

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES E GERAÇÃO DE VALOR

Edson Miranda de Souza*

O desenvolvimento dos procedimentos de Gestão do Relacionamento com Fornecedores deriva do processo denominado Gestão da Cadeia de Suprimentos, conceitos que tem “reforçado o papel estratégico do setor de compras, não mais como apenas um setor burocrático e isolado dos outros setores e sem participação nas decisões estratégicas das empresas.” (MURAD & LIMA, 2008, p. 3). De fato, a crescente complexidade do ambiente empresarial, impactada pela universalização da competição em muitos setores, bem como pela busca incessante por competitividade e por maior geração de valor são fatores que empurram as organizações a desenvolverem novas práticas de negócios, muitas delas impensáveis em um passado recente.

Dentro do ambiente que podemos denominar de fluxo de transações, ou seja, os fluxos de operações usuais em qualquer organização, destaca-se o fluxo de suprimentos pelas oportunidades que normalmente oferece para a identificação de oportunidades de melhoria. Estas melhorias, que podem gerar valor para as organizações, são inicialmente detectadas em um trabalho de revisão de processos. O fluxo de suprimentos inicia-se com a identificação da necessidade da compra, passa pela seleção dos fornecedores habilitados, estende-se por um às vezes longo processo de gerenciamento da compra, desembocando na recepção do material ou serviço adquirido. Em cada fase deste processo procedimentos de cunho administrativo e de controle são requeridos, de forma a garantir que a organização esteja comprando algo de que realmente necessite, de um fornecedor que possa atendê-la com requisitos mínimos de qualificação, prazo e preço.

Uma revisão detalhada deste fluxo muitas vezes identifica ineficiências em seu trajeto, ou processos que não geram valor. Não gerar valor, aqui significa incorrer em um custo transacional maior que o benefício por ele gerado, ou, que com ele apresente alguma incompatibilidade. Muitas das oportunidades de melhoria nos processos, com correspondente ganho de eficiência e de redução de custos transacionais, são usualmente dependentes de ações de cunho interno às organizações. Estas ações geralmente demandam mudanças nos procedimentos internos de compras, de forma a torna-los mais ágeis, eficientes, sem, contudo, que se perca a visão de controle que deve perpassar por todo o fluxo.

Vencida esta barreira as organizações podem dedicar-se a explorar as oportunidades que o mundo exterior oferece, notadamente no que se refere ao grau de relacionamento e integração com os elos da cadeia produtiva de seu setor. No tocante à cadeia de suprimentos Murad & Lima (2008) se referem à segmentação do relacionamento com fornecedores proposta por Aun (2005)¹, que estratifica este relacionamento em três patamares, sendo o nível passivo, “caracterizado pela falta de planejamento e orientação estratégica, pouca comunicação e seleção de fornecedores baseada em preço e disponibilidade”, o nível de transição, quando a partir de uma direção estratégica “o setor de compras estabelece vínculos com outros setores, o desempenho é monitorado pela redução de custos e medidas de eficiências...”, chegando ao nível denominado proativo, quando “a organização passa a considerar os fornecedores como componentes do sucesso, a administração de compras passa a ser integrada aos departamentos e o desempenho passa a ser calculado de acordo com a contribuição do resultado.”.

Uma vez que fatores intrínsecos aos produtos podem determinar tipos específicos de relacionamento com os fornecedores, Murad & Lima (2008) referem-se à matriz desenvolvida por Kraljic (1983)², construída sobre eixos da importância estratégica do produto e seu impacto na lucratividade e o nível de complexidade do mercado fornecedor, ou seja, o grau de dificuldade para gerenciar a compra. Isto porque podemos encontrar produtos que são estrategicamente importantes mas de fácil gerenciamento ou, o contrário, produtos que não são críticos sob o aspecto estratégico mas que muitas vezes apresentam alta complexidade no fluxo de fornecimento ou até carências na disponibilidade. Candidatos a parceiros potenciais são aqueles fornecedores que trabalham com produtos altamente estratégicos e de difícil gerenciamento.

Estes conceitos são importantes não somente para identificar o grau de amadurecimento da organização no tocante a este processo, mas também, são úteis para guiar ações futuras no sentido de uma maior integração, admitindo-se que fases e ritos de passagem serão requeridos.

O processo de desintegração vertical da cadeia de suprimentos possui um caráter colaborativo e exige dos parceiros um olhar voltado para o longo prazo, portanto estratégico, ancorado no comprometimento em alcançar os resultados projetados e dirigido de forma a

¹ AUN, R. *Strategic Sourcing*: Definindo as estratégias de suprimentos e de relacionamentos com os fornecedores, Institute for International Research, p. 1-58, 2005.

² KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, v. 61, p. 109-117, 1983.

balancear os níveis de poder das partes envolvidas, facilitando o gerenciamento de eventuais conflitos.

O relacionamento usual entre clientes e fornecedores, entretanto, na maioria das vezes ocorre sem o compartilhamento de objetivos estratégicos, com pouca comunicação e calcado em objetivos de curto prazo, tais como disponibilidade, qualidade e preço. À medida que este relacionamento evolui, o setor de compras fortalece-se internamente, através do estabelecimento de vínculos mais estruturados com outros setores internos da organização, focando mais na captura de eficiências operacionais e na redução de custos transacionais. Em um ambiente de efetiva parceria com a cadeia de suprimentos a geração de valor ocorre inicialmente pela redução com custos de inventários, os quais podem ser repostos continuamente ou até gerenciados pelo fornecedor, e pelo compartilhamento de ativos e desenvolvimento conjunto de produtos, caracterizando uma consolidação da integração.

A reestruturação e consolidação da base de fornecedores em geral são conduzidas por empresas líderes em suas cadeias de suprimento. De acordo com Resende *et al.* (2012, p. 65) “o objetivo principal deste movimento é definir estruturas de relacionamento diferenciadas” de acordo com o tipo de empresa e da estratégia adotada. Segundo os autores a tendência é a de redução progressiva da base de fornecedores e de provedores de serviços logísticos, ao mesmo tempo em que se busca a integração das diferentes áreas funcionais de cada empresa envolvida. O efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos gera benefícios adicionais como aprimoramento dos indicadores de desempenho, melhor planejamento, maior alcance no monitoramento de dados. Resende *et al.* (2012, p. 69) afirmam que “o investimento em relacionamentos de longo prazo com os principais fornecedores é mais uma prova da disseminação de práticas de gestão de cadeias de suprimentos, que buscam a estabilidade nas relações...”. Os autores indicam entre outras razões para melhoria no desempenho organizacional, para um grupo de empresas pesquisadas, o planejamento colaborativo, a constante mensuração do desempenho, o foco em melhorias e a construção de relacionamentos de longo prazo com fornecedores estratégicos, trazendo vantagens competitivas para empresas em ambiente de negócios de alta complexidade e dinamismo, “indicando que a área de compras tem atuado de maneira estratégica, reduzindo o predomínio de práticas voltadas para uma perspectiva de curto prazo no setor”, complementam.

A implantação de procedimentos objetivando fortalecer a cadeia de suprimentos também acontece por etapas, no que concerne ao processo de catequese interna, de forma que as

equipes absorvam novos conceitos e possam se entregar por completo ao programa de mudanças.

Neste sentido, Rigby (2005) descreve as quatro etapas em que um processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos geralmente ocorre. No primeiro estágio procura-se aumentar o nível de confiança entre as partes envolvidas no processo, cliente, fornecedor e equipes. Os gerentes aprendem a tratar seus antigos adversários, os fornecedores, como valiosos parceiros de negócios, propiciando que compromissos de longo prazo possam ser desenvolvidos. A segunda etapa conduz ao processo de troca de informações, quando fica clara a demanda por informações mais acuradas e tempestivas cobrindo projeções, níveis de inventários, capacidade de utilização de ativos, programas de produção, de despachos e outros dados que possam ajudar os parceiros a melhorar o desempenho.

A terceira etapa se caracteriza por esforços no sentido de gerenciar a cadeia de suprimentos como um único processo, ao invés de diversas funções independentes. Desta forma, busca-se o incremento de competências de cada parceiro, como automatização do processo de intercâmbio de informações, mudanças nos modelos de gerenciamento de processos, eliminação de atividades improdutivas, melhoria nos procedimentos de projeções, redução no nível de inventários e nos ciclos operacionais. Ao final desta etapa, os parceiros envolvidos estarão aptos a desenvolver e implementar inovações que possam continuamente transformar a cadeia de suprimentos, agregando valor para s seus clientes.

REFERÊNCIAS

MURAD, Ronan de Brito; LIMA, Renato da Silva. Um modelo de auxílio à implantação do comércio eletrônico business-to-business (B2B). In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008. **Anais eletrônicos...** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_492_11701.pdf Acesso em: 30 agosto 2012.

RESENDE, Paulo; LADEIRA, Marcelo Bronzo; McCORMAK, Kevin P.; OLIVEIRA, Paulo Renato de Souza; FERREIRA, Reinaldo Lopes. Gestão estratégica de processos e relacionamento com fornecedores. **DOM**. Belo Horizonte, p. 65-71, Junho/Outubro 2012.

RIGBY, Darrel K. **Management tools 2005**. Boston: Bain & Company, Inc., p. 58, 2005.

***Mestre em Administração é diretor da Aprumar Consultoria.**

Belo Horizonte: setembro de 2012.