

Gestão de relacionamento de fornecedores: Um estudo de caso em indústria da região de Marília

*Oseas da Silva Melo (Administração - UNIVEM - Marília/SP)
Email: oseas_sm@hotmail.com*

Orientadora: Profa. Ms. Vânia Érica Herrera (UNIVEM - Marília/SP)

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo propor uma sistemática avaliação do relacionamento de fornecedores, em uma empresa metalúrgica, por meio de um estudo de caso em uma empresa da região de Marília/SP, procurando trazer para a empresa em estudo um melhor entendimento sobre o ambiente em que ela está inserida, bem como o seu ambiente externo. A gestão de relacionamento de fornecedores é um ponto crítico para que a indústria consiga produzir com qualidade e entregar produtos dentro do prazo. Pesquisa realizada em indústria metalúrgica verificou que esta não possui uma política efetiva de gestão de fornecedores, sendo prazo e qualidade os pré-requisitos da manutenção do fornecimento. Para isso, a empresa precisará estreitar relações com seus possíveis fornecedores, na busca das melhorias que pretende alcançar, como as parcerias entre as empresas clientes e os fornecedores, que são cada vez mais frequentes nos processos de desenvolvimento de novos produtos, principalmente em mercados altamente competitivos, que exigem preços baixos, qualidade e disponibilidade, fatores essenciais para o sucesso, bem como para a comunicação, confiança e comprometimento.

PALAVRAS-CHAVE

Relacionamento; Prazos de Entregas; Cadeia de Suprimentos; Cliente Final.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, a busca por um padrão de produção de bens e serviços com qualidade é o grande desafio das organizações. Quando se trata de bens tangíveis, a qualidade está diretamente relacionada com os fornecedores e com a forma de gestão da cadeia de suprimentos. A qualidade final dos produtos é, em parte, assegurada pelos fornecedores da indústria.

Uma questão importante que surge nesse contexto é referente a como definir e posicionar o relacionamento entre a empresa fornecedora e a empresa cliente numa cadeia de suprimentos, dado que diversos tipos de relacionamentos podem existir entre elas. A necessidade de um compromisso mais acentuado entre essas empresas requer uma aproximação cada vez maior entre elas.

Fazer parte de uma cadeia de suprimentos, estabelecer relações de parceria entre empresas, ser uma empresa confiável são fatores que requerem uma postura apropriada de empresas que tenham esse interesse. Em relação ao relacionamento com fornecedores, situações como essa requerem condições mínimas que a empresa deve atender para estabelecer relações duradouras e mais colaborativas; requer que o fornecedor seja qualificado, isto é, que apresente um nível de organização que atenda a condições estabelecidas e possa comprovar esse atendimento.

Christopher (2007, p. 6) considera que as bases do sucesso na competitividade pertencem às empresas que obtêm vantagem pela alta produtividade e para que isso ocorra, elas devem buscar diferenciar seus produtos por meio da exploração de uma ou mais características não exploradas por seus concorrentes e que possam ser valorizadas pelo mercado.

Desta forma, o presente artigo procura analisar a gestão de relacionamento de fornecedores numa indústria da região de Marília/SP, com vistas a verificar a existência, além das vantagens e debilidades nesta gestão de relacionamento.

1. GESTÃO DE RELACIONAMENTO: CONCEITOS, EVOLUÇÃO E PROBLEMÁTICA

1.1 Conceitos - Definições

Nas últimas décadas, muito se tem discutido sobre a competitividade. Tal competitividade entre empresas dependerá, de acordo com Marinho e

Amato Neto (2001, p.22), da formação de parcerias. Parcerias essas que exigem envolvimento entre compradores e fornecedores, que vai além de um contrato que defina preço, quantidade e prazo de entrega, pois, dessa forma, os fornecedores são visto como uns dos primeiros nos elos na corrente que liga uma empresa a seu cliente no mercado.

Tendo em vista essa competitividade e com a chegada da globalização dos mercados, as empresas estão se deparando com grandes transições, passando de uma economia com turbulências para outra, cujo núcleo reside na qualidade, produtividade e na competitividade baseada em padrões globais. Porém, está claro que essa produtividade conquistada pelas empresas dependerá da real capacidade de a empresa (Cliente) e, do outro lado, a empresa fornecedora participarem, ativamente, dos processos de compras, fornecimentos e estabelecimentos de parcerias (MARINHO E AMATO NETO, 2001, p. 20).

Portanto, pode-se entender por parceria como uma via de mão dupla, ou seja, de maneira proveitosa, pois em um trabalho realizado em conjunto, para o alcance de um objetivo comum entre as partes, deve haver uma harmonia de interesse com as empresas envolvidas, aumentando, assim, os resultados nos processos e no tempo, pois, trabalhando, as empresas conseguirão mais resultados em um determinado período, usando bem menos recursos a custos baixos.

Dentro desse conceito de envolvimento das empresas e as redes de fornecimentos, tem-se mostrado que as parcerias são cada vez mais frequentes nos processos de desenvolvimento de novos produtos, ou na melhoria de produtos existentes no mercado, pois esse envolvimento é projetado para criar e manter o relacionamento entre ambos para alcançar os desafios do mercado e agregar valores em seus processos de transformações dos produtos.

Outro conceito muito forte para a empresa poder apresentar, com qualidade, seus produtos aos seus clientes, está relacionado com a questão da certificação de fornecedores, em que a empresa fornecedora está apta a fornecer materiais com alto padrão de qualidade, pois não é necessário realizar com muita frequência as inspeções de recebimento em todos os lotes recebidos (MARINHO E AMATO NETO, 2001, p. 20).

Tal certificação, no entanto, não é simples, nem barata de ser implantada, de acordo com Ma-

rinho e Amato Neto (2001, p. 30). Na certificação, será realizada uma avaliação intensa para qualificar e certificar os fornecedores escolhidos pela empresa. É preciso realizar um acompanhamento para manter esse relacionamento sempre bem direcionado, pois são um compromisso de longo prazo para ambas as partes, porque, dessa forma, poderão realizar seus programas internos da qualidade.

Portanto, fazer parte dessa cadeia e estabelecer relações de parcerias entre as empresas são fatores que requerem postura apropriada de empresas que tenham esse interesse, porque a empresa conseguirá fortalecer o relacionamento com a rede de fornecedores e, assim, a empresa irá buscar estabelecer relações duradouras e colaborativas.

Na busca por se criar um ambiente organizacional em que haja princípios e as parcerias já existentes sejam robustas, a empresa, portanto, deve se atentar para uma redução da base fornecedora, já que não é interessante desenvolver relacionamento e acordos de longo prazo com uma gama muito extensa de fornecedores, pois, dessa forma, ambas conseguirão estabelecer relacionamento duradouros e, efetivamente, reduzir os custos de aquisição, no que tange à cadeia de fornecimentos e, assim, trabalharem nas negociações (MARINHO E AMATO NETO, 2001, p. 41).

É importante ressaltar que essas práticas de relacionamento e parcerias levam o fornecedor a participar, ativamente, nos projetos da empresa-cliente, porque encoraja o fornecedor a investir em melhorias na sua cadeia produtiva, pois pode trazer melhoria contínua nos níveis de qualidade de ambas, em questão de compras e fornecimentos; isso coloca a empresa na competitividade com produtos atrativos para o consumidor.

Para Moura (2009, p. 85), *“o desenvolvimento de fornecedores significa qualquer esforço de uma empresa para aumentar o desempenho e a capacidade para alcançar pequenas ou grandes necessidades de fornecimentos”*. Esses esforços, muitas vezes, são trabalhados por setores de suprimentos de empresas que possuam cadeias de suprimentos muito amplas, porque podem favorecer melhoria em seus processos, ou seja, de modo a agregar valor nas fontes de abastecimento de insumos. A empresa-cliente precisa olhar para o fornecedor e observar um padrão de qualidade que norteará as negociações entre ambas e se esse fornecedor pode atender os requisitos de

seus clientes em função das mudanças que ocorrem a todo o momento no mercado.

O estabelecimento de parcerias pressupõe, na visão de Marinho e Amato Neto (2001, p. 40), grande envolvimento de ambas as partes, pois, desta forma, as empresas clientes estão definindo parceiros, mediante uma forte avaliação nos processos que, de alguma forma, venha a contribuir para melhoria da qualidade de seus produtos, como, por exemplo, foco nas conformidades, confiabilidade de entregas mais estáveis, níveis de estoque mais baixos, melhor controle nos processos e redução de custo da cadeia logística. Isso ocorre porque as empresas reconhecem que a qualidade de seus produtos e serviços está diretamente relacionada com a qualidade de seus fornecedores e respectivos produtos (insumos).

Segundo Neumann (2002, p. 14), *“o desenvolvimento dos Fornecedores da empresa, para um novo tipo de relacionamento, é uma tarefa de longo prazo”*, pois fornecedor e comprador precisam praticar e desenvolver padrões baseado em confiança mútua, para sobreviver num mercado com grandes oportunidades, mas com grandes riscos, em que a competitividade é dada para empresas que tenham responsabilidades para com os clientes finais.

Isso significa que a habilidade de uma empresa produzir produtos de qualidade a um preço competitivo no mercado é um fator fortemente influenciado na capacidade de seus fornecedores de articularem e se beneficiarem de parcerias, no que tange aos processos de melhoria nos cumprimentos dos prazos, insumos de qualidades e menor custo de aquisição.

De acordo com Siqueira (2005, p. 24), dentro do conceito de competitividade, define-se a aliança estratégica como relacionamento de empresas, estando relacionada com a questão de que ambas cooperem entre si para a obtenção de maior valor perceptível nos negócios e valor agregado na cadeia de suprimentos. Para a obtenção desse valor, a empresa-cliente e o fornecedor precisam analisar as forças e a fraqueza de modo que, junta, consigam resolver conflitos e melhorar seus processos da cadeia. Dessa forma, conseguirão, juntas, atingir os objetivos comuns, agregando valor entre si e, principalmente, ao cliente final.

Para a empresa estabelecer um relacionamento duradouro com seus fornecedores, é preciso

basear-se em uma parceria de longo prazo, parceria essa que trará melhorias para seus processos da gestão. Para Siqueira (2005, p. 30), a empresa, para obter vantagens competitivas no processo da cadeia, precisa enxergar o consumidor final, porque são eles que irão proporcionar uma melhor rentabilidade nos negócios e melhoria dos serviços, tanto para a empresa compradora como para seu fornecedor.

Segundo Christopher (2007, p. 6), a fonte da vantagem competitiva está, em primeiro lugar, na capacidade de a empresa conseguir diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e na capacidade de operar a baixo custo e aumentar a produtividade. O autor (2007, p. 6) considera que as bases do sucesso na competitividade pertencem às empresas que obtêm vantagem pela alta produtividade e, para que isso ocorra, devem buscar diferenciar seus produtos por meio da exploração de uma ou mais características não exploradas por seus concorrentes e que possam ser valorizadas pelo mercado.

As empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos mantêm uma relação próxima, até mesmo por força dos negócios entre si que são envolvidos. As transações de fornecimento levam interesse comum, em que a empresa-cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora de uma oportunidade de negócio. A gestão dessa cadeia logística de canais de distribuição necessita estabelecer uma relação de parceria, o que significa investir em relacionamentos bem sucedidos.

Para obter uma relação estável e rica entre as empresas e os fornecedores e conseguir processar a cadeia de suprimentos em função do tempo de respostas da produção, é preciso priorizar a remoção de barreiras organizacionais que constituem na raiz dos problemas encontrados em seus processos de distribuição e gerenciamento logístico.

Para as empresas, o produto final não tem valor algum até que elas estejam completamente nas mãos dos consumidores no prazo estabelecido, porque o cliente passou a exigir mais. Já, para as fornecedoras, o método de cobrança de insumos, por parte da compradora, é o mesmo, dentro dos prazos e da qualidade para o processo de fabricação, porque, desta forma, de acordo com Christopher (2001, p. 17), "O produto passa a ter mais valor aos olhos do cliente, porque o serviço adicionou valor à essência do produto".

1.2 A Evolução do Relacionamento de Fornecedores com os Clientes

Uma estratégia competitiva com foco na integração entre clientes e fornecedores é o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Tal estratégia visa a melhorar os resultados e a flexibilidade das empresas. Tanto a Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM) quanto a Gestão do Relacionamento com Fornecedor (SRM) são consideradas como parte integrante do processo da Cadeia de Suprimentos de uma empresa, definição essa que vem recebendo uma atenção forte desde o início da década de 1980.

Para Siqueira (2005, p. 7), O SCM teve uma importância muito grande nessa última década, devido à possibilidade de se obter competitividade por meio da Cadeia de Suprimentos, como aconteceu com a indústria japonesa, quando resolveram implementar o *Just in Time*, onde se via a redução de altos custos em estoques e a redução do tempo de atendimento aos pedidos deram vantagem sobre o mercado.

Para as empresas se tornarem competitivas, precisam entender dos processos de compras e suprimentos, porque é necessário administrar as interfaces existentes entre empresas compradoras e fornecedoras, pois dessa forma, conseguirão, abastecer em sincronia a cadeia de suprimentos (SIQUEIRA, 2005, p. 8).

Em questão da gestão de relacionamento com os fornecedores, da década de 1980 em diante, as atividades de compras estavam associadas com relacionamentos internos por parte das empresas clientes com os fornecedores, em que se tinha uma gama de fornecedores fortes; a gestão que deve ser executada no futuro independente de fornecedores de matérias-primas, serviços, terceirização ou clientes é a gestão de relacionamentos externos.

Segundo Siqueira (2005, p. 8), o Brasil, até meados da década de 1990, tinha a sua cadeia de suprimentos como um elo perdido da modernização. A estabilização econômica, a crescente expansão do comércio internacional e as privatizações também foram alguns dos fatores que contribuíram para tais conceitos e aplicações em Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos no Brasil.

Dentre outras mudanças organizacionais, o fator que tem gerado aumento nas atividades de suprimentos são as terceirizações, que vêm trabalhando no gerenciamento do relacionamento com fornecedores, porque todas as atividades que antes

eram realizadas pela empresa, agora estão nas mãos de um fornecedor. Devido a essas mudanças entre ambas, deu início à crescente terceirização no país na década de 1980.

Assim como o SCM vem evoluindo, o gerenciamento de compras e suprimentos também acompanhou tal evolução. Antigamente, as organizações focavam suas atividades de compras apenas nos controles internos, passando para seu foco em preço mais competitivo entre as décadas de 1950 e 1960; contudo justamente, por meio desse foco foi sugerido a elas que, primeiramente, deveriam controlar seus fornecedores para conseguirem melhores preços já na década de 1970.

Este conceito perdurou, até final da década de 1980, quando as empresas começaram a praticar relacionamento baseado na parceria, evoluindo para a prática do conceito de Compras Estratégicas, em que todos estes conceitos avançaram para a prática voltada ao Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores.

A necessidade de se gerenciar os fornecedores de uma maneira estratégica está relacionada em permitir integrar as atividades dos fornecedores aos demais processos da cadeia, porque a gestão do relacionamento de fornecedores pode ser entendida como uma estratégia, alicerçada em princípios de compras, no desenvolvimento de parcerias de longo prazo.

Essa evolução da cadeia de suprimentos em questão do Relacionamento com os Fornecedores exigiu que os fornecedores acompanhassem tal evolução, tendo que provocar certas mudanças em seus processos para uma ação mais atrativa, pois o fator logístico da cadeia de Insumos passou a receber importância para as empresas, ou seja, as empresas começaram por meio das mudanças, a enxergar os fornecedores como agregadores de valor e não mais de custos elevados nos fluxos, assim levando o serviço ao consumidor com excelência e qualidade com preços mais baixos.

Outro fator que ressalta o atual interesse das organizações em relação ao relacionamento com Fornecedores é a terceirização que vem crescendo fortemente desde a década de 1980. Desta maneira, o número de fornecedores a serem gerenciados aumentou, incentivando, assim, as organizações a se preocuparem, cada vez mais, com o relacionamento com estas empresas da cadeia de suprimentos.

A expressão compras em relação aos fornecedores é uma atividade direcionada à criticidade e valor dos insumos comprados, pois a empresa consegue obter fluxo contínuo de suprimentos com o objetivo de atender aos programas da produção e também uma boa coordenação do fluxo de compras desde a negociação até a entrada; resulta no baixo custo nos processos de operações da empresa, sendo que este não é repassado para o produto, assim aumentando a demanda e a produtividade da empresa como todo.

1.3 Problemática

As práticas de relacionamento entre as empresas e seus fornecedores estão em constante desenvolvimento. Porém, muitos problemas surgem devido ao fato de as empresas entre as redes de fornecimentos não se atentarem às parcerias, que definem aliança estratégica, como o relacionamento entre organizações que cooperam entre si para obtenção de maior valor para a cadeia de suprimentos. Para a criação deste maior valor, cada parte necessita compreender as forças, fraquezas e necessidades alheias, de modo que, conjuntamente, possam resolver conflitos e melhorar seus desempenhos, atingindo, assim, objetivos comuns e agregando valor a ambas e ao cliente final da cadeia.

De acordo Christopher (2001, p. 23), muitas empresas não deram atenção no que tange ao encurtamento do fluxo logístico, desde a entrada da matéria-prima (fornecedores) até a distribuição dos produtos acabados para os consumidores, em que refere-se aos tempos de trânsito e na manutenção de estoques intermediários. A presença de estoques na cadeia de suprimentos, sejam eles de todas as categorias de insumos, provocará grande aumento no comprimento do fluxo logístico.

Uma direção ruim de uma cadeia de suprimentos resultará perda no fluxo, ou seja, os gargalos e os excessos de estoques, muitas vezes, não são facilmente encontrados. Para que se possa ter bom desempenho na cadeia de suprimentos, é preciso priorizar a remoção de barreiras organizacionais e gerenciar o tempo de entrada e saída de produtos para o mercado, garantindo a qualidade dos produtos e seus serviços.

Um dos problemas que uma organização deve se atentar, para poder conquistar o mercado

e obter sucesso, é o processo de seleção de fornecedores, porque o foco desta seleção para uma aliança de longo prazo, deve ser muito bem estabelecido, o qual é voltado para melhoria contínua de processos e redução do custo total de aquisição, uma vez que o mercado demanda menores preços ao consumidor e, caso as empresas não tenham uma aliança comercial com seus fornecedores baseada nestas premissas, elas não conseguirão permanecer competitivas.

Logo, os gerentes de suprimentos devem familiarizar-se com seus fornecedores em relação à qualidade dos fornecimentos, com isso, a empresa deve buscar minimizar o custo total de aquisição, o que inclui, além do preço, custos adicionais da falta de qualidade, como por exemplo, inspeções no recebimento, processo de retrabalho, atrasos nos pedidos, dificuldade nas adaptações dos processos de produção, assistência técnica, entre outros (MARI-NHO E AMATO NETO, 2001, p. 28).

Um fornecimento inadequado acarretará no empreendimento da empresa, graves problemas, tais como, a matéria-prima de baixa qualidade, produzindo itens não conformes e peças defeituosas, comprometendo a produção. Esses problemas podem trazer uma elevação nos custos de transformações de produtos, dificultando os negócios da empresa.

A empresa deve fazer um acompanhamento de controle, geralmente baseado nos resultados de aceitação ou rejeição da inspeção de recebimento em fornecimentos, negligenciando as não-conformidades. Esse tipo de avaliação ajuda aos gestores a identificar rapidamente, qual produto e de qual fornecedor tem sido rejeitado, para que essa situação evite que novos fornecimentos introduzam problemas.

A proximidade entre as empresas indica maior abertura de informações e confianças, como uma integração dos fornecedores nos processos de desenvolvimento de produtos; muitos problemas encontrados por ambas referem-se à resistência em relação à aceitação de idéias geradas pelos fornecedores. Para que isso não aconteça, o importante é que tanto cliente como fornecedor caminhem para um objetivo comum, comuniquem-se de forma clara, conquistando a confiança do mercado, porque só assim, o sucesso da parceria poderá ser, efetivamente, considerado como um resultado do esforço contínuo e compartilhado.

O importante para as empresas é consigam terceirizar os seus fornecimentos dos insumos, pri-

meiramente, é preciso que haja confiança por parte dos fornecedores, porque é, por meio desta confiança, que as empresas estarão envolvidas à competência dos Fornecedores, pois não é viável para a empresa estabelecer modernos modos de gestão de relacionamento com seus clientes finais se não houver a parceria de ambos, compradoras e fornecedores (MOURA, 2009, p. 96).

De acordo com Christopher (2007, p. 39),

“Ha tendência, por parte dos clientes, de buscar uma redução da base de fornecedores, em muitos setores, a prática do fornecimento é bastante disseminada. Por trás disso, está a idéia de que o relacionamento entre o comprador e fornecedor deve basear-se na parceria.”

Tal parceria significa fazer com que a empresa (Cliente) introduza o fornecedor na cadeia de produção, para saber as reais necessidades, de modo que possa produzir de acordo com a procura dos produtos de seu cliente. Assim, a empresa consegue trabalhar em parcerias e desempenhar as atividades operacionais, entregando as quantidades corretas; a chave do sucesso é a proximidade entre fornecedores e as empresas.

Destaca-se que, na atualidade, para entrar no mercado e neutralizar as ameaças de concorrentes, é preciso mais do que uma estratégia de longo prazo ou uma ferramenta que possa trazer benefícios no curto prazo. O Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores deve ser considerado como uma solução de continuidade, que permitirá às empresas, no futuro, se relacionarem de uma maneira eficaz e aberta, levando-as a atingir melhores resultados na cadeia de suprimentos, para clientes e fornecedores, melhorando o desempenho do ciclo de aquisição de materiais e conseguindo competir com produtos a preços mais competitivos.

Importante ressaltar que a Gestão de Relacionamento com Fornecedores exige uma mudança de postura das empresas compradoras no tocante a seus fornecedores. Deve-se mudar a visão de que os fornecedores precisam fazer o possível e o impossível para atender a um pedido, de modo que as empresas compradoras reflitam sobre o seguinte questionamento: Como se tornar o Cliente preferencial de nossos fornecedores?

No relacionamento de fornecedores e compradoras, elas precisam visar à eliminação de desper-

dícios nos estoques e nos processos de transformações, isso ocorre quando o produto (ou componente) não atende às especificações de qualidade. Os dispositivos à prova de falhas (*poka-yoke*) e os sistemas de inspeção visam a eliminar este desperdício. E essas perdas são o que geram custos e não agregam valor ao produto, podendo, assim, diminuir a competitividade; é preciso que a empresa introduza o fornecedor em toda a cadeia produtiva para poder combater os custos elevados por alto nível de desperdícios nos estoques e na produção.

Em suma, os problemas de relacionamento de Fornecedores têm se dado devido à falta de ambas não trabalharem como parceiras numa aliança rica e estável para alcançar vantagem competitiva sobre o mercado. Tais problemas estão diminuindo a rentabilidade nas negociações de compras de insumos e aumentando o custo total nos produtos, como atrasos de materiais para a produção, atrasos nas entregas aos clientes finais, matéria-prima com não-conformidade, comprometendo a qualidade dos produtos finais, retrabalhos, falhas no campo da cadeia produtiva, entre outros fatores que vão trazer consequências como a baixa qualidade nos produtos adquiridos, impedindo ou dificultando a entrada de produtos no mercado e incidir preços mais competitivos.

2. COMPRAS, PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Da busca pela parceria entre empresas compradoras e fornecedoras, a fim de se conseguir produzir produtos e serviços para o consumidor final a preço competitivo e distribuição logística a tempo acessível, está relacionada à empresa que consegue operacionalizar seus recursos na base da cadeia de suprimentos a custo mais baixo e para que isso ocorra a gestão de suprimento deve basear no conceito de que a empresa compradora realiza uma interconexão com a rede de seus fornecedores, pois o mesmo conseguirá se relacionar, por meio de ligações entre os diferentes processos em suas operações, resultando valor na forma de produtos e serviços para o cliente final.

Na gestão da cadeia de suprimentos, destaca-se que, para conseguir trabalhar nos custos den-

tro das operações, cabe à empresa analisar os seus estoques que estão em processo, porque os materiais se movimentam muito rapidamente na forma de estoque; assim, a empresa consegue analisar na cadeia onde a maior parte dos atrasos ocorre, sendo assim, aumentando a atenção naqueles gargalos, nos processos, de modo a encurtar o tempo de processamento, resultando no aumento de eficiência na cadeia de suprimentos a baixo custo entre a entrada do material até seu estágio final, permitindo à empresa realizar a manutenção de estoque somente onde é necessário, balanceando e coordenando um fluxo suave de materiais para a produção.

Outro fator que é importante na operação dos fluxos de materiais na cadeia de suprimentos é a atividade de compras. Atividade essa que, segundo Slack (2008, p. 417), precisa ser feita uma ligação entre a empresa e seus fornecedores, em que os fornecedores compreendem as necessidades de todos os processos da empresa, como a empresa, assim precisa compreender as capacitações dos seus fornecedores, que podem fornecer produtos e serviços para a organização.

2.2 Comprar na Qualidade e Momento Certo a Preço Correto

Para que a empresa possa comprar em quantidades certas, ela precisa estar concentrada em seus processos fundamentais da cadeia produtiva, pois assim, conseguirá grande variedade de materiais e o valor dessas compras terá a sua própria eficiência; em outras palavras, atenderá aos objetivos de desempenho da produção no que tange à qualidade, rapidez, confiabilidade das entregas feita pelos fornecedores e ao custo baixo.

Um fator importante na compra de insumos para fabricação de produtos é a questão da inspeção da qualidade certa, que a empresa cobrava dos fornecedores, de acordo com Slack (2008, p. 419). Tradicionalmente, não se confiava nos fornecedores em relação à qualidade de seus produtos ou serviços prestados; a empresa inspecionava para garantir que os materiais estavam sendo entregues dentro das especificações. Recentemente, porém, os fornecedores foram encorajados a assumirem, eles próprios, as responsabilidades de fornecer correto da primeira vez, certificando a empresa de que os níveis de qualidade desejados estavam sendo alcançados.

A busca pela satisfação do consumidor final requer que a empresa seja competitiva com seus produtos, mas, para disponibilizar tais produtos, mediante uma concorrência acirrada no mercado, a empresa precisa ser rápida em seus processos produtivos. Ela, contudo, também precisará comprar com fornecedores que possam atendê-la para ela entregar rápido ao cliente, mesmo quando prouver uma demanda incerta, ou seja, o objetivo principal de compras será encontrar fornecedores que possam oferecer uma resposta rápida.

Para a empresa conseguir um grau de relacionamento com qualidade, ela precisará comprar em quantidades certas, a um preço correto, preço esse que, segundo Slack (2008, p. 420), trará para a empresa vantagem em custos, levando-a a colocar produtos com preços mais competitivos do que seus concorrentes; a importância de se comprar em “custo correto” é que as compras causam impacto bastante significativo nos custos de qualquer operação.

Dentro da cadeia de suprimentos, outro fator muito importante que afeta, diretamente, uma operação de produção é a distribuição física de materiais e, para que isso, ocorra a empresa precisa conhecer bem seus fornecedores, para obter vantagens nos custos de produção, obtendo eficiência, redução de riscos diversos, maior geração de conhecimento, maior controle de suas operações e maior poder de barganha com seus fornecedores.

O importante na cadeia de suprimentos é o como é feita a sua gestão para satisfazer o consumidor final, sendo este seu maior foco, e essa gestão tem como propósito assegurar que todos os elos da cadeia produtiva e as empresas nela inseridas saibam como, juntas, satisfazer o consumidor final; isso ocorrerá mediante uma série de ações dentro do fluxo, como exemplo.

Para a empresa administrar seus relacionamentos com seus fornecedores, é importante que ela faça uma análise do comportamento de toda sua cadeia de suprimentos, porque, desta análise, que são construídos os relacionamentos em formato de parceria dentro do negócio.

De acordo com Slack (2008, p. 428), uma forma conveniente de categorizar os relacionamentos da cadeia de suprimentos é examinar a extensão e a natureza daquilo que a empresa escolhe comprar de seus fornecedores, ou seja, quantos fornecedores serão usados pela operação para desempenhar

o mesmo conjunto de atividades de fornecimento e, do lado da empresa, quais serão os relacionamentos futuros desde o relacionamento conflituoso até o relacionamento mais próximo.

3. ESTUDO DE CASO APLICADO EM INDÚSTRIA DA REGIÃO DE MARÍLIA

O estudo de caso foi realizado na Indústria X por meio de questionários estruturado, aplicados junto ao coordenador de suprimentos e também ao coordenador industrial, entre os meses de agosto e setembro de 2012.

Foram realizadas várias visitas durante o processo de pesquisa. A Indústria X possui a estrutura societária como Limitada, composta por quatro sócios, sendo que apenas três deles trabalham, ativamente, no negócio.

Possuem em seu quadro 350 funcionários diretos e mais 50 indiretos, sendo terceirizadas as funções de refeitório, portaria e limpeza. Questionados se a empresa participa de alguma associação de interesse, constatou-se que ela participa apenas do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP.

A indústria em questão possui três unidades produtivas na cidade de Marília/SP, com um parque fabril total de 30.300 m² e conta, ainda, com um terreno, em sua terceira unidade, de 65.000 m² para ampliação futura. Sua capacidade de produção é composta por mais de 1.000 produtos/unidades anualmente, estando dividida em cinco linhas sendo elas: Mecânica, Hidráulica, Movimento, Prática e Construção Civil, atendendo todo território nacional e, também, exportando para países da América Latina, como Paraguai, Argentina, Uruguai, Venezuela e Equador, e para a Arábia Saudita.

Existe um percentual de variação nas exportações durante o ano em torno de 4%, ou seja, não existe muita oscilação em suas vendas, e os seus principais produtos exportados para esses países representam produtos das linhas Mecânica e Hidráulica; tais produtos são vendidos para outras indústrias e as quantidades oscilam em função da demanda porque a mesma trabalha com pedidos antecipados.

A indústria, hoje, trabalha com processo de desenvolvimento de projetos, não possuindo uma demanda projetada, esses projetos são realizados no momento em que os seus clientes entram em contato faz a solicitação do produto; então, ela inicia a

fase de fabricação, cumprindo as etapas do seu projeto. Logo, trabalhando por projeto, não há estoque de produto acabado: tudo que é produzido em sua planta é vendido.

A indústria não possui certificação de qualidade, mas sua diretoria, futuramente, pretende introduzir os requisitos da normatização ISO 9001 para possuírem um diferencial competitivo no mercado.

Existem grandes dificuldades relacionadas à falta de qualificação de pessoas em seus processos e o seu departamento de Recursos Humanos vem procurando implantar uma política de capacitação dessas pessoas, ou seja, mão-de-obra necessária.

A empresa, no mercado nacional e internacional, possui alguns concorrentes que competem com produtos semelhantes aos dela, sendo que estes concorrentes estão localizados na região sul do Brasil. Já seu concorrente internacional possui algumas unidades fabris no Brasil, localizada sua matriz no Estado do Rio Grande do Sul, uma empresa Alemã do Continente Europeu.

O diferencial competitivo da Indústria X frente às demais do setor é o seu Mix de Produtos, por suas linhas apresentarem variedades de produtos com qualidade melhor aos demais e o seu atendimento pulverizado em todo o território nacional.

Ela enxerga como diferencial competitivo dos seus concorrentes o preço, usando deste diferencial uma estratégia para aumentar sua participação de mercado. Porém, sua qualidade segue o mesmo critério de aceitação do mercado.

A indústria X tem dificuldade em competir com seus concorrentes, no que se refere à carga tributária do país e a abertura comercial, com a entrada, no país, de produtos chineses. Ela entende que possui um papel importante para a cidade de Marília e região, tanto na geração de empregos diretos e indiretos como pelas atividades sociais que pratica, como, por exemplo, a campanha de doação de cadeira de rodas para as pessoas que precisam; esse é o seu compromisso com as pessoas ao redor de seu ambiente.

De acordo com seu coordenador de suprimentos, a Indústria trabalha com aproximadamente 600 fornecedores com referência em grandes parcerias. Dentre eles, Gerdau S/A, Weg Tintas, Companhia Metalúrgica Prada, Salvagni, Indústrias Romi e Tuper Tecnologia. Além de fornecedores de chapas fina fria e quente, tubos de aço, rodas e rodízios, corrediças, barras de ferro, materiais de vedação,

parafusos, perfis de borrachas, tintas, embalagens de papelão, eixos de aço, que são utilizados em seus processos de fabricação.

Durante a pesquisa, foi possível detectar que a empresa não possui uma política de gestão de relacionamento de fornecedores. Os grandes problemas enfrentados junto a seus fornecedores referem-se a atrasos nas entregas dos insumos comprados. A Indústria X terceiriza transportadora para realizar as coletas dos materiais até os fornecedores, onde ocorre, na maioria das vezes, atrasos, gerando alto custo e tempo, dificultando a aproximação com os fornecedores.

A Indústria X exige que seus fornecedores disponibilizem materiais com qualidade, qualidade essa que é inspecionada no momento da entrega. Caso ocorra não-conformidade, o mesmo é desativado das negociações futuras e os materiais devolvidos. A empresa utiliza como método para chegar até o fornecedor ir ao seu encontro fazer com que o mesmo vá até ela.

Hoje, ela entende como visão relacionada a gestão de fornecedores; os fornecedores que não possuem qualidades não terão condições em atender a futuras negociações dos materiais, porque ela busca fornecedores que consigam atender a suas exigências, em função do seu mercado e, para ela estabelecer parcerias, os fornecedores precisam fornecer preço, quantidade, qualidade e cumprimento nos prazos de entrega negociados. Desta forma, ela entende que o fornecedor mostra preocupação em participar de seus processos e o atendimento.

Fornecedores que conseguem atender a essas especificações resultarão em melhoria da sua cadeia de suprimentos. No momento, ela adota o sistema de estoque alto, devido à diversidade dos produtos industrializados. Fornecedores, trabalhando com parceria, gerarão uma melhoria nos processos de armazenagem e será mais fácil controlar, seus estoques e acompanhar o consumo. A empresa não possui o sistema PPCP, mas está providenciando para melhorar a gestão do seu estoque e de sua produção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou abordar o relacionamento de parcerias entre fornecedores e empresas clientes, através de revisão teórica, acerca do assunto, e de um estudo de caso de uma indústria

na região de Marília/SP.

Foi possível detectar, como estudo, a importância da gestão de relacionamento de fornecedores para o aumento da competitividade da empresa, no que se refere aos custos, à qualidade, pontualidade, flexibilidade, entre outros.

No Brasil, poucas empresas, fundamentalmente as de grande porte, possuem uma política de gestão de relacionamento de fornecedores, o que acarreta, para as demais indústrias, debilidades competitivas em decorrência da falta desta gestão.

No caso da Indústria X, verificou-se que, apesar do grande portfólio de produtos, o que exigiria uma melhor gestão de fornecedores, a empresa não possui uma política institucionalizada desta gestão, o que compromete, muitas vezes, a sua qualidade e seus prazos de entrega, gerando debilidades competitivas.

Resumidamente, em projetos de novos produtos da indústria Metalúrgica, a empresa-cliente busca, nas parcerias com seus fornecedores, uma forma de reduzir o tempo de processo de desenvolvimento e ter o acesso a novas tecnologias e inovação. Os fornecedores garantem o relacionamento com a empresa-cliente via suporte técnico e, conseqüentemente, com a venda de seus produtos.

A integração cliente-fornecedor varia caso a caso, porém depende, resumidamente, do tipo de operação, da estrutura e do porte da empresa. O importante é que tanto cliente como fornecedor caminhem para um objetivo comum, comuniquem-se de forma clara, conquistem a confiança mútua e dividam resultados positivos e negativos; o sucesso da parceria é resultado de um esforço contínuo e compartilhado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMCZUK, André Ambrosio. **Os Relacionamentos na Cadeia de Suprimento sob o Paradigma da Desintegração Vertical de Processos: Um Estudo de Caso**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

CAMPOS, Márcio de Souza. **Um modelo para a gestão do relacionamento cliente-fornecedor em cadeias de suprimentos**. Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo. Espírito Santo, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

MARINHO, Bernadete L; AMATO NETO, João. **Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias** [in]. Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações / João Amato Neto (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

MARANHÃO, Sheila da Rosa. **Gestão de Contratos – Relacionamentos na cadeia de suprimentos sob o paradigma de contratos com fornecedores: Estudo de Caso Glaxosmithkline – GSK**. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

NEUMANN, Carla Simone Ruppenthal. **Desenvolvimento de Fornecedores: Um Estudo de Caso no Setor de Máquinas Agrícolas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

SIQUEIRA, Rafael. **Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores: um estudo de caso em uma indústria de telecomunicações**. Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2005.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.