Espanha, assinado no ano de 1750, tratado este que trouxe a primeira descrição minuciosa das fronteiras. O texto, entretanto, era impreciso ao delimitar os territórios na margem direita do Rio Paraná.

O Tratado de Paz<sup>2</sup> (1872), selado entre o Brasil e Paraguai, por sua vez, conteve definição da fronteira estabelecendo que os territórios seriam divididos pelo Rio Paraná, até o Salto e pelo cume da Serra de Maracaju. O documento não esclareceu, no entanto, o exato local da fronteira, pois quando se aproxima do rio, a citada Serra de Maracaju divide-se em dois ramos, um acima e outro abaixo das Sete Quedas (antes da formação do reservatório da Usina Hidrelétrica de Itaipu - UHI). Constituiu-se então uma comissão mista que deveria detalhar os limites entre os dois países. Porém a demarcação foi suspensa a cerca de vinte quilômetros de distância dos saltos, por desacordo entre as partes.

A identificação do potencial hidrelétrico do Rio Paraná colocaria os interesses do Brasil e Paraguai novamente em rota de colisão. Desta vez, entretanto, ao invés de medir forças, os dois governos optaram pela união e em 1962, pela primeira vez cogitou-se a ideia de os dois países produzirem energia em conjunto. Em 1965, o diálogo retrocedeu com o deslocamento de um destacamento militar brasileiro para a área em litígio. Logo após, os dois países então intensificam a busca por uma solução diplomática. A inauguração da Ponte da Amizade alimentou o clima de cooperação ao oferecer a perspectiva de exportação para os produtos agrícolas do Paraguai através do território brasileiro, pelo porto de Paranaguá. O resultado de intensas negociações foi a Ata do Iguazu<sup>3</sup>, assinada em 22 de junho de 1966 pelos ministros das Relações Exteriores do Brasil, Juracy Magalhães, e do Paraguai Sapeña Pastor. A declaração conjunta manifestava a disposição de estudar o aproveitamento dos recursos hidráulicos pertencentes em condomínio aos dois países, no trecho do Rio Paraná “desde e inclusive o Salto de Sete Quedas até a foz do Rio Iguazu”. Este

---

<sup>2</sup> [http://dai-mre.serpro.gov.br/atos-internacionais/bilaterais/1872/b\\_108/](http://dai-mre.serpro.gov.br/atos-internacionais/bilaterais/1872/b_108/)

<sup>3</sup> <http://www.brasil.gov.br/linhadotempo/epocas/1966/assinatura-da-ata-do-iguazu>

entendimento diplomático abriu caminho para o início de estudos técnicos. A solução proposta previu o alagamento de grande parte da área em litígio, possibilitando o encerramento da disputa por terras na fronteira.

Em 1967, uma Comissão Mista foi criada para por em prática a Ata do Iguaçu e em abril de 1973, Brasil e Paraguai assinaram o Tratado de ITAIPU<sup>4</sup>, instrumento legal para o aproveitamento hidrelétrico do Rio Paraná pelos dois países. Neste ponto a diplomacia por fim alcançou resultado concreto. Em maio de 1974, foi criada a entidade ITAIPU Binacional, para gerenciar a construção da usina, estruturada como “empresa internacional”, uma solução jurídica<sup>5</sup> encontrada pelo eminente jurista Miguel Reale.

Em razão da forma como a entidade ITAIPU Binacional foi idealizada e constituída, algumas conseqüências são permanentemente presentes, dentre as quais o fato de que o volume das compras realizadas deve ser equivalente em ambos os países o que torna essencial a identificação de fornecedores em ambos os territórios, que atendam às necessidades da entidade. Ademais, no ano de 2003 sua missão foi ampliada para *“Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai”*<sup>6</sup>.

A missão atual está sustentada por um conjunto de objetivos estratégicos<sup>7</sup>, dentre os quais, são destacados:

**Objetivo Estratégico 4:** Contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das áreas de influência. Assegurar que as ações diretas de ITAIPU nas áreas de influência sejam articuladas e estruturadas com os governos e sociedades de ambos os países, com vistas à melhoria da qualidade de vida e um desenvolvimento social e econômico justo, respeitando o meio ambiente.

**Objetivo Estratégico 7:** Fomentar o desenvolvimento socioeconômico da área de influência. Desenvolver, de forma articulada com as diversas instâncias dos governos, iniciativas estruturantes visando à geração de emprego, renda e bem-estar social na região, buscando incluir a participação de entidades não governamentais e de órgãos nacionais ou internacionais de fomento ao desenvolvimento, com especial atenção à utilização da energia elétrica.

**Objetivo Estratégico 8:** Aperfeiçoar a participação da ITAIPU no desenvolvimento socioeconômico da área de influência. Formular, gerenciar, monitorar e sistematicamente avaliar as iniciativas socioeconômicas da ITAIPU, sob uma perspectiva integral e estruturante, buscando criar sinergias ou aproveitar as existentes.

A história de ITAIPU e seu desenvolvimento estabeleceram necessidades peculiares em função de sua natureza jurídica. Atualmente, em razão de diferentes, mas convergentes motivações, a necessidade por desenvolvimento de fornecedores é premente. Nesse sentido, a entidade empreendeu a partir de 2009 um conjunto de ações que deram origem ao seu Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, de cujas estruturas trataremos mais a seguir.

---

<sup>4</sup> <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=121681>

<sup>5</sup> ITAIPU Binacional (Brasil). Diretoria Jurídica – Natureza Jurídica da ITAIPU

<sup>6</sup> <http://www.ITAIPU.gov.br/institucional/missao>

<sup>7</sup> <http://www.ITAIPU.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>

## 2. Conceituando desenvolvimento de fornecedores

Na busca pela conceituação de desenvolvimento de fornecedores, observamos que o artigo publicado pelo Professor Maurício Kuehne Júnior ajuda a explicar o caso concreto adotado por Itaipu, senão vejamos:

Maurício Kuehne Júnior<sup>8</sup> infere que o *“modelo clássico de relacionamento entre comprador e fornecedor baseava-se no julgamento de preços, prazos de entrega e qualidade do produto quando do recebimento do material encomendado, em que eram feitas inspeções qualitativas e quantitativas e que após essa fase, iniciava-se o processamento do pagamento e o processo era registrado na pasta do fornecedor para eventuais consultas futuras”*. Segundo Kuehne, *“esse tipo de procedimento se encontra em desuso, pois cada vez mais as empresas têm se preocupado em desenvolver parcerias, dentro de uma linha contemporânea em que o importante é estabelecer um relacionamento permanente entre cliente e fornecedor, envolvendo não somente compras eventuais ou programadas, como também o desenvolvimento de produtos”*.

No setor público brasileiro o estabelecimento de relação comercial em moldes permanentes é vedado em razão dos dispositivos da lei de licitações (Lei 8666/93) e em especial na ITAIPU Binacional em razão de sua Norma Geral de Licitação (NGL). No entanto o texto que ora citamos nos auxilia a compreender o ambiente corporativo no qual as *“empresas precisam encontrar parceiros comerciais confiáveis”* uma vez que em qualquer dos casos (público ou privado) há a necessidade de *“identificar ou de desenvolver fornecedores que serão responsáveis pela elaboração de componentes ou execução de serviços que, preferentemente, não façam parte do negócio principal da organização desenvolvedora”*. Além disso, o processo de identificação de parceiros comerciais confiáveis enseja a necessidade constante de avaliação de fontes potenciais de suprimentos que termina sendo um processo contínuo nas organizações. Essas mesmas organizações, segundo Baily<sup>9</sup>, gastam oitenta por cento do orçamento com vinte por cento dos seus fornecedores e provavelmente com vinte por cento dos itens. Tal constatação também pode ser explicada pela “Lei de Pareto”. Sobre essa “lei”, Richard Koch<sup>10</sup> ensina o Princípio 80/20, desenvolvido em 1897 pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), segundo o qual oitenta por cento do que uma pessoa realiza no trabalho vêm de vinte por cento do tempo gasto nesta realização. Da propositura feita por Baily, dos princípios organizados por Pareto e da observação das empresas em geral, surge a identificação da necessidade de avaliação dos fornecedores os quais segundo ele devem ser *“muito bem desenvolvidos e continuamente avaliados, pois com eles a organização gasta 80% de seu orçamento com suprimentos”*.

No caso específico de ITAIPU, a questão de desenvolvimento de fornecedores está presente em sua Norma Geral de Licitação – NGL cuja versão

---

<sup>8</sup> Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.3, p.37-44, set./dez. 2001

<sup>9</sup> **Compras**: princípios e administração. BAILY, Peter. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>10</sup> **O princípio 80/20** Richard Koch Administração e Negócios 272 páginas Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. - ISBN: 8532511813

atualizada foi aprovada pelo Conselho de Administração, entrando em vigor no dia 1º. de janeiro de 2013, conforme abaixo:

- Art. 2º, Par. Único: Todas as obras, serviços, compras, locações e alienações, contratados pela ITAIPU, salvo nos casos excepcionais previstos nesta Norma, serão precedidos de Licitação, destinada a selecionar a proposta mais vantajosa para a Entidade e a **promoção do desenvolvimento sustentável** (negritamos), respeitados os princípios básicos enunciados no caput deste artigo.
  
- Art. 5º, Par. 2º: As especificações para a aquisição de bens, contratações de serviços e obras poderão contemplar, preferencialmente, critérios de sustentabilidade ambiental e de **promoção do desenvolvimento social e regional** (negritamos) sustentável, bem como de padronização, através da Homologação de Marcas, conforme disciplinado em Instrução de Procedimento específica.

Importante salientar ainda, que a geração de energia de ITAIPU atende atualmente a 16,99% (dezesseis inteiros e noventa e nove centésimos por cento) da energia consumida no Brasil e 72,91% (setenta e dois inteiros e noventa e um centésimos por cento) da consumida no Paraguai<sup>11</sup>. A energia gerada e destinada ao mercado brasileiro é transmitida por FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS até o estado de São Paulo, de onde pode ser transmitida para as cinco regiões brasileiras, inclusive Norte e Nordeste<sup>12</sup>. Esta referência de atendimento à demanda tem razão de ser por ilustrar a necessidade existente de incremento da indústria, especialmente no Paraguai. O volume de energia produzido por ITAIPU é igual para ambas as margens (Brasil – Margem Esquerda (do rio paraná) e Paraguai – Margem Direita do rio), mas a demanda de energia do pa vizinho, sócio e igualmente “dono” de ITAIPU  baixa em razão de sua têm baixa industrializao. Uma das formas de fortalecer a economia do Paraguai  através do fortalecimento das empresas l sediadas e que são fornecedoras de ITAIPU. Como já se pode verificar, as aoes realizadas pela entidade binacional devem ser realizadas igualmente para as margens distintas, e aproveitando têm o intuito secundário, em relao  missão empresarial, de fortalecer a economia regional do oeste do Estado do Paraná, constitui-se então a ao de desenvolver fornecedores para os dois lados, atendendo a vários e diferentes objetivos da empresa.

Com isso conceituamos o Desenvolvimento de Fornecedores como o processo empreendido por entidades compradoras com a finalidade de fortalecer a capacidade e têm a competitividade das empresas que atendem suas demandas por materiais e serviços. Esse aumento de capacidade e de competitividade deve oferecer como consequência o aumento da diversidade de fornecedores que mantenham os níveis de qualidade e assertividade nos fornecimentos em alto padrão de desempenho com a vantagem adicional de não necessariamente provocar aumento de preços para a entidade compradora em razão têm do próprio aumento de competitividade. Em síntese, não se trata de mera ampliao quantitativa da chamada “carteira de fornecedores”, mas de ampliao qualitativa e quantitativa dessas empresas, gerando ganhos,

---

<sup>11</sup> <http://www.itaipu.gov.br/energia/geracao>

<sup>12</sup> <http://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/perguntas-frequentes>

possivelmente, para todas as “pontas” envolvidas, como: empresas, pessoas, meio-ambiente, economia, poder público, etc.

### **3. Descrição e Estudo da Estrutura do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores – DESFOR**

O ambiente social, cultural e econômico em que se insere ITAIPU Binacional, aliado às suas diretrizes estratégicas deflagrou a elaboração de um programa cujo objetivo central é auxiliar a entidade a avançar na busca pelo cumprimento de sua missão.

O Programa DESFOR objetiva atingir fornecedores atuais e também fornecedores potenciais para alavancar o desenvolvimento econômico e social, inicialmente na área de abrangência da UHI<sup>13</sup>, ou seja, essencialmente a partir da região oeste do Estado do Paraná e do Paraguai, busca convergência para com a missão institucional da entidade, oferecendo subsídios informativos, orientações e indicações de planos para desenvolvimento capazes de torná-los aptos a:

- a) Conhecer os critérios e padrões utilizados nas contratações, atendendo a totalidade dos requisitos contidos nos documentos de compras, inclusive no que concerne aos prazos e especificações técnicas;
- b) Atuar em caráter proativo nas questões relativas à criticidade de seus fornecimentos, tanto nos aspectos ligados à produção de energia como nos de risco sócio-ambiental e econômico, incluídos nestes os cuidados com materiais utilizados na produção, estudos e práticas de logística reversa, nível de consumo de energia, produção ou uso de fontes de energia limpa/renovável, cuidados com o meio-ambiente, cuidados para com a erradicação do trabalho infantil e da exploração da mão-de-obra em condições impróprias e/ou irregulares, entre outros;
- c) Utilizar conforme sua necessidade ferramentas de Planejamento Estratégico, de Gestão por Processos e de reestruturação empresarial, bem como alternativas de investimentos financeiros ou não, que potencializem a continuidade do negócio;
- d) Participar do desenvolvimento e/ou da incorporação de novas tecnologias em sua área de atuação;
- e) Empreender ações substantivas voltadas para o desenvolvimento econômico e social da sua região de abrangência, em especial na BP3<sup>14</sup>;

A operacionalização do programa considera como ponto de partida a avaliação dos fornecedores, a qual é realizada em duas etapas distintas: a) auto-avaliação, feita no momento do cadastramento pelo próprio fornecedor

---

<sup>13</sup> UHI – Usina Hidrelétrica de Itaipu

<sup>14</sup> Bacia Hidrográfica do Rio Paraná, na região oeste do Estado do Paraná



através da funcionalidade oferecida via Portal de Compras<sup>15</sup> e b) avaliação do fornecimento ou da prestação de serviços, feita pelo gestor do contrato na ITAIPU, utilizando o Sistema de Avaliação de Fornecedores (SAF), o qual foi customizado no ERP (SAP). Tanto a auto-avaliação como a avaliação do fornecimento de materiais e/ou serviços é feita considerando um conjunto de critérios técnicos pré-definidos

Com base nos resultados obtidos pelos fornecedores, a entidade, através de estrutura criada para tal finalidade, busca identificar as necessidades específicas dos fornecedores (individualmente ou por grupos) para traçar planos de ação e de sensibilização para que as deficiências ou necessidades encontradas sejam gradativamente mitigadas. O plano de ação poderá envolver a indicação de soluções técnicas ou educativas para que os fornecedores logrem aumento de sua capacidade geral e uma vez que sejam empreendidos conforme o esperado, a expectativa é de que não somente tornem-se mais bem preparados para atender às necessidades e demandas da ITAIPU Binacional, mas que isso também os torne mais bem preparados e também mais competitivos no mercado como um todo.

#### **4. Análise do Sistema de Avaliação de Fornecedores - SAF**

O Sistema de Avaliação de Fornecedores – SAF, foi desenvolvido para operar em sincronia com o sistema de processamento de dados de Itaipu. Assim, seus critérios foram desenvolvidos para permitir que a avaliação dos fornecedores ocorra não somente sobre aspectos de fornecimento específico, como prazo, preço, quantidade e qualidade, mas também quanto a quesitos de gestão empresarial como veremos a seguir.

##### **4.1. Auto Avaliação**

O processo de auto avaliação do fornecedor tem início quando de seu cadastramento ou mesmo quando da necessária renovação periódica dos dados e documentos de cadastro.

Assim, num intervalo que não supera um ano após a realização do primeiro cadastramento, cada fornecedor deve entregar novamente a documentação básica que houver passado por alterações (como é o caso de contratos e estatutos sociais, procurações e etc.) bem como das diferentes certidões (CND) que usualmente são solicitadas em qualquer procedimento de cadastro (como CND do INSS, da Receita Federal do Brasil e da Procuradoria da Receita Federal, CRF do Fundo de Garantia, CND Estadual, Municipal entre outras) e re-fazer suas respostas ao questionário de Auto Avaliação.

---

<sup>15</sup> [https://compras.itaipu.gov.br/aplicacoes/pre\\_pcib.nsf/FormInicio?OpenForm](https://compras.itaipu.gov.br/aplicacoes/pre_pcib.nsf/FormInicio?OpenForm)

Os requisitos desse questionário envolvem os grandes aspectos a seguir: gestão empresarial, envolvendo obtenção de diferentes certificações reconhecidas como é o caso das certificações ISO; políticas de qualidade e de melhoria contínua; políticas de respeito ao trabalhador incluindo aí as políticas de equidade de gênero e de saúde e segurança; englobam também questões relacionadas à sustentabilidade.

A equipe de gestão do programa declara que o propósito de inclusão desses requisitos pode ser dividido em três motivadores: 1º. Disseminar a cultura de gestão empresarial para empreendedores individuais, micro empresas, empresas de pequeno e de médio porte; 2º. Incentivar a adoção desses requisitos na maior quantidade de empresas que houver possibilidade e 3º. Proporcionar a existência de elementos de diferenciação entre as empresas participantes do programa, já que o comitê gestor trabalha também com a criação de um evento periódico de reconhecimento e premiação de seus fornecedores mais qualificados. Essa diferenciação pode ser essencial, na opinião dos gestores do programa, em razão da relativa facilidade que os fornecedores têm para atingir notas elevadas no processo de avaliação de desempenho nos fornecimentos.

Os requisitos inicialmente estabelecidos para essa finalidade estão abaixo relacionados:

<b>GESTÃO EMPRESARIAL / SUSTENTABILIDADE / PRÓ-ATIVIDADE</b>
Possui certificação ISO9001? Validade?
Possui certificação ISO14001? Validade?
Possui certificação OHSAS18001? Validade?
Possui certificação SA8000? Validade?
Possui programas de sustentabilidade e/ou responsabilidade social na empresa?
Há Política de Qualidade, Ambiental e SSO estabelecida e divulgada? (ISO9001-5.3, ISO14001-4.2, OHSAS18001-4.2)
Há Objetivos e metas estabelecidos e acompanhados para Gestão da Qualidade, Ambiental (redução de impactos) e SSO? (ISO9001-5.4.1, ISO14001-4.3.3, OHSAS-18001-4.3.3)
A Alta Direção analisa criticamente seu Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiental e SSO em intervalos planejados? (ISO9001-5.6, ISO14001-4.6, OHSAS18001-4.6)
A organização determina e prove recursos para Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiental e SSO? (ISO9001-6.1, ISO14001-4.4.1, OHSAS18001-4.4.1)
Há sistemática de definição, monitoramento e melhoria de competência, treinamento e conscientização do colaboradores quanto aos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiental e SSO? (ISO9001-6.2.2, ISO14001-4.4.2, OHSAS18001-4.4.2)
Há sistemática de seleção, avaliação e reavaliação de fornecedores definida e implementada? (ISO9001-7.4.1)
As informações de aquisição são claramente descritas, sendo encaminhadas aos fornecedores (ISO9001-7.4.2)?
Há sistemática de verificação do produto adquirido definida e implementada? (ISO9001-7.4.3)
Existe sistemática definida e implementada para controle de produção e prestação de serviço, controle operacional das atividades associadas aos aspectos ambientais identificados e controle operacional integrado a SSO (sistemáticas com parâmetros e desempenho documentados)? (ISO9001-7.5.1, ISO14001-4.4.6, OHSAS18001-4.4.6)
Há sistemática de preservação do produto definida e implementada? (ISO9001-7.5.5)
Os equipamentos de monitoramento e medição são calibrados em intervalos planejados? (ISO9001-7.6)
Há sistemática de auditorias internas para Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiental e SSO definida e implementada? (ISO9001-8.2.2, ISO14001-4.5.5, OHSAS18001-4.5.5)

Há monitoramento e medição do desempenho: dos processos, dos produtos, ambiental e de SSO (ISO9001-8.2.3 e 8.2.4, ISO14001-4.5.1, OHSAS18001-4.5.1)
Há sistemática definida e implementada para controle de produto não-conforme e preparação e resposta a emergências? (ISO9001-8.3, ISO14001-4.4.7, OHSAS18001-4.4.7)
Há sistemática de investigação de incidentes, não-conformidades, ações corretivas e ações preventivas definida e implementada nos Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiental e SSO? (ISO9001-8.5.2-8.5.3, ISO14001-4.5.3, OHSAS18001-4.5.3)
Atua de maneira pró-ativa e ágil sobre problemas e pontos de melhoria? (ISO9001-8.5.2-8.5.3, ISO14001-4.5.3, OHSAS18001-4.5.3)
Há sistemática de identificação dos perigos, avaliação dos riscos e definição de controles enfocando SSO? (OHSAS18001-4.3.1)
São analisados e definidos os aspectos e impactos ambientais gerados pela sua atividade? (ISO14001-4.3.1)
É realizada coleta seletiva de lixo/embalagens/material reciclável/material tóxico, etc.? (ISO14001-4.4.6)
Utiliza produtos e materiais ambientalmente responsáveis? (ISO14001-4.2)
Os escritórios de campo da contratada mantém um mínimo de conforto, condições sanitárias adequadas e água potável? (SA8000-3.1 e 3.7)
Contribui para o fundo de formação profissional? (ISO9001-6.2.2, ISO14001-4.4.2, OHSAS18001-4.4.2)
Trata com dignidade e respeito os seus funcionários e sub-contratados? (SA8000-6)
Não utiliza trabalho infantil, forçado ou compulsório, nem contrata fornecedores que utilizem? (SA8000-1 e 2)
Não engaja-se em ou dá suporte à discriminação com base na raça, na origem nacional ou social, na classe social, no nascimento, na religião, na invalidez, no sexo, na orientação sexual, nas responsabilidades familiares, no estado civil, na sociedade em sindicatos, nas opiniões políticas, na idade, ou em qualquer outra condição que pode dar motivo a discriminação. (SA8000-5)

As avaliações de fornecedores passaram a ser obrigatórias a partir do dia primeiro de março de 2013 e as análises dos primeiros resultados das auto-avaliações (entre março e junho de 2013) revelaram números curiosos. Haveria de se imaginar que em razão da natureza das perguntas realizadas, as notas obtidas pelas empresas alcançariam um patamar relativamente baixo. Entretanto, a quantidade de empresas com notas inferiores a 50 pontos de 100 possíveis fora maior do que a expectativa gerada internamente à própria Itaipu. Em razão disso, a coordenação do comitê gestor do DESFOR solicitou à divisão de cadastro e administração de fornecedores (COCA.DF) a realização de um levantamento junto aos fornecedores respondentes daqueles questionários. A abordagem empreendida buscou identificar com maior precisão os motivos daqueles resultados considerados pela empresa surpreendentemente baixos.

Ao concluir a pesquisa, o coordenador do Portal de Compras encaminhou à coordenação do DESFOR o relatório abaixo reproduzido:

**Relatório de Pesquisa sobre os Resultados Obtidos pelos Fornecedores  
no Questionário de Auto-avaliação**

**1 - Objetivos**

- a) Identificar se os fornecedores que responderam o questionário de auto-avaliação obtiveram notas reais, ou seja, se eles responderam ao questionário de forma consciente, de modo que o resultado realmente represente o retrato atual da empresa.
- b) Identificar eventuais dificuldades quando da realização do questionário que possam ter impactado negativamente na nota do fornecedor.

## 2 - Metodologia

Definimos uma amostra de 18 fornecedores dentre uma quantidade de 83 fornecedores com notas obtidas no questionário de auto-avaliação abaixo de 50. Selecionamos fornecedores dentro das três chaves: materiais, serviços e treinamento; Também selecionamos fornecedores com notas próximas a zero (Primeiro Terço), próximas a cinquenta (Terceiro Terço) e entre zero e cinquenta (Segundo Terço), de forma a deixar a amostra o mais abrangente possível. Definimos um prazo de cinco dias para contatar os fornecedores da amostra.

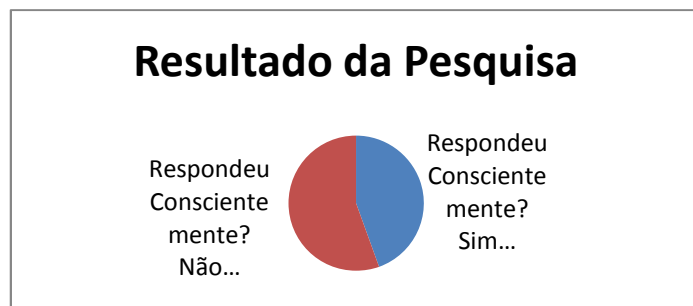
## 3 - Abordagem

Utilizamos o telefone para contato com os fornecedores, o que nos permitiu ter uma abordagem mais clara e ao mesmo tempo flexível para atender da melhor forma aos objetivos propostos. Definimos como roteiro de abordagem os seguintes passos:

- a) Identificar se o fornecedor respondeu o questionário de forma consciente;
- b) Caso fosse identificado que o questionário não foi respondido corretamente, sensibilizar o fornecedor a refazê-lo;
- c) Anotar eventuais observações relativas às dificuldades dos fornecedores no processo de realização do questionário.

## 4 - Resultado

Como resultado, apresentamos a seguinte tabela e gráfico, que ilustram de forma objetiva os principais pontos levantados:



Como observações apontamos os seguintes comentários/questionamentos/sugestão apresentados pelos fornecedores:

- a) Falta da opção “Não se Aplica”;
- b) Os fornecedores, quando constatam que a pergunta está relacionada a alguma certificação (ISO, OHSAS, SA8000), eles apresentam “não” como resposta por não possuírem a certificação ou por não possuírem os controles/indicadores que comprovem que eles utilizam as práticas recomendadas na certificação;
- c) O questionário foi respondido pela pessoa errada. A pessoa que respondeu o questionário não possui competência técnica para tal;
- d) Sugeriu-se a ramificação do questionário para diferentes tipos de atividade: Comércio, Indústria e Serviços.
- e) Micro-empresendedores apresentam “não” como resposta até para questões mais simples, que não exigem certificações, por não possuírem funcionários, não possuírem escritório de suas empresas, etc.;
- f) Alguns poucos fornecedores mostraram desconhecimento do questionário, não souberam quem o respondeu e não mostram interesse em refazer o questionário;
- g) Há um “delay” entre a aprovação do cadastro e a realização do questionário.

#### **5 – Sugestões**

Apresentamos como sugestões de melhoria para o questionário os seguintes pontos:

- a) Adequação do questionário aos itens levantados no tópico anterior;
- b) Construir uma introdução ao questionário, que explique ao fornecedor o objetivo do questionário, quais são os benefícios/impactos para o fornecedor e o tempo de duração do questionário com o intuito de sensibilizá-los e obter uma amostra mais confiável;
- c) Divulgação do questionário para o Fornecedor com o intuito de que a pessoa correta responda o questionário.
- d) Atrelar o questionário à aprovação do CRC para aumentar a taxa de respostas do questionário.

**Divisão de Cadastro e Administração de Fornecedores**

**Adriano Hamerschmidt**

**Coordenador do Portal de Compras**

## **4.2. Avaliação de fornecimento**

As avaliações de fornecimento, por sua vez, compreendem questionamentos respondidos pela gestores de contratos. Diferentemente dos fornecedores, solicitados a responder questionários de auto avaliação sem qualquer preparação, os gestores de contratos por sua vez passaram por treinamentos específicos em diferentes oportunidades. O Grupo de trabalho do SAF – Sistema de Avaliação de Fornecedores informou que a totalidade dos gestores de contrato foram devidamente treinados.

Note-se que o questionário de avaliação dos fornecedores respondido pelas respectivos gestores é ferramenta que faz parte de módulo específico desenvolvido juntamente ao programador do sistema ERP utilizado pela Itaipu. Assim, a partir do dia primeiro de março de 2013 para que os pagamentos possam ser efetuados aos fornecedores, os gestores precisam cumprir o requisito “avaliar fornecedor” para que possa emitir a respectiva liberação de pagamento. Desta forma, a totalidade de fornecedores contratados passaria pelo processo de avaliação, cujos requisitos estão relacionados abaixo:

<b>RESPOSTAS AS CARTAS CONVITE</b>
O fornecedor apresenta resposta às Cartas Convites recebidas? (% de respostas as cartas convite)
<b>PRAZOS DE ENTREGA</b>
O fornecedor efetua as entregas no prazo contratado? (% de tempo e atraso)
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
Quantidade de peças fora do especificado em relação ao total de peças entregues. (% fora de especificação)
Cumpre o prazo na reposição de peças entregues fora de especificação
<b>QUALIDADE</b>
Quantidade de peças defeituosas em relação ao total de peças entregues. (% fora de qualidade)
Cumpre prazo na reposição de peças defeituosas entregues
<b>QUANTIDADE</b>
Total de itens com diferença de quantidade em relação aos itens requisitados. (% itens fora de quantidade especificada)
Cumpre prazo na reposição de itens com erro de quantidade
<b>INSPEÇÃO</b>
Classe 3, 2 e 1
Quantidade de itens sem certificados em relação ao total de itens pedidos. (% não envio de certificados)
Classe 2 e 1
Quantidade de itens enviados sem inspeção de fábrica em relação aos itens pedidos. (% envio sem inspeção de fábrica)
Classe 1

Quantidade de itens sem envio de roteiro de inspeção em relação aos itens pedidos. (% de não envio de roteiro de inspeção)

DOCUMENTAÇÃO LEGAL

Os documentos abaixo foram entregues?

GPS/IPS

GFIP

IVA/Imposto de Renda

Itens adicionais da Instrução Normativa 03/2009 (em substituição a 02/2008)

Plano saúde conforme requisitos de Itaipu estipulado em contrato

Seguro vida e acidentes

Seguro garantia sobre a prestação de serviços

Pagamento salários

Pagamento horas extras e intra-jornadas

Pagamento férias

Pagamento vale refeição

Pagamento vale mercado
Pagamento vale transporte ou disponibilização de transporte
Cartão-ponto
Certificados necessários
Carteira Profissional Específica (CNV para Serviço de Vigilância e Segurança)
Risco de Vida (aplicável para Serviço de Vigilância e Segurança)
<b>MÃO-DE-OBRA</b>
A contratada mantém mão-de-obra na quantidade necessária?
A contratada mantém mão-de-obra capacitada e/ou qualificada? (ISO9001-6.2.2)
O índice de Absenteísmo está dentro dos padrões especificados e/ou aceitáveis?
O índice de atraso está dentro dos padrões especificados e/ou aceitáveis?
O índice de Rotatividade está dentro dos padrões especificados e/ou aceitáveis?
<b>COORDENAÇÃO TÉCNICA</b>
A Coordenação/supervisão está presente no local do trabalho conforme especificado e/ou esperado?

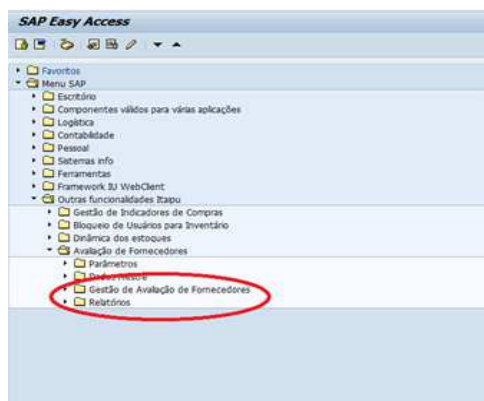


A contratada elabora a documentação técnica quando necessário?
A contratada realiza o planejamento das atividades?
A contratada mantém e utiliza a documentação técnica elaborada?
Possui Alvará de funcionamento e está dentro da validade? (aplicável para vigilância e segurança)
Possui Certificado da Polícia Federal e está dentro da validade? (aplicável para vigilância e segurança)
<b>MATERIAIS / EQUIPAMENTOS / FERRAMENTAS / INSTRUMENTOS / VEÍCULOS</b>
A contratada utiliza, fornece em quantidade e com qualidade corretas?
A contratada disponibiliza materiais, equipamentos, ferramentas, instrumentos e veículos dentro dos prazos e condições especificados?
A contratada mantém controle/manutenção satisfatória sobre materiais, equipamentos, ferramentas, instrumentos e veículos?
Armas, munição e coletes são adquiridos de fornecedores autorizados? (aplicável para vigilância e segurança)
Armas, munição e coletes são têm sua manutenção efetuadas por órgão/armeiro autorizado?(aplicável para vigilância e segurança)
Os Coletes estão dentro dos prazos de validade? (aplicável para vigilância e segurança)
<b>SEGURANÇA</b>
A contratada está disponibilizando aos funcionários EPI / EPCs em quantidade e qualidade necessária? (OHSAS18001-4.3.1 e SA8000-3.5)

A contratada disponibiliza meio de transporte seguro e adequado dentro ou entre as instalações de Itaipu? (OHSAS18001-4.3.1)
A contratada disponibiliza profissionais conforme Diretrizes para a Segurança e Saúde no Trabalho? (OHSAS18001-4.3.1)
A contratada disponibiliza aos trabalhadores os treinamentos necessários conforme normas internas de Itaipu (DET/033 2008)? (OHSAS18001-4.4.2)
<b>GESTÃO DE SERVIÇOS</b>
A contratada mantém os locais onde atua limpos e organizados conforme acordos/contratos/recomendações/normas de Itaipu? (SA8000-3)
Os funcionários realizam as refeições em área específica? (SA8000-3)
A contratada está mantendo seus funcionários devidamente uniformizados e identificados?
A contratada efetua o pagamento em dia dos seus fornecedores e prestadores de serviço (quando aplicável)?
A contratada atende as solicitações efetuadas?
A contratada está isenta de Notificações/Advertências?
<b>QUALIDADE</b>
A qualidade dos serviços executados está de acordo com o especificado? (ISO9001-7.2. 7.5.1 e 8.2.1)
Alcançou aceitação final? (item aplicável somente no final do contrato)
A garantia é atendida conforme contrato/legislação vigente?(quando aplicável)

CUMPRIMENTO DE PRAZOS
A contratada atende os prazos de entrega do serviço? (ISO9001-7.2. 7.5.1 e 8.2.1)
A contratada cumpre os prazos de assistência técnica e garantia? (ISO9001-7.2. 7.5.1 e 8.2.1)
A entrega dos Relatórios atende os prazos previstos em contrato? (ISO9001-7.2. 7.5.1 e 8.2.1)

Conforme documentos do Programa DESFOR os resultados das avaliações de fornecedores ficam gravadas no sistema ERP da empresa (tela de entrada abaixo):



Os relatórios gerados com o uso do sistema são encaminhados ao comitê gestor do programa para que sejam feitas as análises dos resultados obtidos. É importante salientar que os relatórios são gerados permitindo segmentações como: notas por período; notas por pedido; notas por fornecedor; notas por critério; notas globais e as variações possíveis da combinação dessas opções.

O comitê gestor realiza reuniões ordinárias a cada sessenta dias e segundo as atas que nos foram disponibilizadas, analisa os resultados com uso dos relatórios acima citados conforme decisões estratégicas tomadas pela coordenação a cada reunião.

As reuniões tiveram início em março de 2013 e já na primeira reunião foram observadas algumas necessidades de ajustes do sistema, tais como aspectos relacionados à melhor identificação dos requisitos que são específicos para fornecedores brasileiros e paraguaios a exemplo de requisitos de documentação legal (tabela de requisitos de avaliação de fornecimento acima) IPS; IVA/Imposto de Renda que são documentos exigidos pelas leis paraguaias. Ademais, a forma como os textos foi inserida no SAF não privilegia a compreensão clara e imediata do significado de vários itens listados.

### **4.3. Classificação dos fornecedores**

A norma orientadora dos trabalhos do comitê (documento que instituiu o programa associada ao manual do sistema de avaliação) determina que a classificação é feita pela composição das notas obtidas na auto avaliação e avaliação de fornecimentos combinadas com seus respectivos pesos. Dessa forma, a auto avaliação corresponde a dez por cento e a avaliação de fornecimento corresponde a noventa por cento da nota total. A classificação é feita da menor para a maior nota global por fornecedor, sendo que as demais variações dos relatórios de avaliação são utilizadas para o processo analítico e não para a classificação geral.

### **4.4. Escolha ou indicação de fornecedores para participação no programa**

Os trabalhos do comitê gestor do programa ainda não abrangem a escolha ou indicação de fornecedores para participação no programa em razão das necessidades de ajustes identificadas quando da pesquisa realizada pela divisão de administração e cadastro de fornecedores. No entanto o processo de escolha ou indicação de fornecedores para participação no programa está definida nos documentos de constituição do programa. Esta definição é estabelecida a partir de duas linhas de corte, quais sejam, das empresas cuja pontuação tenha sido inferior a cinquenta pontos e daquelas cuja pontuação esteja entre cinquenta e setenta pontos. Estas empresas deverão ser sensibilizadas a participar do programa através de ações empreendidas por ITAIPU.

O programa determina que ITAIPU, através da ação analítica do comitê gestor, identificará entidades que tenham capacidade reconhecida para criar planos de ação voltados para atender às necessidades de desenvolvimento identificadas pela análise dos resultados de avaliação obtidos pelos fornecedores.

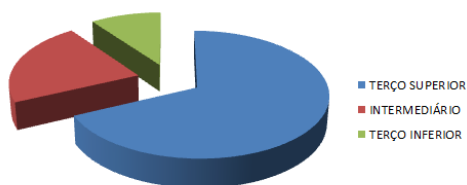
Considerando o propósito do trabalho de avaliar a efetividade do programa em gerar melhoria técnica de fornecedores é necessário definir critérios para definição de grupos de controle e de tratamento.

O grupo de tratamento é o mais simples de ser definido, visto que é aquele grupo do qual se espera a melhoria técnica nos fornecimentos. Desta forma, observa-se que podem ser utilizadas nesse grupo, empresas cuja pontuação esteja localizada em diferentes pontos do gradiente entre zero e setenta pontos. Faz-se necessária a distribuição da amostra entre empresas com baixos resultados de auto avaliação e avaliação de fornecimento em proporção para qualificar e potencializar a análise dos resultados.

O grupo de controle, por sua vez, requer que na definição sejam mitigadas as possibilidades de influência como se faz, por exemplo, como os procedimentos analíticos dessa natureza na área de saúde.

Estima-se que obviamente devem ser escolhidas empresas cujos resultados de avaliação sejam equivalentes aos das empresas do grupo de tratamento, entretanto a definição desse grupo deverá considerar que estas empresas somente sejam inseridas no programa após o término das etapas de análise dos resultados. Conseqüentemente a esta definição, é necessário também estabelecer quais serão as etapas de análise para a melhor eficiência do próprio processo analítico.

Desde o início da operação do sistema de avaliação de fornecedores, que se tornou obrigatório aos respectivos gestores de contratos a partir do dia 1º de março de 2013, até o dia 31 de julho de 2013 foram efetuadas 1024 avaliações de fornecedores. O gráfico geral dos resultados das avaliações está apresentado a seguir:



Esses resultados representam a distribuição das notas globais dos 1024 fornecedores avaliados no período de cinco meses. A proporção apresentada é de 58% dos fornecedores com nota global acima de 70 pontos contra 42% abaixo dessa linha de corte.

ITAIPU conta com um universo de fornecedores cadastrados com cerca de três mil empresas e desses, atualmente cerca de mil e duzentos são considerados “ativos” ou seja, com a nomenclatura utilizada por ITAIPU, as que mantêm contratos de fornecimento em vigência. Assim, do total de fornecedores avaliados, 430 tem aproveitamento abaixo da linha de corte alta (70 pontos). Desses 430 fornecedores, condicionado à construção dos planos de ação de desenvolvimento, serão selecionados os componentes dos grupos de tratamento e de controle conforme ilustrado acima.

## **5. Avaliação do desempenho dos fornecedores inseridos no programa**

O sistema de avaliação de fornecedores inserido por ITAIPU como funcionalidade do sistema ERP/SAP prevê a avaliação contínua dos seus fornecedores contratados. Resumidamente o sistema opera a partir da entrada do fornecedor no sistema de cadastro ou pela renovação periódica exigida, visto que há a necessidade de atualização de documentos cuja validade, usualmente, é de um ano. Assim ao se cadastrar, ou a atualizar seu cadastro, o fornece-

dor, para emitir o documento intitulado Certidão de Regularidade Cadastral, necessário para as contratações, responde ao questionário de auto avaliação, o que dá início ao procedimento. A avaliação do fornecimento depende necessariamente de contratação por parte da ITAIPU, o que somente ocorre para aqueles fornecedores que, participando de certames licitatórios, os tenham vencido e a eles seja adjudicado o objeto. A partir daí e a cada pagamento que se realize para este fornecedor contratado, o respectivo gestor do contrato fará a avaliação desse fornecimento. Ressalta-se que o gestor somente consegue realizar a liberação para pagamento da verba devida ao fornecedor mediante preenchimento do respectivo questionário de avaliação do fornecimento. Como pode ser observado pela tabela de requisitos desta etapa da avaliação, os aspectos analisados são relacionados ao cumprimento de obrigações sociais e trabalhistas, saúde e segurança no trabalho, efetividade nas respostas a cartas convite, entregas no prazo, com a qualidade e preço contratados, aprovação nos procedimentos de inspeção de materiais, componentes e equipamentos, disponibilidade de pessoal técnico específico para o cumprimento do objeto contratado entre outras.

No que se refere à análise evolutiva de desempenho, o próprio sistema, da forma como foi desenvolvido e com os procedimentos e exigências operativas determinadas, tem capacidade de atender ao propósito, já que os fornecedores que participam do programa são aqueles contratados e cujo processo de desenvolvimento pode e até deve ocorrer durante a vigência de tais contratos. Entretanto, para as contratações de menor prazo ou para aquelas cujo objeto da adjudicação corresponda a entregas únicas ou fracionadas em menor prazo, ou ainda aqueles fornecimentos de serviços de curta duração, possivelmente terão a avaliação evolutiva prejudicada, vez que, nessas condições, somente numa contratação posterior àquela em que se tenha observado necessidade de desenvolvimento é que se venha a ter possibilidade de visualização de tal aspecto.

## **6. Identificação das vantagens comparativas esperadas dos fornecedores**

As vantagens comparativas esperadas dos fornecedores estão relacionadas aos grandes grupos de avaliação determinados pela estrutura do sistema.

Assim, a expectativa de ganho qualitativo no desempenho das empresas participantes do programa pode ser assim determinada:

No que se refere aos requisitos da auto avaliação, é esperado que os fornecedores agreguem aos seus processos gerenciais a) reconhecimento da importância e adoção de procedimentos semelhantes aos das normas ISO ou mesmo que os fornecedores observem se existe a necessidade de obtenção das respectivas certificações se as mesmas forem necessárias; b) adoção de políticas de qualidade e melhoria contínua nos processos internos e também nas relações com seus próprios fornecedores; c) implementação de políticas de

avaliação e desenvolvimento dos seus próprios fornecedores; d) implementação de ações voltadas para a adoção de critérios de sustentabilidade em suas operações e de disseminação desses critérios junto aos seus próprios fornecedores; e) adoção de sistemas de controles internos e processos gerenciais que garantam o respeito ao trabalhador, à saúde e segurança do trabalho, ao tratamento isonômico às pessoas, não permitindo que em seus processos internos ou externos exista desrespeito ou tratamento desigual em relação à raça, credo, cor, opção sexual, gênero ou quaisquer outras diversidades humanas existentes, tudo isso além do simples cumprimento da lei.

No que se refere ao ganho qualitativo nos fornecimentos de materiais e serviços a expectativa está relacionada a: a) cumprimento integral e tempestivo das obrigações sociais, trabalhistas e fiscais, inclusive no que se refere ao cumprimento de obrigações acessórias associadas; b) cumprimento dos requisitos contratuais no fornecimento de mão de obra em aspectos como dimensionamento adequado de equipes de trabalho, devidamente treinadas e preparadas para o cumprimento das obrigações contratuais, controle de absenteísmo, e ações necessárias para prevenir e/ou atender a intercorrências de ordem social, de saúde e segurança do trabalhador; c) manter a necessária supervisão técnica na execução dos serviços e nos processos de transformação e/ou comercialização conforme o objeto adjudicado; d) aplicação de instrumentos, materiais, ferramentas, processos e recursos totalmente compatíveis além de necessários ao cumprimento das obrigações contratuais; e) cumprimento integral e tempestivo de suas obrigações financeiras para com terceiros relacionados ou não com o cumprimento das obrigações relativas ao objeto da adjudicação; f) cumprimento integral e tempestivo das obrigações diretas relativas ao objeto da adjudicação como: prazo, qualidade, quantidade e preço conforme fixados no instrumento contratual.

Os elementos listados acima compõem os grandes grupos das duas etapas da avaliação dos fornecedores. Espera-se, portanto, que ao participar das ações de desenvolvimento, os fornecedores apresentem como resultado o aumento do desempenho naqueles itens cujas dificuldades e/ou fragilidades tenham sido identificadas, aumento este evidenciado pelo incremento sustentado de notas nas avaliações subsequentes, relativas a tais itens e que, evidentemente, nos demais itens que não tenham sido objeto de treinamento, qualificação ou desenvolvimento tenham mantido ou mesmo incrementado seu nível de desempenho.

## **7. Alternativa de avaliação e estudo da aplicabilidade no caso específico.**

Considerando a necessidade de aferir a efetividade do programa, cuja operação iniciou-se em março de 2013, observamos que há uma grande complexidade envolvida no sistema desenvolvido por ITAIPU. Cumpre, entretanto, perseguir o objetivo de avaliar a efetividade do programa na qualificação dos fornecedores.

Uma vez que o propósito geral do programa é aumentar a qualificação das empresas fornecedoras, não somente em suas contratações junto à ITAIPU, mas consequentemente nas contratações com outras empresas demandantes, o sistema deve procurar evidências de aumento de volume de negócios realizados, associados à maior qualificação com o mercado em geral.

Assim, deve-se proceder a construção de questionário a ser aplicado nessas empresas em seis momentos distintos tais como: 1) imediatamente antes da participação; 2) durante a participação (no final do processo), 3) três meses, 4) seis meses, 5) nove meses e 6) doze meses após a conclusão da participação no programa de desenvolvimento.

O questionário deve abordar os quesitos a seguir: a) natureza da facilidade em concretizar contratações (o que a empresa identifica como ponto forte que a faz ser mais efetiva na obtenção de novos contratos) sendo a resposta segmentada em preço; prazo; qualidade; atendimento a especificações; gestão; sustentabilidade e outros ; b) natureza dos pontos fracos que geram dificuldades em concretizar novas contratações (idem aos acima); c) reconhecimento quanto à responsabilidade da empresa em mitigar os pontos fracos identificados, segmentado em baixo, médio ou alto; d) reconhecimento quanto à necessidade do mercado em se adaptar às condições de fornecimento, segmentado em baixo, médio ou alto; e) reconhecimento da utilidade em participar do programa de desenvolvimento de fornecedores da ITAIPU, segmentado em: indiferente; pouco importante; medianamente importante ou muito importante; f) volume bruto de negócios realizados nos últimos 12 (doze meses).

É importante que a avaliação em questão seja aplicada igualmente tanto para o grupo de tratamento que foi identificado anteriormente como para o grupo de controle de modo a eliminar possíveis distorções de interpretação de resultados.

Consideramos que ao aplicar essa sistemática serão criadas condições para que o programa seja avaliado, considerando as limitações de obtenção de informações que já foram impostas em muitos casos.

## **8. Considerações finais**

Vencidos os desafios políticos, diplomáticos e técnicos a ITAIPU Binacional transformou-se de meio para solução de disputas territoriais, em maior geradora de energia hidrelétrica do mundo. Com o respeito pela história de dois povos, com os “pés no chão” e com o foco no futuro, sua administração busca solidificar através de diferentes ações, processos que permitam que sua pujança corporativa indiscutível traga resultados positivos perenes para a região onde se instala. Promover ações de desenvolvimento de fornecedores é essencial para as economias brasileira e paraguaia. Aumentar a competitividade das empresas, em especial no Brasil tem sido objeto de diferentes ações também de diferentes entidades, dentre as quais a ITAIPU que empreende em sintonia e sincronia com as atuais necessidades econômicas. Assim, com os sucessivos



ciclos de operacionalização do Programa DESFOR, espera-se atingir em ambas as nações seu objetivo maior, qual seja: influenciar positivamente a economia regional, potencializando negócios e auxiliando na geração e distribuição de riquezas.

### Referências:

Programa DESFOR da Itaipu Binacional aprovado em RDE 198/2012;

Anexos do Programa DESFOR: a) Regimento interno do CIADF – Comitê Interno de Avaliação e Gestão do Programa DESFOR; b) Manual do Sistema Único de Avaliação de Fornecedores da Itaipu Binacional.

Artigos acadêmicos publicados sobre o tema:

A Endogeneização do Desenvolvimento Econômico Regional e Local, Jair do Amaral Filho – Universidade Federal do Ceará;

A Teoria do Crescimento Endógeno e o Desenvolvimento Endógeno Regional: Investigação das Convergências em um Cenário Pós-Cepalino – Guerino Edécio da Silva Filho, Eveline Barbosa Silva Carvalho – Revista Econômica do Nordeste – 2001;

Desenvolvimento de Fornecedores – Um Estudo de Caso no Setor de Máquinas Agrícolas – Dissertação de Mestrado – Carla Simone Ruppenthal Neumann – UFRGs;

Material eletrônico disponível de experiências de projetos de desenvolvimento de fornecedores: Prodfor – Estado do Espírito Santo; Desenvolvimento de Fornecedores do Estado do Maranhão; Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Tractebel Energia em conjunto com o SEBRAE/SC; Programa de Desenvolvimento e reconhecimento de fornecedores da CEMIG; Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da CPFL;

[http://dai-mre.serpro.gov.br/atos-internacionais/bilaterais/1872/b\\_108/](http://dai-mre.serpro.gov.br/atos-internacionais/bilaterais/1872/b_108/)

<http://www.brasil.gov.br/linhadotempo/epocas/1966/assinatura-da-ata-do-iguacu>

<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=121681>  
ITAIPU Binacional (Brasil). Diretoria Jurídica – Natureza Jurídica da ITAIPU

<http://www.ITAIPU.gov.br/institucional/missao>

<http://www.ITAIPU.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>

Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.3, p.37-44, set./dez. 2001

**Compras:** princípios e administração. BAILY, Peter. São Paulo: Atlas, 2000.

**O princípio 80/20** *Richard Koch* Administração e Negócios 272 páginas Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. - ISBN: 8532511813

<http://www.itaipu.gov.br/energia/geracao>

<http://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/perguntas-frequentes>

Bacia Hidrográfica do Rio Paraná, na região oeste do Estado do Paraná  
[https://compras.itaipu.gov.br/aplicacoes/pre\\_pcib.nsf/FormInicio?OpenForm](https://compras.itaipu.gov.br/aplicacoes/pre_pcib.nsf/FormInicio?OpenForm).

Revista Brasileira de Inovação