



O processo de desenvolvimento de fornecedores: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos

Maurício Kuehne Júnior*

Resumo

Este artigo aborda o processo de desenvolvimento de parcerias comerciais com direcionamento para a horizontalização, abrangendo as principais etapas envolvidas e o processo de determinação do nível de integração operacional e gerencial mais adequado para cada situação. Também avança em duas questões de fundamental importância: implementação da filosofia do *just-in-time* e a localização dos fornecedores.

Palavras-chave: desenvolvimento de fornecedores; localização de fornecedores; *just-in-time*; parcerias logísticas.

Abstract

This article approaches the process of commercial partnership development with horizontalization directing, composed of the main steps involved and the managing and operational integration of the organization level's process more adequate to each situation. Also advances into two fundamentally important questions: the use of the "just in time" philosophy and the suppliers localization.

Key words: suppliers development; suppliers localization; just in time; logistic partnership.

*Administrador, Mestre em Administração e Doutorando em Engenharia da Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da FAE Business School.
E-mail: mauricio@prpr.mpf.gov.br

Introdução

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. Após essa fase, iniciava-se o processamento do pagamento e o processo era registrado na pasta do fornecedor para eventuais consultas futuras.

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.

Nessa linha, é importante que todos tenham em mente que os custos de seus fornecedores também serão seus próprios custos. Dessa forma, forçar o fornecedor a dar 90 dias de prazo quando 30 dias seriam suficientes faz com que esse custo, existente para o fornecedor, seja inserido na cadeia de suprimentos, elevando os custos e fazendo com que o comprador acabe pagando por isso. A extensão lógica dessa nova maneira de se relacionar com fornecedores é fazer acordos para partilhar ganhos, recompensando cada um que contribui para o aumento da rentabilidade.

A definição de uma estratégia correta de suprimentos pode gerar para a empresa um grande diferencial competitivo. Nesse sentido, é interessante para a empresa compradora que defina com bastante precisão qual o seu negócio, ou seja, em que processos ela deve realmente investir recursos próprios para fabricar internamente (verticalização) e em que situações o melhor é terceirizar (horizontalização).

De acordo com MARTINS e ALT (2000, p.75), “verticalização é a estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder”. Parece que tal estratégia não tem mais espaço na atual administração. O ideal é que a empresa somente produza o indispensável ao seu produto, deixando para os seus fornecedores a produção de itens que sejam, para eles, produtos finais.

Ainda, segundo os mesmos autores, “horizontalização consiste na estratégia de comprar de terceiros o máximo possível dos itens que compõem o produto final ou os serviços de que necessita” (p.75).

Nessa linha de atuação, que parece ser mais lógica, uma vez que a empresa fornecedora será uma especialista em determinado produto ou linha de produto, a necessidade de um processo de desenvolvimento de fornecedor se faz imprescindível, visto que um processo mal-elaborado pode causar sérias conseqüências de qualidade no produto final, gerando gastos elevadíssimos com *recall's*, comuns na mídia.

HESSELT (2000), em artigo publicado na Gazeta Mercantil, exemplifica que a 3M está seguindo uma estratégia bastante interessante, baseando-se nos modelos praticados pelas indústrias automobilísticas, precursoras dessa nova forma de relacionamento entre cliente-fornecedor. No artigo fica claro que a 3M não quer reinventar a roda; prefere aproveitar a fórmula da logística de produção inaugurada pelas montadoras e abrir suas portas aos fornecedores. Com isso, pretende incentivar fornecedores a se instalarem dentro da fábrica, facilitando ainda mais o sistema de produção JIT (*just-in-time*), que trabalha com estoque tendendo a zero.

Com o presente artigo pretende-se demonstrar as configurações estratégicas válidas hoje e para um futuro próximo, objetivando um aprofundamento nas implicações estratégicas e organizacionais da relação supridor x suprido. Essas relações assumem importância significativa, na medida em que decisões estratégicas e organizacionais tomadas pelas empresas são inspiradas em princípios que podem ser traduzidos como forma de gerenciamento. Nessa linha de raciocínio, serão discutidas as filosofias ou estratégias como o *just-in-time*, as parcerias logísticas, a horizontalização, os processos de localização de fornecedores e a avaliação destes.

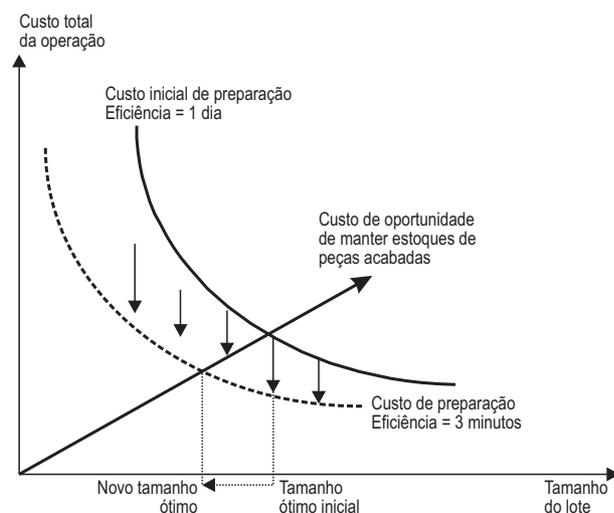
1 O *just-in-time*

Originalmente, o regime de produção enxuta concebido hoje como *just-in-time* abrangeu um conjunto de vários procedimentos de manufatura, compras e distribuição adotadas pela Toyota para reestruturar seu sistema produtivo no final da década de 40. O objetivo básico com a adoção desses procedimentos era produzir carros ao menor custo possível, tornando-os mais competitivos que os similares norte-americanos. A equipe de engenheiros de produção liderada por Taiichi Ohno, ao aperfeiçoar um desses procedimentos, o processo de troca de moldes

na prensagem de chapas de aço, descobriu que o custo por peça prensada era menor na produção de pequenos lotes do que no processamento de lotes imensos.

Segundo CHRISTOPHER (2000), há duas razões básicas para esse fenômeno. A primeira delas é que a produção de lotes pequenos eliminava os elevadíssimos custos de oportunidade de capital na manutenção de estoques de peças acabadas, comparativamente aos sistemas norte-americanos de produção em massa. Na realidade, ao reduzir o tempo de troca de moldes de um dia para três minutos, a equipe de Ohno deslocou o equilíbrio do *trade-off* entre o custo do processamento do lote (basicamente custos fixos de mão-de-obra e de prensas paradas alocados a cada preparação) e o custo de manutenção de estoques para um patamar inferior, conforme ilustra a figura 1. Por outro lado, a produção de lotes pequenos tornava mais visíveis os erros de produção, motivando, ainda que de maneira não premeditada, uma cruzada contra os desperdícios na produção e contra as peças defeituosas.

FIGURA 1 - O IMPACTO NA REDUÇÃO DO CUSTO DE PREPARAÇÃO DAS PRENSAS SOBRE O TAMANHO ÓTIMO DO LOTE DE PRODUÇÃO



FONTE: Adaptado de CHRISTOPHER (2000)

Neste ponto se faz importante uma ressalva. Muito se fala do JIT e de seus benefícios. Porém, quando esse processo é encaminhado com falhas, ou seja, quando apenas a redução de estoque em uma das pontas é desejada (normalmente no cliente), volta-se ao problema descrito anteriormente, qual seja: o estoque, no sistema como um todo, continua existindo e, conforme o grau de exigência ou de retaliação existente nos contratos de fornecimento, os fornecedores elevam o grau de segurança aumentando os estoques e, conseqüentemente, os custos envolvidos no processo. Dessa forma, faz-se necessária

a implementação da sistemática em toda a cadeia de suprimentos, e não apenas no montador final. Fica evidente, assim, a necessidade de uma parceria logística.

2 As parcerias logísticas

Para compreender a importância do desenvolvimento de fornecedores, é importante conhecer o conceito de parcerias logísticas. Não há como negar que quando a negociação é baseada somente em preço, uma das primeiras coisas que sofre prejuízo é a qualidade do produto que se está adquirindo. O fornecedor, de maneira natural, vai procurar uma redução no padrão de qualidade e oferecer somente a especificação básica com os materiais mais baratos.

Não discordando de Juran, que brilhantemente conceituou qualidade como “adequação ao uso”, nem sempre os materiais devem ter os mínimos quesitos de qualidade especificados. Exemplo disso é o recente *recall* realizado pela GM do Brasil, que está substituindo partes do sistema de fixação dos cintos de segurança de alguns modelos de automóveis, por não estarem suportando as estradas brasileiras. Nesse exemplo, os itens em questão foram plenamente aprovados na Europa e, por questões de custo, não foram reforçados, o que está gerando um gasto triplicado para a montadora com a substituição dos componentes.

Além do aspecto qualidade, é importante observar o bom relacionamento entre os parceiros. Na verdade, não se pode falar em parceria se não houver bom relacionamento. Isso é condição essencial, de acordo com CHRISTOPHER (1999), para que possa existir a co-produção, isto é, o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores com base na confiança mútua. Essa necessidade de número mínimo de fornecedores fica mais acentuada à medida que se busca uma metodologia de trabalho dentro da filosofia JIT, pela qual é impraticável gerenciar as entradas de múltiplos fornecedores para um mesmo item de material.

A idéia básica da co-produção é considerar o fornecedor uma extensão da fábrica cliente. De acordo com GARCIA, JOHNSSON e KUEHNE JR. (2000)

o relacionamento cliente-fornecedor se desenvolve a partir de uma atuação do cliente (comprador) sobre seus fornecedores, procurando atingir um grau de entendimento e confiança mútua. Essa relação está evoluindo notavelmente, e começa a se tornar evidente haja vista significativas mudanças no relacionamento entre as empresas.

Essa extensão nada mais é do que um profundo relacionamento, sendo, em alguns casos, confundidas como mesmas fábricas em plantas diferentes. Tais parcerias possuem como principais características:

- envolvimento de todas as disciplinas relevantes;
- flexibilidade;
- trabalho conjunto;
- administração de qualidade total;
- pró-atividade;
- relacionamento em longo prazo;
- objetivos conjuntos e claros;
- franqueza e confiança;
- compromisso da alta administração.

Tais relacionamentos não existem apenas em grandes empresas. ALVES (2000) esclarece sobre a opção das empresas compradoras em efetuar parcerias com pequenas empresas fornecedoras. O autor cita a fábrica de papel Santher, que há cerca de dois anos vem substituindo a cotação de preços no mercado por contratos de fornecimento com pequenas indústrias, toda a vez que necessita de algum novo serviço. Esse mecanismo garante a fidelização da relação entre comprador-fornecedor. Tal sistemática encontra braços em todos os ramos industriais, e se justifica pelo fato de que somente dessa forma existirão fornecedores que conheçam o negócio da empresa.

Nessa mesma linha, a CBI (Confederation of British Industry) define parceria de suprimentos como “o compromisso entre clientes/fornecedores, independentemente de dimensão, com um relacionamento em longo prazo baseado em objetivos claros e mutuamente definidos, visando ao esforço em termos de capacidade e competitividade de classe mundial” (BAILY, et al. 2000, p.205).

Pode-se perceber pelo exposto que a necessidade de relacionamento de longo prazo é latente. Entretanto, quando se fala de relacionamentos de longo prazo, obrigatoriamente deve-se ter em vista que os fabricantes procuram maior tranquilidade na relação cliente/fornecedor. Tal tranquilidade somente poderá existir mediante a elaboração de parcerias com fornecedores que podem responder imediatamente às necessidades do fabricante, seja em termos de entrega de material (proximidade), quanto em termos de condição de fabricação (capacidade instalada). Nesse sentido, já não é mais novidade a procura por parceiros

cujas localizações geográficas sejam próximas às instalações do fabricante, ou até mesmo na mesma planta, como ocorre nas montadoras de automóveis, que tiveram como percussora a fábrica da VW em Rezende, no Rio de Janeiro. Nesse caso, além da capacidade dos fornecedores serem equalizadas de acordo com as capacidades instaladas das fábricas, a proximidade quanto à localização industrial é perfeita. Mais adiante será visto mais detalhadamente o fator localização.

3 O processo de horizontalização

Em uma análise focada nos processos de relacionamento cliente x fornecedor, percebe-se claramente que as empresas precisam encontrar parceiros comerciais confiáveis. Tais análises se desencadeiam na necessidade de procedimentos formais de horizontalização, ou verticalização, objetivando o desenvolvimento de fornecedores que serão responsáveis pela elaboração de componentes ou execução de serviços que, preferentemente, não façam parte do negócio principal da organização desenvolvedora. Como exemplo, pode-se citar a indústria automobilística, que não produz pneus, ou vidros, componentes essenciais para a finalização do processo da fabricação de automóveis.

A permanente luta pela competitividade exige que as empresas estejam o tempo todo em estado de alerta para os importantes movimentos que acontecem ao seu redor e em todo o planeta e sejam capazes de responder a esses movimentos com rapidez e eficiência. De acordo com OLIVEIRA (1994), a empresa deve ser capaz de desenvolver e oferecer ao mercado, de maneira apropriada e no momento oportuno, novos produtos e serviços que seus clientes desejem ou possam desejar, e mais, que os clientes queiram e possam comprar. A empresa terá de oferecer tais produtos e serviços a preços competitivos em relação aos seus concorrentes, o que tende a complicar as coisas mais ainda, considerando que os concorrentes serão obrigados a agir do mesmo modo.

Para vencer essa disputa, a empresa terá de operar com custos competitivos, que lhe permitam oferecer produtos e serviços com uma margem razoável de lucro. Na medida em que consiga reduzir os custos de produção, bem como outros custos, para que não pesem excessivamente na composição de preços, a empresa tem maiores chances de obter o sucesso desejado. Ou então,

ela poderá conseguir melhor produtividade, tornando o seu pessoal mais capacitado, por meio de treinamento, pela racionalização ou simplificação do trabalho, pela eliminação de atividades que não agregam valor ao seu negócio e, principalmente, pela introdução de tecnologias mais avançadas nos vários setores da empresa.

A busca da eficácia e de maior produtividade, como forma de adequação aos novos tempos, tem levado as empresas a rever as suas estratégias de atuação no mercado. Além do constante desafio de acompanhar as rápidas mudanças de cenário, há a necessidade de adotar uma nova postura com relação a investimentos, agilidade e qualidade, visando sempre aos menores custos.

O entendimento desse novo estado de coisas e das forças que o movimenta é condição essencial para se ter sucesso daqui para frente. O surgimento de concorrências internacionais tem induzido as empresas a buscarem a sua competitividade com estruturas mais enxutas, visando concentrar os seus esforços nas atividades foco do seu negócio, ou seja, no seu *core business*. (SILVA, 1997, p.2).

Entretanto, faz-se necessária a correta avaliação das empresas que poderão ser parceiras, ou seja, deve haver uma preocupação em como avaliar quem será o fornecedor. Como já observado, o processo de suprimento envolve muito mais do que simplesmente a escolha isolada de um fornecedor ou contratado para cada nova exigência, Envolve relacionamentos contínuos com fontes preferenciais que estejam realmente fornecendo bens e serviços e decisões a respeito de como alocar os negócios disponíveis, em que condições eles devem ser feitos e com quem serão feitos. Para tanto, torna-se indispensável a avaliação dos fornecedores, como condição para o desenvolvimento e manutenção dos parceiros das organizações.

4 Localização de fornecedores

Muitas empresas não prestaram a devida atenção à extensão dos fluxos logísticos, particularmente no que se refere à localização de fornecedores. Tal preocupação tem fundamento calcado nos tempos de trânsito e na manutenção de estoques. Vamos exemplificar.

Se determinada organização está longe de seu cliente, em termos de localização, existirá um aumento dos custos com armazenagem sob dois aspectos: o primeiro é o enfoque em trânsito, pouco difundido e

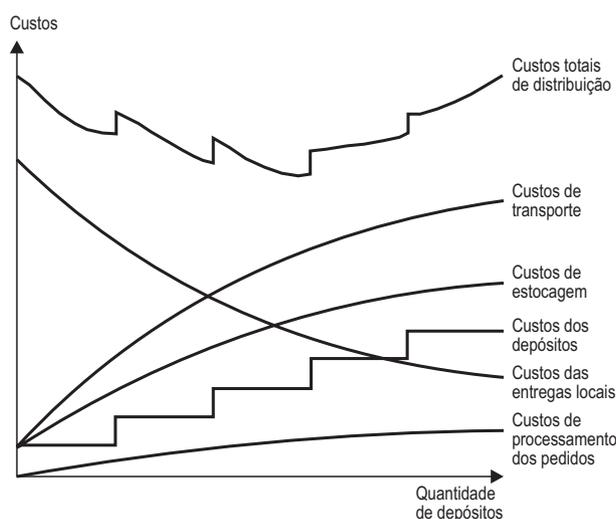
esquecido pela maioria das organizações; o segundo são os estoques de segurança, existentes dentro das organizações. Mas por que existem esses dois?

Vamos ao primeiro, o estoque em trânsito. Quanto mais longe estiver o fornecedor da fábrica destino, mais tempo o material levará para chegar ao destino. Esse tempo deve ser analisado como um intervalo de espaço útil em que aquele material, com nota fiscal emitida (já faturado) está ocioso e, não raras vezes, a fábrica cliente está aguardando a chegada de tais itens para iniciar a fabricação de determinados produtos; nessas circunstâncias, o custo do material em trânsito é elevadíssimo.

O segundo, estoque de segurança, vem em decorrência da demora na entrega e das péssimas condições de infra-estrutura existentes nos modais de transporte brasileiros. À medida que o fornecedor está longe do destino, além da demora relativa ao tempo de deslocamento normal, deve-se levar em conta os riscos a que a carga será submetida, como produtos danificados no transporte, acidentes, atrasos rotineiros em portos e aeroportos, greves em rodovias, entre outros. Tais problemas devem ser considerados quando do dimensionamento dos estoques e levados em conta no cômputo geral do valor do estoque médio.

A fim de evitar tais transtornos, é importante conhecer os custos que a organização incorre no seu dia-a-dia. A figura 2 demonstra os custos totais de uma rede logística.

FIGURA 2 - CUSTOS TOTAIS DE UMA REDE LOGÍSTICA



FONTE: CHRISTOPHER (2000, p.60)

Tais custos, quando conhecidos e verificados, são de fundamental importância na estratégia de desenvolvimento de fornecedores. Essa estratégia deve, no modelo a ser desenvolvido, refletir o fluxo de materiais, identificando os custos resultantes do fornecimento de bens e serviços ao comprador. Também deverá propiciar uma análise separada de custos e receitas, por tipo de fornecedor e canal de entrega. Segundo CHRISTOPHER (2000), deve-se evitar ao máximo trabalhar com custos médios de entrega, pois esse método estará frequentemente ocultando variações substanciais em cada lado da média, dificultando uma visualização mais aprofundada dos maiores custos do processo, quando de sua avaliação.

5 A avaliação de fornecedores

A avaliação de fontes potenciais de suprimentos é um processo contínuo nos departamentos de compras das organizações. As organizações, de maneira geral, segundo BAILY et al. (2000) gastam 80% do orçamento com 20% dos seus fornecedores e provavelmente com 20% dos itens. Tal constatação também pode ser explicada pela Lei de Pareto, ou Lei 80x20, segundo a qual 20% dos itens correspondem a 80% do valor do estoque e vice-versa e 20% do valor do estoque corresponde a 80% dos itens armazenados. Dessa forma, esses fornecedores de artigos mais caros, e que são a minoria, devem ser muito bem desenvolvidos e continuamente avaliados, pois com eles a organização gasta 80% de seu orçamento com suprimentos.

BAILY et al. (2000) apresenta um modelo de avaliação e desenvolvimento de fornecedor. Tal modelo analisa a capacidade de ferramentaria, de máquinas, de planejamento e de sistema de controle da qualidade. Não vamos nos deter nos dois primeiros quesitos, pois variam para cada tipo de fornecedor a ser avaliado. Entretanto, planejamento e sistema de qualidade devem ser avaliados em qualquer tipo de fornecedor.

A sistemática de avaliação prevê a atribuição de notas, de acordo com a observação do avaliador em cada quesito, e um peso, também atribuído a cada quesito, como forma de se realizar uma média ponderada, em que os mais importantes terão maior peso na média final. Entretanto, cabe uma ressalva ao modelo proposto. Nem sempre para todos os fornecedores serão avaliados todos os quesitos propostos. Dessa forma, deve-se prever tal situação e acrescentar uma condição de não avaliado, objetivando expurgar tal item do cômputo geral.

Entretanto, também é importante criar critérios objetivos sobre cada quesito a ser avaliado, ou seja,

independentemente de qual avaliador tenha efetuado a visita ao fornecedor, as notas atribuídas deveriam ser iguais ou muito próximas. Para que isso possa ser viabilizado, é necessária a elaboração de um manual de desenvolvimento e avaliação de fornecedores.

De qualquer maneira, com o avanço do comércio eletrônico e das alianças “virtuais”, as empresas precisam cada vez mais se inter-relacionar. Inobstante o processo de avaliação utilizado por cada uma, as normas ISO 9000 constituem uma boa ferramenta para corroborar a qualificação de um fornecedor. Em algumas situações, a certificação ISO 9000 é uma pré-exigência; somente empresas que possuem essa certificação passarão pelo processo de desenvolvimento de fornecedores próprio da empresa.

Considerações finais

Como se pôde perceber nos tópicos abordados, as organizações estão sujeitas a uma série de limitações e de necessidades quando do desenvolvimento de fornecedores. O ambiente turbulento deste final de século XX está produzindo uma conscientização cada vez maior por parte das organizações sobre a dimensão financeira de qualquer tomada de decisão. Muitas vezes o resultado financeiro torna-se a força que determina a direção que a companhia deve tomar; porém, algumas vezes, esse direcionamento não é o mais correto, como se pode observar na avaliação de fornecedores.

Essa necessidade financeira, em alguns casos, tem levado as organizações a tomadas de decisão de curto prazo, limitada e perigosa. Como consequência de tais ações, os investimentos em novos produtos, em pesquisa e desenvolvimento e na ampliação da capacidade produtiva têm sido reduzidos quando não há uma perspectiva de resultado imediato. Esquece-se que investimento em tecnologia muitas vezes não tem resultado imediato, mas fortalece a empresa para a sua manutenção no mercado.

Por outro lado, muitas organizações se esquecem dos custos ocultos da logística, dentre os quais podem ser citados os juros pagos pela manutenção de estoques, a obsolescência e deterioração dos estoques, entre outros. Por meio de estudos realizados, pode-se perceber que, não raras vezes, o custo anual de manutenção de estoques pode chegar a valores equivalentes a 20% do seu valor contábil. Fica, dessa forma, bastante clara a necessidade de serem analisados os futuros parceiros de suprimentos, sob os mais variados aspectos, evitando a alocação de recursos em organizações que não têm ou não terão o perfil ideal para a organização.

Referências

- ALVES, Vânia. Contrato em vez de pesquisa de preço. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 25 out. 2000. Suplemento: Por Conta Própria, p. 16
- BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GARCIA, Gilberto G.; JOHNSON, Marcelo E. e KUEHNE JR, Maurício. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Disponível em: <<http://www.profmauricio.hpg.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2000.
- HESSELT, Rosana. Novas Estratégias. **Gazeta Mercantil**, Curitiba, 14 jun. 2000. p.c3.
- MARTINS, Petrênio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000
- OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994
- SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: Editora LTr, 1997.