

Aplicação do Modelo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores na Cadeia de Suprimentos em uma Empresa do Setor Sucroenergético. (SRM – *Supplier Relationship Management*)

Ronaldo de Farias Kano

Orientador: Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio
Universidade Estadual de Campinas
Laboratório Aprendizagem em Logística e Transporte

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar as vantagens da aplicação do SRM (*Supplier Relationship Management*) na Gestão da Cadeia de Suprimentos, com o intuito de uma abordagem estratégica para que se evidencie a sua importância dentro da cadeia de suprimentos, tornando os processos mais robustos e transparentes. O resultado final desta primeira etapa da aplicação do Modelo resultou em sucesso já que as ocorrências ao longo do ano tiveram uma redução exponencial. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica sobre o modelo SRM, suas etapas de implementação, sua aplicabilidade e seus pontos positivos para a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Abstract

This working aims to present the advantages of the application of the SRM (Supplier Relationship Management) in the Supply Chain Management, with intention of a strategic view to show its importance inside the supply chain management, making the processes stronger and more clear. The final result of this first step of applying the model resulted in success because the occurrences throughout the year had an exponential decrease. This work was developed with a bibliographic review about the SRM model, its steps for implementation, its applicability and its main positive points to Supply Chain Management.

1. Introdução

A Gestão de Fornecedores torna-se hoje um desafio para a Gestão do Negócio, segundo Corrêa (2010, pág. 87) tanto o gerenciamento do cliente quanto o gerenciamento do fornecedor é importante numa rede de suprimento, de forma a maximizar os resultados das interações entre empresa e fornecedores. Para uma gestão efetiva dos Fornecedores, é necessário segmentar e classificar de acordo com a sua importância para o negócio da empresa, a partir dessa premissa é que podemos desenhar um modelo de Gestão que seja mais eficiente com o intuito de aperfeiçoar o processo da Empresa e do Fornecedor.

O uso da gestão de fornecedores baseada na segmentação pelo SRM proporciona uma análise mais acertiva no que diz respeito ao porte da empresa, para que as análises de fornecimentos sejam baseadas com mais estrutura e robustez. Com base nesta robustez a cadeia passa a agregar valores aos processos, sendo considerada como uma Cadeia de Valor para aqueles que por ela estão envolvidos.

O SRM é um conjunto de métodos e/ou ferramentas inter relacionados que suporta os processos com a intenção de focar na interação da empresa com seus fornecedores no que diz respeito a fornecimentos sejam eles estratégicos ou não para a cadeia de suprimentos (Corrêa, 2010, pág. 87). A efetividade deste processo depende de uma variável importante que é o nível de maturidade da empresa.

1.1 Objetivo

O Objetivo do estudo é estabelecer o modelo de SRM para analisar a cadeia de Fornecedores da empresa com o intuito de visualizar a base por sua importância e criticidade de fornecimento, junto com a capacidade de desenvolvimento de cada fornecedor, minimizando assim possíveis riscos de rompimento ou não cumprimento do contrato, e para cada vez mais fortalecer a carteira com o intuito de trabalhar com aqueles que entendem e se aproximam do pensamento estratégico da empresa.

1.2 Problema de Pesquisa

O cenário atual da empresa no que diz respeito à Gestão de Fornecedores, encontra certa dificuldade de manter uma qualidade no fornecimento. No cenário Agrícola brasileiro existe uma lacuna grande entre pequenos fornecedores e grandes. Esta diferença afeta diretamente nas negociações, pois quando entra a análise de preço fica difícil de justificar a escolha de um fornecedor mais caro, apenas argumentando sobre qualidade sem fatos e históricos concretos.

1.3 Justificativa

Com o crescimento da produção e das operações da empresa é necessário ter um equilíbrio entre tempo de atendimento, qualidade no fornecimento e custo, pois para manter o negócio da empresa com um diferencial no mercado é necessário ter bem claro quais são os parceiros fundamentais para o negócio e trabalhar cada vez mais em cima da maximização do resultado. Para se realizar este estudo a empresa não terá que realizar grandes investimentos, apenas mudar o conceito de análise dos fornecedores e o resultado para a equipe de Suprimentos será de grande impacto para que as análises reflitam a realidade do Fornecedor.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 A Gestão da Cadeia de Suprimentos

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007, pág. 05), o contexto de uma cadeia de suprimentos integrado é a colaboração entre muitas empresas dentro de uma estrutura dos principais fluxos e restrições de recursos. Para esta afirmação se compreende que a Cadeia de Suprimentos é um processo de etapas dependentes, que com o cumprimento eficaz, torna a Cadeia de Suprimentos um processo estratégico para as empresas.

Bowersox, Closs e Cooper (2007, pág 04) afirmam que:

“A gestão da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional. Para cada empresa envolvida, o relacionamento da cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica.”

Diante da afirmação dos autores, entende-se que a Cadeia de Suprimentos depende de todos que estão envolvidos no processo, não existindo uma fórmula padrão, pois cada empresa possui procedimentos e processos distintos, mesmo quando se enquadram dentro de um mesmo segmento, neste caso é necessária a análise individual para a formulação do ponto estratégico da empresa. No entanto seja no Transporte, na Armazenagem, na Produção, na Matéria Prima

sempre existirá a figura do Fornecedor, no qual até a própria empresa por vez faz o papel de Fornecedor perante o seu cliente final.

Com base nesta análise fica explícito a importância de cada vez mais se criar o hábito do Gerenciamento de Fornecedores dentro da empresa e extrapolar para toda Cadeia no qual esta envolvido. A figura abaixo ilustra a Cadeia de Suprimentos segundo Ballou (2006, pág. 30).

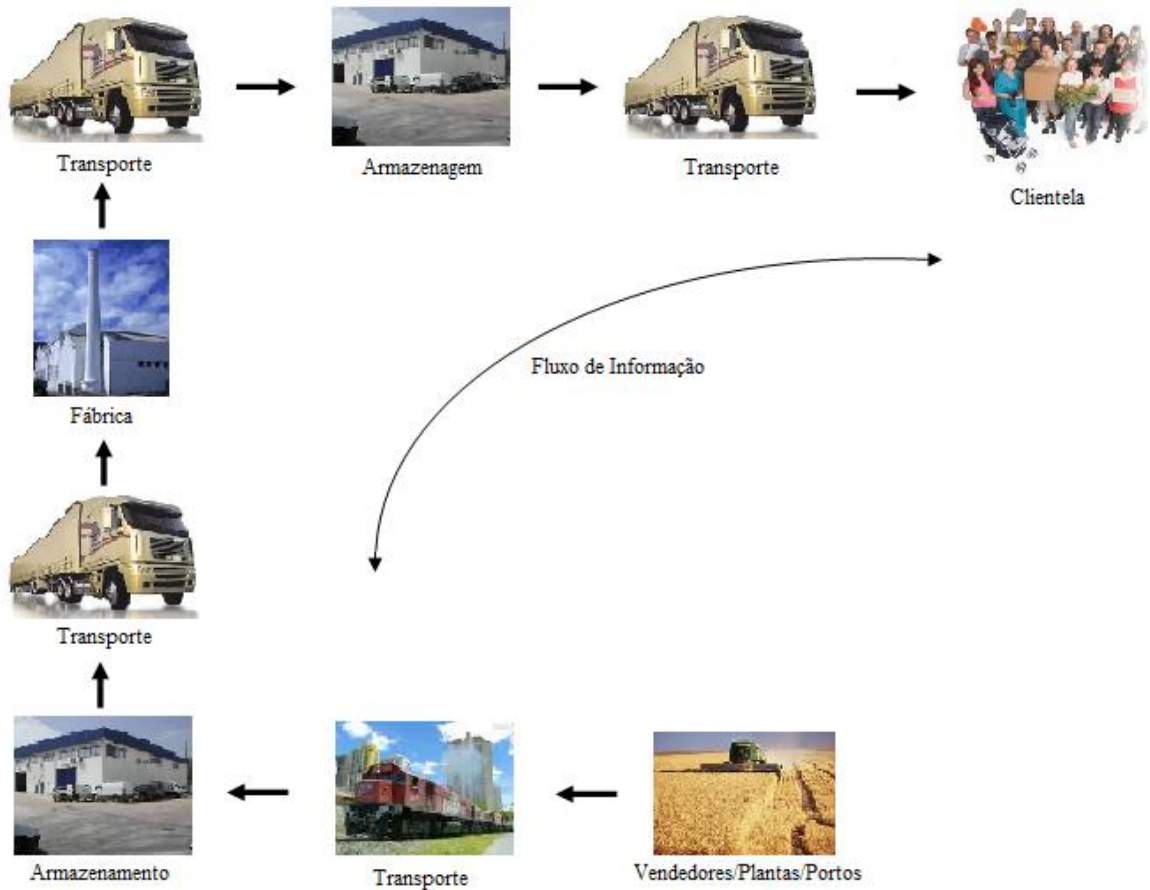


Figura 2.1 Cadeia de Suprimentos (Ballou, 2006, pág 30)

Visualizando a figura fica mais fácil de entender quando consideramos a dependência que cada etapa possui entre si, Corrêa (2010, pág. 88) descreve que é a Gestão da Cadeia de Suprimentos ou Rede de Suprimentos é uma administração que integra os principais processos do negócio/empresa envolvendo os fluxos físicos, financeiros e de informações, englobando desde os produtores originais de insumos básicos até o consumidor final, sendo que as entregas realizadas devem agregar valor para todos os envolvidos

A Gestão da Cadeia de Suprimentos bem sucedida tem como base três fases que auxiliam na decisão: estratégia da cadeia de suprimento, planejamento da cadeia de suprimento e operação da cadeia de suprimento. Na estratégia a empresa tem que definir como estruturar a cadeia ao longo dos próximos anos que ela considera como crescimento e/ou estratégia e determinar qual a configuração dos processos que cada estágio deve realizar. Fatores que estão presentes neste estágio são o local, capacidade de produção, instalações e armazenagem, produtos fabricados ou estocados, meio de transporte e o tipo de sistema de informação. Esta estratégia deve garantir que o desenho da Cadeia suporte seus planos futuros de uma maneira estruturada. Na fase de

planejamento é importante definir o conjunto de políticas operacionais que lideram as operações de curto prazo (três meses a um ano). A estruturação é determinada na fase estratégica, e esta configuração estabelece restrições. O planejamento contempla decisões sobre o mercado, locais de construção de estoque, terceirização da produção e políticas como reabastecimento, estocagem, marketing e preços. A terceira fase operação tem como objetivo a praticadas etapas anteriores da maneira mais otimizada, para que o processo finalize de forma correta, nesta fase os objetivos são: Determinar a data em que o pedido é atendido, gerar relatórios, adaptar indicadores de nível de serviço e homologar fornecedores. A estratégia, o planejamento e a operação exercem um grande impacto no sucesso e na lucratividade da empresa (Chopra e Meindl, 2011, pág. 08).

Atualmente para uma empresa ser competitiva, é necessário que progressivamente ela priorize estas três etapas. Com um mercado cada vez mais acirrado e a busca constante por um diferencial as empresas que querem ser reconhecidas pela excelência perante seus cliente deverá aprimorar a sua Gestão na Cadeia de Suprimentos, seja qual for o foco estratégico a cadeia de suprimentos deverá ser tratada com prioridade.

2.2 Forças Competitivas do Fornecedor

De acordo com Porter (1985), os Fornecedores possuem um poder de barganha sobre os participantes da cadeia, pois em alguns casos o fornecimento com qualidade, o preço de mercado e a quantidade disponível ficam nas mãos dos Fornecedores. Desta maneira o Fornecedor pode influenciar toda a cadeia, alguns pontos que o Fornecedor possui vantagem segundo Corrêa (2012) e Porter (1985).

- Quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras;
- Quando possuem produtos exclusivos;
- Quando o custo de troca é alto;
- Quando o faturamento da empresa não é representativo para o fornecedor.

No entanto este poder não é uma via de mão única, onde o comprador e/ou empresa também pode se fazer uso do poder que ela possui e inverter o cenário, no entanto equilíbrio entre Empresa / Fornecedor é fundamental para o sucesso de ambas. Seguindo esta linha de pensamento as empresas tem se dedicado à busca da obtenção e sustentação das vantagens competitivas, por meio de formas de operação mais efetivas, acompanhando os custos de forma a otimizar resultados com o intuito de agregar valor aos envolvidos (Faria e Costa, 2013, pág. 31).

Este trabalho colaborativo segundo Corrêa (2010, pág. 89) permite que todos envolvidos ganhem, sendo este o mais importante resultado da Cadeia de Suprimentos, esta colaboração faz com que a abordagem tradicional que por muitas vezes é conflituosa deixe de acontecer. O resultado por ambas as partes será uma negociação mais clara que por sua vez irá gerar menos incerteza e terá menos espaço para negociações oportunistas e por consequência o aumento do nível da coordenação da cadeia.

2.2.1 Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor

Para a obtenção da vantagem competitiva, o conhecimento detalhado das atividades da empresa é um ponto necessário e principal, pois a análise de forma global não é suficiente para identificar de maneira detalhada todos os pontos e particularidades da realização das atividades, com a análise individual das atividades será possível determinar o caminho mais adequado para se atingir os fins propostos. A vantagem competitiva é obtida por meio de uma prestação de serviço ou a oferta de um produto diferenciado, onde consiga obter a atenção e despertar a vontade do cliente, independente preço, qualidade e atendimento (Faria e Costa, 2013, pág. 31).

Em um relacionamento de alto nível como deve ser a relação existente para a vantagem competitiva o comprometimento dos envolvidos também deverá seguir em alto nível, nestas ocasiões as partes deverão estar cientes que a pressão também será em grau elevado, por este motivo o grau de maturidade da Empresa e Fornecedor deverá estar alinhado (Corrêa, 2010, pág. 87). Este grau de maturidade será muito exigido quando existir a troca de informações que são sensíveis de risco no que diz respeito a vazar no mercado e os concorrentes tiverem acesso as informações estratégicas da empresa.

A vantagem competitiva para Porter (1985), *apud* Faria e Costa (2013, pág. 32) está baseada em uma análise estratégica que se baseiam em três modelos:

- Liderança de custo;
- Diferenciação;
- Foco.

Perante este modelo a empresa deverá optar apenas por uma estratégia dentre as três mencionadas. Para esta escolha segundo Faria e Costa (2013, pág. 32) a empresa deverá avaliar seus ambientes, interno e externo, determinando suas condições. A determinação da estratégia esta irá constituir qual será a vantagem competitiva da empresa.

A Liderança de Custo se diz respeito para a empresa que apresentar o menor custo do segmento, quando em comparação com o concorrente, este custo pode gerar uma margem superior ou um preço de comercialização menor apresentando a mesma qualidade. Na Diferenciação a empresa irá se distinguir por agregar valor ao usuário final, mesmo que por sua vez o valor no mercado seja superior, a justificativa se cabe para uma venda no qual o usuário final consiga agregar mais receita e/ou no produto que irá melhorar o desempenho do usuário. Por sua vez a estratégia do Foco se relaciona quando a empresa atua como especialista em um segmento de mercado (Porter, 1985, *apud* Faria e Costa, 2013, pág. 32).

A Cadeia de Valor esta inserida como instrumento que se agrega a vantagem competitiva, no qual estudar a Cadeia de Valor significa entender como funciona as etapas de todo processo produtivo, desde a negociação da matéria prima, passando por suas etapas até chegar à entrega para o usuário final. Ainda de acordo com Porter (1985) *apud* Faria e Costa (2013, pág. 32), há uma série de etapas que precisam ser consideradas para que o produto chegue às mãos do consumidor/cliente final, no qual cada etapa tem sua representatividade e importância para a criação de valor aos usuários. A figura abaixo ilustra a Cadeia de Valor.

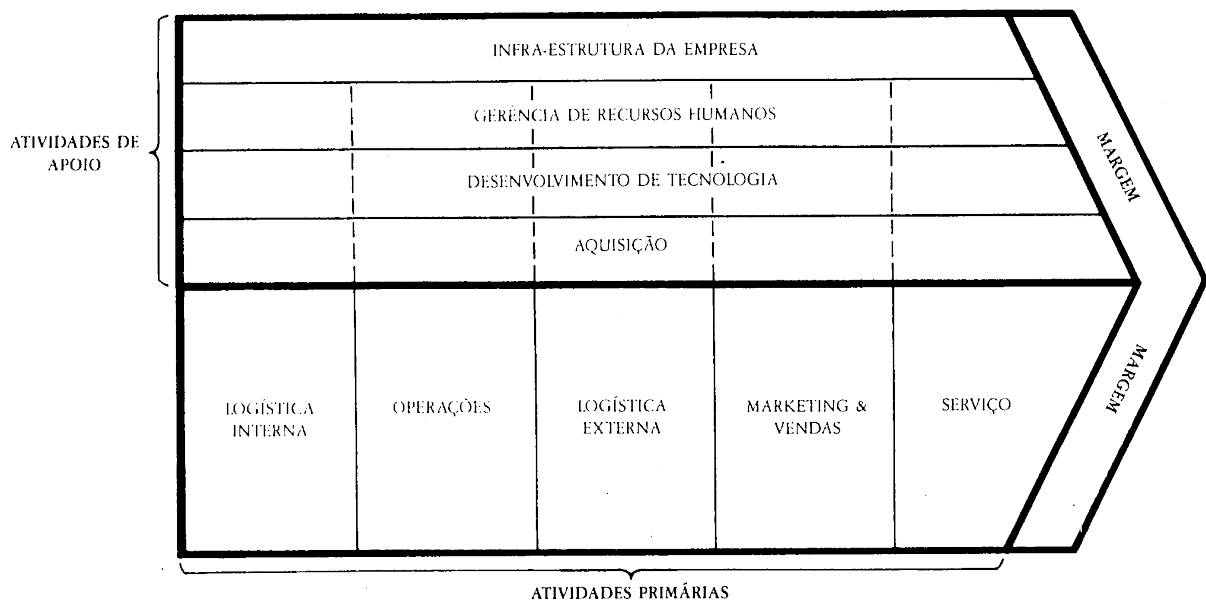


Figura 2.2 A Cadeia de Valor

Com base no que foi exposto o relacionamento entre Empresa / Fornecedor é cada vez mais essencial para que ambos consigam obter sucesso em suas atividades, pois o inter relacionamento e a sinergia que esta prática proporciona geram vantagens para ambos os lados. O pensamento de que em uma cadeia ora você é o cliente ora você é o fornecedor ajudará na sistemática desta evolução na gestão da cadeia.

É importante destacar que essas atividades são mutáveis dependendo da natureza da empresa e dos departamentos envolvidos, o que precisamos ter explícito é que a cadeia de valor não se faz apenas entre cliente e fornecedor e que todas as etapas inclusive as de suporte devem ser bem estruturadas e a comunicação entre elas tem que ser direta para alcançar a excelência no serviço e/ou produto a ser entregue.

2.3 O Modelo SRM

O Objetivo do SRM é permitir que a empresa melhore a comunicação com os diferentes fornecedores da cadeia, partilhando de metodologia e informações visando sempre os melhores conhecimentos que cada um possui com o intuito de otimizar o abastecimento/fornecimento do item e/ou serviço. A gestão do SRM preocupa-se com o pós-contratual, ou seja, procura criar indicadores com o intuito de medir o relacionamento e o desempenho entre as partes, obtendo assim um maior controle, monitoramento e preservação do relacionamento (Carvalho, 2012).

Para o início da implantação do SRM é necessário identificar quais são as características esperadas do fornecedor antes que o contrato seja firmado, e avaliar com serenidade o relacionamento atual com o relacionamento esperado. Ainda no início do processo a avaliação do fornecedor não deve ficar apenas no preenchimento de questionários e sim analisar mais a fundo as características técnicas e qualitativas da empresa, tais como dependência financeira, poder no mercado, intensidade, aspectos legais e jurídicos, cooperação, comprometimento e histórico de fornecimentos. Essas medidas visam trazer evidências favoráveis ou contrárias pelo

fornecedor e deixam o processo mais transparente. Este processo inicial pode ser moroso e detalhista, porém evita possíveis danos no rompimento do contrato e pode evitar surpresas ao longo do caminho como uma desistência ou falência do fornecedor. Ainda nesta fase é importante ressaltar que para a empresa o custo em valor e em tempo é alto, por este fator este processo deve ser iniciado apenas com fornecedores potenciais, estratégicos ou críticos seja para companhia ou para o setor que atua. A definição final da categoria do fornecedor fica a critério da empresa com base no seu segmento e na sua política.

Com a conclusão desta etapa, inicia-se a definição dos critérios que serão mensurados durante a gestão, a definição dos itens que serão monitorados depende de empresa para empresa, porém os itens básicos que são facilmente escolhidos são qualidade na prestação do serviço, preço, flexibilidade, atendimento, nível de serviço e a busca por inovação. A aplicabilidade do SRM é para as demais variadas empresas, bastando apenas alinhar as necessidades e objetivos esperado do fornecedor e as fontes que serão utilizadas para esta medição.

No início da prática deste modelo de gestão serão processados dados com o objetivo de gerar as informações para que o acompanhamento e as análises sejam feitas com base no que foi estabelecido entre as partes, a compilação destas informações demonstrarão o desempenho dos fornecedores e poderá ser criado um *ranking* com a classificação dos mesmos e assim monitorar se eles estão dentro dos parâmetros estabelecidos, ou se estão abaixo e precisam melhorar para que não sejam penalizados. No início desta avaliação poderá existir ajustes tanto nos critérios quanto nos valores e tempos de medição, e é importante ter conhecimento que as informações geradas no início deste processo nem sempre serão confiáveis, sendo assim o acompanhamento de perto e diário se faz importante para todos os envolvidos para que possíveis falhas sejam identificadas e sanadas antes que prejudique a gestão. A maturidade do processo virá com o tempo e para chegar neste nível demonstrará que a empresa e fornecedor estão alinhados com o processo e que a comunicação entre os envolvidos acontece de forma clara e que a tendência dessa gestão trará benefícios para os envolvidos.

É importante ressaltar que este processo não acaba, sendo um ciclo em constante movimento e atualização, seja por meio de uma nova tecnologia e/ou uma inovação no processo que trará mais eficiência ou redução em algum custo. O acompanhamento deste ciclo não apenas indicará se o que foi acordado esta sendo cumprido, mas também demonstrará a evolução seja por parte da empresa como por parte do fornecedor, o histórico dos dados e a análise correta podem indicar uma busca constante pela melhoria o que trará resultados positivos para toda cadeia.

2.3.1 Princípios do SRM

Segundo Atkinson (2013), o SRM é a criação sistemática para a captura de valor no pós-contrato que são integradas aos negócios estratégicos da empresa, nesta busca pelo valor o autor cita alguns princípios que entende ser fundamentais para o objetivo da ferramenta.

- O SRM reconhece que o relacionamento bem sucedido são resultados alcançados e não um fim dos mesmos resulta na gestão de valor com o fornecedor;
- A colaboração com fornecedores estratégicos é essencial;

- Precisa estar integrado com as estratégias da empresa;
- Não pode ser realizado pós contrato e requer uma análise detalhada;
- Alinhamento na empresa e/ou departamento deve ser claro e documentado;
- Deve ocorrer um planejamento sistemático, exigente e focado, não pode ser dependente apenas de habilidades pessoais;
- A implantação do SRM não significa que toda negociação será ganha-ganha, embora tenha-se o enfoque na colaboração e vantagem para os envolvidos;
- Recomenda-se que sejam feitos projetos pilotos antes de disseminar essa cultura para toda empresa.

Tendo conhecimento das informações acima proporcionará que a empresa e o fornecedor tenham conhecimento dos riscos e vantagens que podem obter colocando em prática esta ferramenta de gestão. No entanto esta base servirá para as discussões e alinhamentos pré contrato no qual as incertezas serão deixadas de lado e passará a vigorar uma expectativa de um grande projeto com ganhos reais para empresa e fornecedor, sejam ganhos financeiros como aumento no lucro e/ou redução nos custos como também ganhos operacionais que podem ser sentidos pelos clientes, fazendo com que o reconhecimento no mercado seja uma grande vantagem perante um mercado concorrido e de constantes mudanças. Atualmente existem sistemas que auxiliam na gestão do SRM, no qual remotamente o fornecedor pode acessar informações como o nível de estoque, e se ele precisa repor ou não tais itens, pode verificar pedidos, conferir pagamentos e analisar seu desempenho.

O uso do sistema para este gerenciamento deve ser feito, apenas quando a empresa se encontrar em um nível maduro neste processo, pois além do custo ser elevado para a implantação de um sistema, o suporte de pessoas e estrutura de tecnologia deve possuir um nível elevado, no qual pode ser um risco muito grande ambos investirem de imediato antes da comprovação dos resultados.

Vale citar que este processo poderá ser visto como utopia e sucesso da implantação passará por um quebra de paradigma dentro da empresa, onde pessoas podem gerar certa resistência devido ao comodismo e também por aquelas que pensam em obter benefícios ilícitos com base em negociações. O SRM transforma os processos mais transparentes e rastreáveis, pois a comunicação direta e clara se torna item primordial. Segundo Atkinson (2013) este processo vale a pena, pois empresas que optaram por realizar esta gestão tiveram ganhos entre 2% a 40% seja em redução de custos ou em melhoria nas relações estratégicas.

3. Método

O método utilizado para realizar este trabalho consiste na Metodologia MASP (Matriz de Análise e Solução de Problema) A Primeira Etapa foi a Observação do setor para identificar a área que mais concentrava esforços para a resolução de problemas, na segunda Etapa foi a Observação do que este problema acarretava para o departamento, após a observação e a

definição de qual seria a causa raiz da dificuldade encontrada deu-se início a Terceira Etapa na coleta e análise de dados tais como os indicadores de desempenho dos Fornecedores e a coleta de informações junto aos usuários finais das atividades. As etapas seguintes consistiram no Plano de Ação e Início da Ação para a abordagem correta. A coleta dos indicadores de desempenho foi realizada com os relatórios mensais que o departamento de suporte de Inteligência de Mercado gera para que o departamento possa trabalhar junto aos Fornecedores que necessitam de uma atenção especial.

Outra área de suporte interna que foi consultada para a coleta de dados atuais e históricos foi o departamento de Qualidade de Fornecedores, que possui um controle das RNC's (Relatórios de Não Conformidade), que em cada caso que seja divergente do acordado os usuários podem abrir este relatório no qual são informados a criticidade do problema, o que ele afeta a produção da empresa, qual foi à causa raiz, qual foi a ação tomada para sanar no momento e qual será o plano de ação para que o problema e/ou falha não ocorra mais ou que diminua consideravelmente.

Os dados coletados serão utilizados para analisar a evolução do cenário atual com a proposta futura após a implantação do SRM na empresa. Com base no MASP o processo ainda não está totalmente concluído pois no atual momento o estudo encontra-se na Etapa de Verificação.

4. Aplicação Prática

4.1 Perfil da Empresa

A empresa estudada atua no setor de Etanol, Açúcar e Bioenergia, a qual esta posicionada entre as cinco maiores empresas do Brasil com atuação em todo território nacional. No segmento ela se destaca por ser a mais inovadora, investindo em tecnologias e na busca de soluções sustentáveis no setor, conta com um quadro de aproximadamente quarenta mil funcionários. A companhia possui 24 Unidades produtoras com uma produção de Etanol em aproximadamente dois bilhões de litros por ano, quatro bilhões de toneladas de açúcar, estes por sua vez para serem consumidos no mercado interno e externo, e ainda comercializa bioenergia a partir do bagaço de cana de açúcar e demais biomassas com uma geração aproximada em um milhão e meio de MWh. Na produção do Etanol são gerados sete produtos diferentes e seis produtos diferentes no Açúcar. A empresa possui um setor de distribuição que possui mais de quatro mil postos de combustível pelo país e esta presente em cinquenta e quatro aeroportos, sendo a principal distribuidora de combustível para aviação no país.

4.2 Perfil do Serviço

O serviço analisado faz parte da área de Suprimentos da empresa, o qual tem o objetivo de proporcionar soluções e entregar aos clientes internos as melhores soluções comerciais dentro das especificações requeridas, o departamento é considerado estratégico para empresa por prover negociações robustas com base em histórico e análise de mercado.

Em específico neste trabalho vou tratar dos fornecedores de locação de equipamentos e de transporte de biomassa, por estarem diretamente envolvidos em frentes estratégicas da empresa e por possuírem um volume financeiro alto em suas contratações. O serviço de locação de

equipamentos esta presente em quase todas as etapas da produção seja do Etanol, Açúcar e da geração de Bioenergia, nesta primeira frente possuímos Fornecedores para tratores, transbordos e motoniveladoras que trabalham diretamente na preparação do solo e na colheita da matéria prima a cana de açúcar, no produto acabado possuímos Fornecedores para empilhadeiras no qual fazem a movimentação do açúcar em *big bags* e sacaria e Fornecedores para pás carregadeiras que atuam no açúcar pré-acabado e na movimentação do bagaço. Para a movimentação do bagaço existe uma operação de transferência entre as Unidades, pois em algumas há sobra do material e outras demandam o bagaço para fazer a co-geração para seu próprio consumo e para venda no mercado.

A operação de movimentação e transporte de bagaço é considerada crítica, pois ela pode parar uma Unidade Produtora tanto pelo excesso quanto pela falta. Um dos pontos críticos desta operação é que ela não é constante, pois varia de acordo com o clima e com a necessidade da Unidade, e muitas vezes o planejado para ocorrer não é o realizado tendo grandes diferenças para mais ou para menos, o que causa um problema de falta de veículo ou ociosidade. Os Fornecedores que prestam serviço neste segmento também contribuem para que a operação se torne crítica. No processo atual são aproximadamente catorze Fornecedores distintos nos quais três possuem uma capacidade e uma estrutura diferenciada. Este é um problema enfrentado no segmento em que são poucos que possuem estrutura e qualificação, pois o próprio segmento não remunera conforme outras atividades, a operação é extremamente pesada e no passado muitas Unidades possuíam processos caseiros onde os Fornecedores acompanhavam devido o bairrismo e “camaradagem” que existia na gestão do negócio. A empresa atuou com a compra de diversas Unidades nas quais muitas ficam em locais remotos, sem estrutura comercial e técnica em que a própria cultura dos Fornecedores não os deixou com que eles evoluíssem e acompanhassem o ritmo e o desenvolvimento do setor.

4.3 Situação Atual

Atualmente para filtrar a situação crítica, a empresa obriga os Fornecedores que querem fazer parte da carteira a passar por um processo de homologação por meio de um Portal em que são feitas avaliações de âmbito financeiro atual e passado, análise de potencial de crescimento e/ou falência, qualidade, atividades de segurança, saúde e meio ambiente, esta avaliação é feita por uma empresa especializada que não é ligada a companhia. Ao final da avaliação os fornecedores qualificados são classificados por A, B e C.

Esta classificação por sua vez leva em conta apenas o tipo de serviço que o Fornecedor presta, sendo classificado como A aquela que presta algum tipo de atividade que seja essencial para a produção da Unidade, independente da estrutura física da empresa e do faturamento que ela possui, este fato trás consequências graves, pois por muitas vezes o Fornecedor abandona o serviço ao encontrar alguma empresa que remunera mais e /ou não consegue nos atender perante uma nova demanda, fazendo com que a empresa recorra ao mercado com contratações *spot* (esporádicas) que não garante benefícios financeiros e por não conhecer a qualidade técnica do prestador pode trazer alguma consequência negativa na operação. Por sua vez a classificação B é para aqueles Fornecedores que prestam serviço, mas que não estão ligados diretamente na produção e a classificação C para aqueles Fornecedores de suporte. O que ocorre por muitas vezes é que a empresa fica refém de um Fornecedor que não tem estrutura e condições para trazer uma inovação no processo e também são Fornecedores dependentes da empresa, no qual não geram valor para a companhia.

Na situação atual a empresa sofre também com uma falta de relacionamento do Fornecedor com a empresa, onde o contato feito previamente gira em torno de negociação comercial, no qual são definidos alguns *SLA's* (*Service Level Agreement*), porém com foco maior nos valores da prestação de serviço. Após o fechamento contratual existe uma grande dificuldade no monitoramento efetivo da prestação de serviço, até porque ocorre falhas na comunicação da área usuária ao solicitar o serviço, no que pode gerar uma mudança no que foi previamente acordado ao decorrer do contrato, e este fato por muitas vezes não tem muita flexibilidade. Outro ponto prejudicial é que muitas vezes estes Fornecedores atuam do jeito que é melhor para eles e não conforme a necessidade da companhia.

Um dos Fornecedores estudados possui uma representatividade de RNC's abertas que corresponde a 36,67% das RNC's abertas e o mesmo lidera a classificação de maior número de não conformidade, em segundo lugar o Fornecedor que mais possui RNC's abertas tem o número de 10,00% e em ambos os casos os Fornecedores são da carteira de Suprimentos – Serviços Logísticos. A avaliação para que as RNC's sejam criadas são com base na fuga ou no não cumprimento do contrato ou do que foi contratado, estes casos apenas são resolvidos por completo após um plano de ação do Fornecedor que deverá ser validado pelo responsável por ter aberto o relatório. Os números acima equivalem ao acumulado da safra (abril 2013 até novembro 2013).

A comunicação e a periodicidade de reuniões com Fornecedores ocorrem apenas em situações de quebra de equipamentos e/ou falhas recorrentes na prestação de serviço, e até mesmo por lado do Fornecedor muitas vezes entram em contato apenas se alguma fatura atrasa o pagamento. Esta falta de Gestão do Relacionamento afeta diretamente a cadeia, pois gera grandes desgastes por parte do Fornecedor e da empresa, dificultando assim possíveis investimentos em melhorias.

Situação Atual de RNC por Fornecedor de Suprimentos (acumulado safra)	
Fornecedor 01	36,67%
Fornecedor 02	10,00%
Total Suprimentos	46,67%

Fonte: Portal de Suprimentos da Cia.

A Tabela acima demonstra a criticidade da situação onde 46,67% das RNC's que a empresa tem aberta correspondem aos Fornecedores de Suprimentos – Serviços Logísticos. Porém após análise das RNC's abertas foi constatado que os falhas são pequenas e de fácil correção, porém pelo volume e pela recorrência esta causando problemas maiores que o necessário. Com o início da introdução do SRM já foram feitas reuniões com estes Fornecedores para entender os motivos, e planejar ações de melhoria em conjunto para que até o final deste ano safra (março de 2014) estes problemas sejam resolvidos e que não tenhamos recorrência.

As ocorrências do Fornecedor 01 estão distribuídas da seguinte maneira conforme demonstra a tabela a seguir:

Distribuição de Ocorrências	%
Fornecimento fora dos padrões acordados	16,00
Fornecimento com atraso	7,41
Fornecimento com problema na qualidade	6,13
Descarte fora dos parâmetros	4,13
Fornecimento sem autorização	1,00
Condição Insegura	1,00
Exposição em questões Judiciais	1,00
Total	36,67%

Fonte: Portal de Suprimentos da Cia.

4.4 Situação Futura

Este trabalho tem por intuito introduzir a cultura do SRM dentro dos processos estratégicos da empresa, pois no cotidiano a falta dessa gestão vem gerando grandes impactos no departamento, o que prejudica não só os funcionários da empresa como também futuras negociações e desenvolvimento do Fornecedor. Não existe nenhuma preferência por empresas de grande porte e de faturamento alto, pois para a companhia desenvolver fornecedores e fazer com que eles cresçam junto é importante, porém é necessário que o mesmo esteja disposto a mudar e se desenvolver conforme houver necessidade.

A proposta inicial para a implantação do SRM é conscientizar os Fornecedores da importância da operação que eles realizam e da importância que a mesma os dá. Passar demonstrar que eles não estão simplesmente movimentando matéria prima e transportando matéria prima, e sim fazer com que eles se sintam parte das entregas que a companhia faz. Neste primeiro momento é importante a criação da cultura de reuniões periódicas com os Fornecedores demonstrando o desempenho deles perante a operação e tão quanto eles contribuem e/ou contribuíram para que a empresa alcançasse as metas, a propagação da cultura de encontro de Fornecedores os deixará confortáveis para expor as condições que estão tendo, e quais seriam as condições necessárias para que o desempenho seja superior ou que alcance o mesmo. Esta etapa do estudo foi realizada em Junho de 2013 e teve como prática uma reunião geral com todos os Fornecedores, onde foi exposto a evolução da Cia. onde os padrões de qualidade e segurança já não eram os mesmos de quando os Fornecedores conheceram e começaram a trabalhar nas Unidades. Foi feita uma relação de reciprocidade e importância dos mesmos no processo produtivo e nas metas da Cia. onde foi exposto de maneira objetiva o impacto financeiro e operacional que a não aderência dos requisitos estabelecidos em contrato poderiam gerar. Este primeiro passo foi recebido de maneira aberta pelos Fornecedores, onde eles se sentiram incorporados dentro de uma empresa que hoje se posiciona entre as cinco maiores em faturamento do Brasil, esta incorporação a “família” foi importante para os próximos passos. Vale deixar claro que nem todos Fornecedores pela simplicidade entendeu no primeiro momento a importância desta aproximação e com estes foi feita uma conversa mais particular e direta relacionando ao trabalho dele e também cito que nem todos Fornecedores mudaram de imediato, levando certo tempo para se adaptaram a nova maneira de organizar e planejar o seu cotidiano.

A próxima etapa da proposta é fidelizar os Fornecedores dentro da cadeia com prêmios (não em dinheiro) de reconhecimento por metas alcançadas e por participarem diretamente para que

a empresa alcance as suas metas. Uma mística que é importante deixar de lado e cabe a empresa fazer esta abordagem é deixar claro que os Fornecedores não precisam brigar entre si e disputar o seu espaço, pois há mercado para o bom atendimento e também para uma empresa deste porte não pode ficar na mão de apenas um Fornecedor. Esta aproximação entre empresa e Fornecedor seria o passo inicial para uma mudança nos conceitos e na estrutura do trabalho e avaliação, pois a valorização faz parte do processo de crescimento e construção de parcerias duradouras e eficientes.

Neste momento podem parecer poucas as etapas do SRM, pois como este trabalho vem demonstrando existe um processo mais robusto, porém apesar do porte da empresa no que diz respeito à gestão de relacionamento com Fornecedor ela se encontra em um nível inicial, não tendo a maturidade para implantar conceitos que exigiriam um suporte e uma dedicação muito mais focada, neste momento seria como um projeto piloto envolvendo os alguns Fornecedores do departamento de Suprimentos – Serviços Logísticos. Em conversa inicial com dois Fornecedores que possuem um porte maior e condições de atender toda a demanda da empresa em locação de pás carregadeiras e que possuem carretas para o transporte da matéria prima, os mesmos aceitariam a proposta de uma integração maior e de uma maior participação no desenvolvimento de estratégias da operação, eles possuem a disponibilidade de buscar melhorias e deixá-las acessíveis para a empresa, e concordam que neste momento falta uma gestão entre os processos. Esta disponibilidade dos Fornecedores demonstra que esta se iniciando no caminho certo e que a possibilidade do retorno ser positivo para ambas as partes dependerá apenas de como será feita a abordagem e o alinhamento dos níveis desejados em que as RNC's por Fornecedor de contratos estratégicos reduzam em 50% por ano safra.

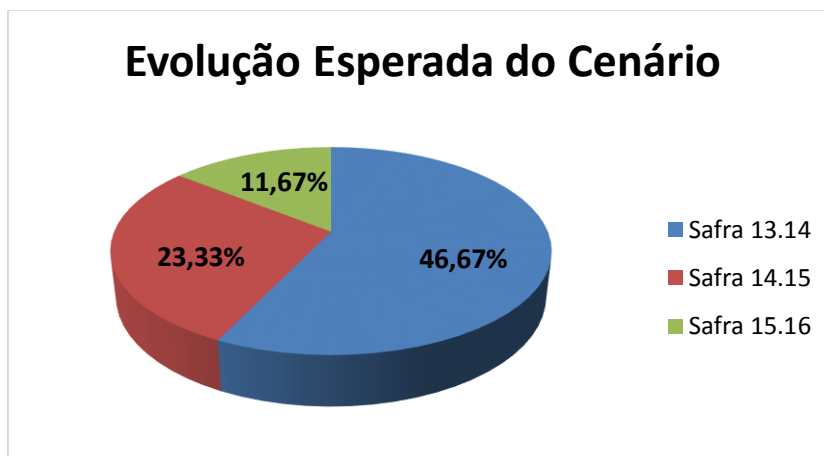


Gráfico 01: Ata reunião Suprimentos S.14.15 (nov/2013).

O Gráfico acima demonstra a evolução que a empresa espera obter com a implantação do SRM, neste momento a empresa espera atingir este objetivo de uma maneira mais operacional estando mais próximo dos Fornecedores na operação, para que com o tempo o processo fique mais robusto e maduro a ponto de se evoluir para uma gestão mais analítica por meio de sistema, no caso a empresa atua com o SAP e ainda não possui o módulo de SRM. O número de redução de RNC's a princípio pode parecer agressivo 50% por ano safra, porém quando os números do cenário atual foram apresentados à gerência, os mesmos ficaram alarmados com a situação e foi imposto este número com base na criticidade e gravidade que representa para o departamento e para a operação, pois como foi exposto estes Fornecedores atuam em uma

operação essencial e estratégica para a companhia. O principal foco nesta redução analisando de uma maneira mais expandida é focar nos dois primeiros tópicos – Fornecimento Fora dos Padrões Acordados e Fornecimento com Atraso – pois estes representam o maior impacto na Operação da Unidade, podendo até parar a produção diária devido ao não atendimento. Para acompanhar esta evolução tanto os Fornecedores como as áreas Usuárias da Unidade estão cientes da importância e do acompanhamento diário da operação por meio de controles de eficiência que já são estabelecidos pela Cia., porém não utilizados da maneira correta. Foi realizado um novo treinamento para os Funcionários da empresa de como utilizar e realizar este acompanhamento diário e foi inserido como uma das metas dos Líderes das Unidades a aderência deste acompanhamento.

Este processo está contando com o apoio da gerência pois acredita-se que com esta melhoria e redução de RNC's e um contato mais próximo com os Fornecedores, fazendo com que eles se sintam mais integrantes e importantes dentro da companhia terá uma otimização do resultado, fazendo com que futuros investimentos sejam concedidos de uma maneira mais estruturada e justificada. Os próximos passos para a implantação de um SRM analítico e com base em sistema será discutido ao final desta safra (abril de 2014). Acredita-se ainda que se mantiver um número inferior a 15,00% durante toda a safra é satisfatório, devido ao volume de equipamentos e ao tipo crítico de operação.

4.5 Análises de Resultado

O processo está no processo inicial de implantação, porém após o fechamento dos números no mês de dezembro de 2013 foi positivo, pois com a apuração feita houve uma redução considerável nos números realizados. A redução ocorreu ainda em um período considerado de atenção pela companhia, pois é o período final de moagem. O *feedback* recebido das áreas usuárias em relação ao que está sendo feito está positivo, ainda de uma maneira Qualitativa e não Quantitativa, este mesmo *feedback* está sendo emitido pelos Fornecedores, estes por sua vez estão satisfeitos por estarem envolvidos de uma maneira clara e objetiva na relação Empresa x Fornecedor. Abaixo se encontra a tabela do realizado e do esperado com a implantação do SRM como uma ferramenta no processo de contratação e monitoramento dos Fornecedores da carteira de Suprimento Serviços Logísticos.

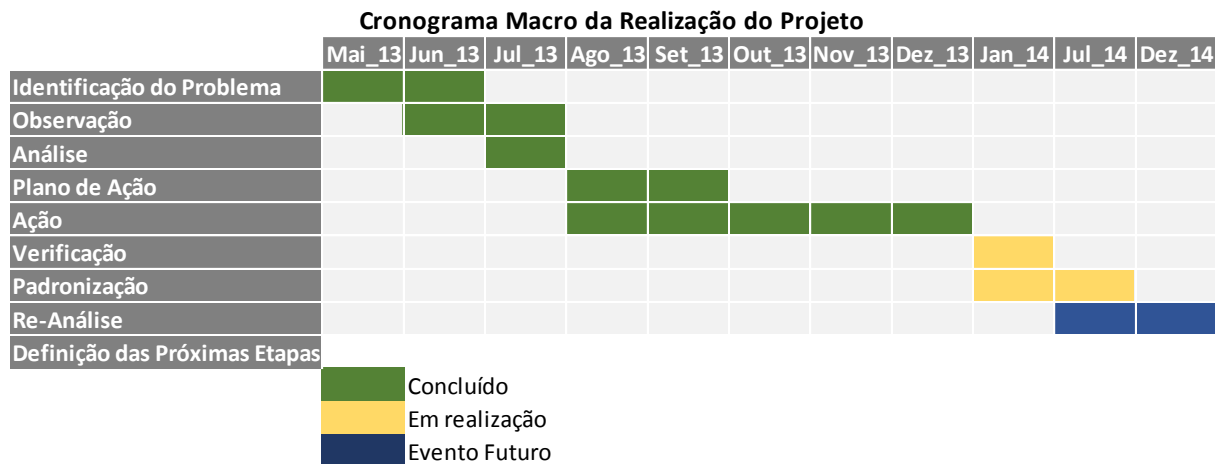
Situação Atual de RNC por Fornecedor de Suprimentos - Safra 13.14 vs. Esperado				
	Safra 12.13	Início da Safra 13.14	Final da Safra 13.14	Esperado Safra 14.15
Fornecedor 01	39,13%	36,67%	29,70%	14,85%
Fornecedor 02	17,87%	10,00%	8,43%	4,21%
Total Suprimentos	57,00%	46,67%	38,13%	19,06%

Fonte: Portal de Suprimentos da Cia.

Conforme exposto acima dentro da Safra 13.14 houve uma redução nos índices de RNC por fornecedor, e esta redução está ligada ao início da primeira etapa da implantação do SRM que constituiu em uma aproximação e em reuniões periódicas com os Fornecedores. Podemos notar ainda que se a Cia continuar com o mesmo processo e seguir as etapas o departamento de Suprimentos – Serviços Logísticos conseguirá na Safra 14.15 manter um número abaixo do esperado conforme o Gráfico 01 (Item 4.4). Após conferência dos dados históricos da Empresa

foi constatado que durante a Safra 11.12 não havia um departamento especializado em acompanhamento dos Fornecedores tendo esta cultura implantada na Empresa à partir do anos de 2012.

4.6 Cronograma de Implantação



O Cronograma acima expõe como está projetado o Estudo, terá mais dado sobre o processo neste ano de 2014, pois irá contemplar o ano operacional cheio de Abril de 2014 a Março de 2015, o processo ainda não tem uma data estimada de conclusão, pois entende-se que o mesmo forma um ciclo de operação sendo necessário sempre uma atualização. Em Dezembro de 2014 é onde pode ser estimado as próximas etapas e no caso se haverá uma investimento para sistematizar a operação com os Fornecedores, este ponto apenas será possível após uma análise do comportamento dos Fornecedores nesta Safra para entendermos se estarão aptos para partir para um processo mais sistemático e analítico.

5. Conclusão

Conclui-se que a Gestão de Relacionamento com o Fornecedor ou SRM é um processo pouco explorado, no qual as empresas acreditam que com os modernos ERP's que possuem essa gestão se torna automática fazendo com que não desprendam grande atenção ou ainda não imaginam que o contato com o Fornecedor deve ser melhor explorado para trazer benefícios conjuntos. O SRM é responsável por estabelecer programas de parcerias, definir bases de contratados de produtos e serviços, buscando sempre otimizar a cadeia seja por meio de redução de custos, divisão de riscos, inovação, economia de escala, tecnologia e busca pelo conhecimento. Vale ressaltar que o SRM não é mais uma sigla da Cadeia de Suprimentos e tem um grande peso e importância para que ocorra uma maior integração entre as partes, pois os ganhos na implantação desta gestão certamente trará o benefício almejado com um desgaste menor para os envolvidos, pois a comunicação direta e o entendimento fará com que a integração seja automática e tornando o que antes era crítico em solução e referência dentro da cadeia.

Neste momento inicial podemos notar que a implantação do SRM está demonstrando benefícios mesmo na fase de inicialização, a continuidade desta ferramenta no trabalho é válida pois o problema enfrentado era grande e a visualização e expectativa deste início do projeto piloto está começando a colher os frutos e demonstrar seus números e já possui um ganho perceptível no relacionamento qualitativo da empresa com o Fornecedor. Acredito que a afirmação das respostas e do objetivo alcançado irá ser melhor consolidada com o início da Safra 14.15, onde após uma apuração do primeiro trimestre de Safra podemos ter uma base comparativa com a do ano 13.14. Vale ressaltar ainda que nesta primeira etapa a Cia não teve nenhum custo relativo a investimento com *softwares* ou treinamentos.

6. Referências Bibliográficas

ATKINSON, David. *10 Principles for Successful Supplier Relationship Management*. **Find the Edge**. Disponível em: <<http://www.findtheedge.com/product-service/procurement-supply-chain/10-guiding-principles-for-successful-supplier-relationship-management>>. Acesso em: 17 de Agosto de 2013.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 441 p.

CARVALHO, Gustavo Menocin. *Supplier Relationship Management – SRM* (Gestão do Relacionamento com Fornecedores). **ATMAN**. Disponível em: <<http://www.atmanconsultoria.com.br/publicacoes/supplier-relationship-management-srm-gestao-do-relacionamento-com-fornecedores-gustavo-menocin>> Acesso em: 04 de Agosto de 2013.

CORRÊA, Luiz Henrique. **Gestão de Redes de Suprimentos**: Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 414 p.

CORRÊA, Kenneth. Modelo de 5 Forças de Michael Porter. **Administração e Gestão**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/>>. Acesso em: 22 de Agosto de 2013.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011. 518 p.

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos Logísticos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 431 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1985 *apud* FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos Logísticos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 431 p.