

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES (SRM) EM UMA EMPRESA DO SETOR MÉDICO- ODONTOLÓGICO

Sergio Alexandre Baptista (UFSCar)
serpira@hotmail.com

Gabriela Azevedo Motta (UFSCar)
gabriela@dep.ufscar.br

Edemilson Nogueira (UFSCar)
edn@dep.ufscar.br

Alceu Gomes Alves Filho (UFSCar)
alceu@power.ufscar.br



O objetivo do trabalho é avaliar a gestão do relacionamento com fornecedores em uma empresa nacional do setor médico-odontológico, buscando identificar os pontos fortes e fracos do processo, bem como onde devem ser focados os esforços de melhoria visando obter os maiores benefícios à organização. Para isso foi realizada uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa, por meio de uma ferramenta de avaliação de processo proposta por Lambert (2008), e um questionário também proposto pelo mesmo autor. Os resultados mostraram que a empresa vem evoluindo em sua estratégia de trabalhar na gestão de sua cadeia de suprimentos, fortalecendo e ampliando a sua integração com todos os outros elos da cadeia, especialmente no que se refere à gestão de relacionamento com seus fornecedores. Observou-se, também, possíveis ações para o desenvolvimento de novos projetos e execução de suas atividades com uma preocupação mais acentuada no impacto da empresa sobre seus fornecedores.

Palavras-chaves: Gestão da cadeia de suprimentos, Gestão do relacionamento com fornecedores, Setor médico-odontológico

1. Introdução

A gestão da cadeia de suprimentos (SCM - *Supply Chain Management*), que integra processos desde o usuário final até os fornecedores primários gerando produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes e outros *stakeholders*, é de fundamental importância para as empresas que buscam desenvolver vantagens competitivas em um ambiente caracterizado por uma acentuada concorrência. Ela é composta de processos de gestão que devem ser implementados pelas organizações. Dentre esses processos destaca-se a gestão do relacionamento com o fornecedor (SRM – *Supplier Relationship Management*), no qual são considerados como devem ser desenvolvido e mantido o relacionamento, bem como sua segmentação (CROXTON *et al.*, 2001).

Vale destacar que o relacionamento com o fornecedor tornou-se um processo crítico da gestão da cadeia de suprimentos uma vez que a compra de materiais diretos e serviços representam cerca de 65% dos custos totais de uma empresa de manufatura (BAILY *et al.*, 2000). Além disso, conforme Lambert *et al.* (1998), a construção de uma base sólida de fornecimento torna-se um diferencial competitivo para a empresa garantindo sua competitividade no longo prazo.

Dessa forma, o objetivo desse artigo é avaliar o nível de implementação da gestão de relacionamento com fornecedores em uma empresa nacional do setor médico-odontológico, líder em seu segmento, buscando:

- identificar os pontos fortes e fracos deste processo;
- mostrar as áreas onde devem ser focados os esforços de melhoria para a obtenção dos maiores benefícios.

Para que os objetivos fossem atingidos fez-se a aplicação de uma ferramenta, proposta por Lambert (2008), que foi projetada para identificar oportunidades no processo de gestão do relacionamento com o fornecedor de uma organização

Esse trabalho está estruturado em três seções, além da introdução. A seção dois traz o referencial teórico que sustenta a pesquisa realizada. A seção seguinte, a terceira, apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa desenvolvida em uma empresa nacional do setor médico-odontológico, na qual se analisa os resultados obtidos pelo SRM. Finalmente, na última seção, são apresentadas as conclusões finais.

2. Revisão Bibliográfica

Nesta seção faz-se uma breve revisão bibliográfica na qual são abordados os principais conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM - *Supply Chain Management*) e Gestão do Relacionamento com o Fornecedor (SRM - *Supplier Relationship Management*). Também nesta seção apresenta-se uma ferramenta de avaliação proposta por Lambert (2008) para uso na aplicação do questionário também proposto pelo mesmo autor, como forma de visualização dos resultados obtidos pelo SRM.

2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos

O termo Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM - *Supply Chain Management*) tem sido usado, academicamente, desde meados de 1980 (LAMBERT, 2008), e envolve relações de colaboração dentro e além da própria organização (PIRES, 2010). Essa colaboração, segundo Lummus & Vokurka (1999), é de fundamental importância para as empresas, pois essas não podem mais competir efetivamente estando isoladas de seus fornecedores e de outras

entidades da cadeia de suprimentos.

O tema cadeia de suprimentos (SC - *supply chain*) é bastante amplo, possuindo diversas definições. Para LaLonde e Masters (1994) a cadeia de suprimentos é o conjunto de firmas que engloba desde os produtores de matéria-prima até o cliente final. Mentzer *et al.* (2001) a define como o conjunto de três ou mais organizações diretamente envolvidas no fluxo a montante ou a jusante de produtos, serviços e informações, desde a fonte primária até o cliente final. Também se pode compreender a cadeia de suprimentos de acordo com o dicionário da APICS (*American Production Inventory Control Society*), que a define como os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado, bem como as funções dentro e fora de uma empresa que garantem que a cadeia de valor possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes (PIRES, 2010).

Todas as definições de cadeia de suprimentos convergem para redes de empresas com o propósito de suprir toda a cadeia, desde fornecedores até clientes finais, por isso adotaremos a definição de gestão de cadeia de suprimentos desenvolvida pelos membros do *Global Supply Chain Forum*. Essa definição propõe a integração dos principais processos de negócios a partir do usuário final através de fornecedores originais por meio de produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outros *stakeholders* (LAMBERT *et al.*, 1998). Essa concepção pode ser observada na figura 1, na qual se observa a estrutura da cadeia de suprimentos.

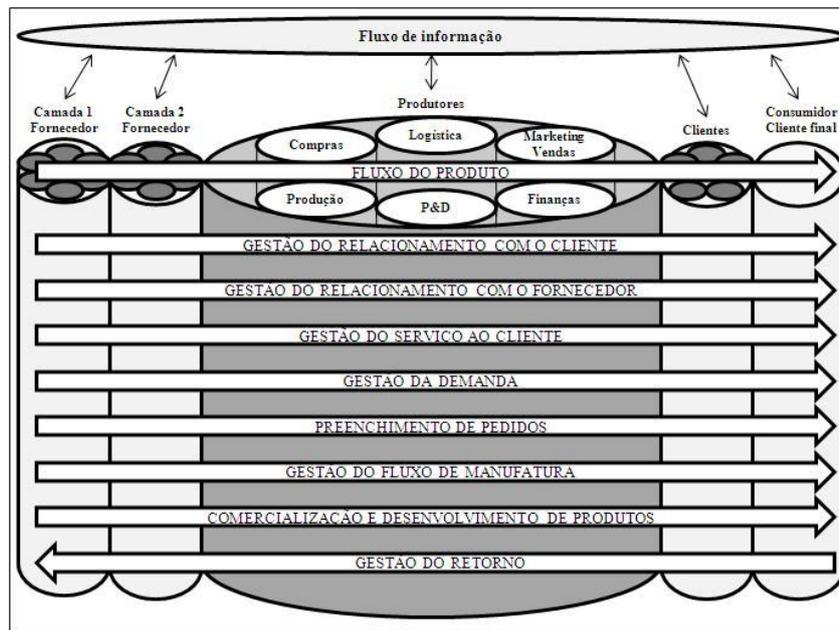


Figura 1. Estrutura da cadeia de suprimentos – Integrando e administrando processos de negócio através da cadeia de suprimentos

Fonte: Lambert *et al.* (1998)

Como pode ser observado na figura 1, o *Global Supply Chain Forum* identifica oito processos-chave que compreendem a gestão da cadeia de suprimentos, são eles:

- Gestão do relacionamento com o cliente;
- Gestão do relacionamento com o fornecedor;

- Gestão do serviço ao cliente;
- Gestão da demanda;
- Preenchimento de pedidos;
- Gestão do fluxo de manufatura;
- Comercialização e desenvolvimento de pedidos;
- Gestão do retorno.

Tratando esses oito processos de maneira integrada, a empresa poderá se fortalecer e obter um crescimento sustentável dentro do ambiente na qual está inserida. A adoção de uma ou outra ferramenta, assim como o nível de detalhes em cada uma delas, dependerá de cada empresa e de sua estratégia (BOZUTTI *et al.*, 2010).

De acordo com Croxton *et al.* (2001) e Lambert *et al.* (2008), entre os oito processos descritos anteriormente, os dois mais críticos são a gestão do relacionamento com o cliente e com o fornecedor. Ambos os processos possuem seus pontos críticos baseados em pressões competitivas e necessidades de alcançar eficiência em custo e qualidade, porém possuem algumas particularidades. A gestão do relacionamento com o cliente se torna crítica pelo fato do reconhecimento da diferença entre os clientes com relação à rentabilidade e o conhecimento de que a retenção de clientes afeta significativamente a rentabilidade. E a gestão do relacionamento com o fornecedor tem seu ponto crítico pela necessidade de se desenvolver relações mais estreitas com fornecedores-chave que detêm o conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos e sucesso futuro no mercado.

Nesse artigo será aprofundado o conhecimento em apenas um desses processos – a gestão do relacionamento com o fornecedor.

2.2. Gestão do Relacionamento com o Fornecedor

O termo gestão do relacionamento com o fornecedor (SRM - *Supplier Relationship Management*) se refere ao processo responsável por fornecer a estrutura de como o relacionamento com o fornecedor deve ser desenvolvido e mantido (CROXTON *et al.*, 2001). A partir do momento que se escolhe um fornecedor adequado é possível produzir resultados positivos na cadeia de suprimentos, bem como impactar no sucesso da organização.

O objetivo desse processo está em trabalhar com os fornecedores para sua melhoria, diferenciando fornecedores-chave dos demais fornecedores. Dyer *et al.* (1998) consideram que na gestão do relacionamento com os fornecedores a empresa deve estabelecer relações mais estreitas com um pequeno subconjunto de fornecedores, os fornecedores-chave, enquanto mantém relações mais tradicionais com os demais.

A importância desse processo também pode ser verificada pelo crescimento do valor das compras em empresas manufatureiras ao longo das últimas décadas. Segundo pesquisa desenvolvida por Baily *et al.* (2000), a compra de materiais diretos e serviços representava cerca de 65% dos custos totais das empresas de manufatura, em meados do ano 2000. Devido a essa elevada participação das compras no custo das empresas é necessário um gerenciamento dos fornecedores-chave de maneira eficiente e eficaz, bem como a construção de uma base sólida de fornecimento como garantia de competitividade no longo prazo. A figura 2 ilustra a elevação da taxa de compras ao longo dos anos.

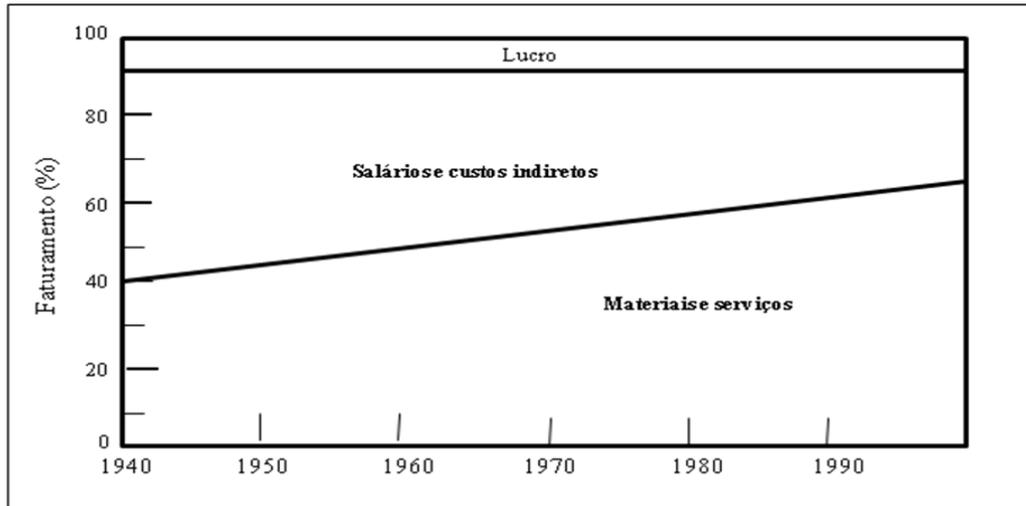


Figura 2. Importância das compras no setor manufatureiro

Fonte: Baily *et al.* (2000)

Croxton *et al.* (2001) dividem o processo de gestão do relacionamento com os fornecedores em processo estratégico e processo operacional. No processo estratégico é fornecida a estrutura de como a relação com os fornecedores será desenvolvida e administrada, enquanto no processo operacional mostra-se como lidar com o desenvolvimento e implementação dos PSA's (*Product and Service Agreements*). Os PSA's são acordos de produtos e serviços que buscam satisfazer as necessidades de segmentação entre fornecedores-chave e outros fornecedores, são compostos por vários critérios usados para categorizar potenciais fornecedores e promover diretrizes para determinar quais deles se qualificam segundo as exigências da empresa.

Tanto os processos estratégicos como os operacionais, devem ser coordenados por equipes multifuncionais que incluem membros da cadeia de suprimentos que podem contribuir com conhecimento, habilidades e recursos para aumentar a eficiência e eficácia das atividades de atendimento de pedidos (SAMPAIO, 2010).

No nível estratégico é necessário entender o grau de relacionamento que a empresa manterá, bem como o processo de segmentação de fornecedores para um futuro desenvolvimento de PSA's apropriados (CROXTON *et al.*, 2001).

Lambert (2008) divide o processo estratégico em cinco subprocessos, são eles:

- 1) Revisão das estratégias corporativas, de *marketing*, manufatura e suprimentos
- 2) Identificação dos critérios para a segmentação de fornecedores
- 3) Promoção de orientações para os níveis de customização nos PSAs
- 4) Desenvolvimento de um quadro de indicadores
- 5) Desenvolvimento de orientações para divisão dos benefícios de melhorias de processo com os fornecedores

Determinados os critérios de segmentação de fornecedores e a customização dos PSA's em nível estratégico, é necessário, em nível operacional, o desenvolvimento e gestão dos mesmos (CROXTON *et al.*, 2001).

Lambert (2008) divide o processo operacional em sete subprocessos, são eles:

- 1) Segmentação dos fornecedores

- 2) Preparação do time de gestão de fornecedores/segmentos
- 3) Revisão do fornecedor/segmento internamente
- 4) Identificação das oportunidades com os fornecedores
- 5) Desenvolvimento dos PSA's e planos de comunicação
- 6) Implementação dos PSA's
- 7) Monitoramento do desempenho e geração dos relatórios custos/lucro

2.3. Ferramenta de Avaliação

A ferramenta utilizada para avaliar o processo de relacionamento com o fornecedor neste trabalho foi proposta por Lambert *et al.* (2008) e visa identificar oportunidades no processo de gestão do relacionamento da organização. Ela destaca os aspectos importantes dos cinco sub-processos estratégicos e dos sete sub-processos operacionais dentro da gestão do relacionamento com o fornecedor.

A gerência pode usar essa ferramenta para identificar as forças e fraquezas dos processos, e então focar suas ações naquelas áreas nas quais esforços de melhorias levarão a maiores benefícios.

Para a avaliação por meio dessa ferramenta é utilizado um questionário, composto por 29 questões, divididas em 12 áreas, também proposto por Lambert *et al.* (2008), que verifica cada um dos cinco processos estratégicos e dos sete processos operacionais da gestão do relacionamento com o fornecedor, já mencionados no tópico 2.2. deste artigo. Aplicado, então, à equipe de gestão, cada respondente é responsável pela pontuação, importância e justificativa para cada tópico desse questionário. Um exemplo de questão proposta pode ser observado na figura 3.

S-2. Identificar critérios para segmentar fornecedores						
Item	1	2	3	4	5	Não sabe
a	<input type="checkbox"/> Nós não identificamos um critério chave para a segmentação de fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	←		Nós identificamos um conjunto incompleto de critérios para a segmentação de fornecedores	→	Nós identificamos um critério chave para a segmentação de fornecedores (nome do critério usado na justificativa)	
Justificativa						<input type="checkbox"/> Crítico <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Menos importante

Figura 3. Exemplo de questão do questionário proposto por Lambert

Fonte: Lambert *et al.* (2008)

A pontuação se situa numa escala de 1 a 5, com relação a concordância com os pontos abordados pela numeração. A importância em uma escala de 1 a 3, variando de menos importante à crítica. E a justificativa é necessária para explicar o valor da nota e a importância de cada item escolhido.

Para a condução desse questionário o autor propõe que sejam seguidos dez passos que envolvem a avaliação, são eles:

- 1) Obter comprometimento para a avaliação
- 2) Selecionar o processo para avaliar
- 3) Escolher os participantes para a avaliação
- 4) Agendar a avaliação

- 5) Familiarizar os participantes com a estrutura e com o processo da gestão da cadeia de suprimentos que será avaliado
- 6) Completar a ferramenta de avaliação individualmente
- 7) Sumarizar as respostas com o intuito de utilizá-las para discussão na reunião de consenso
- 8) Realizar a reunião de consenso
- 9) Preparar um resumo com as pontuações, importâncias, justificativas e itens de ação potencial
- 10) Desenvolver um plano para ação

3. Apresentação dos resultados

Nesta seção faz-se inicialmente uma breve apresentação da empresa na qual se desenvolveu o estudo. Na sequência são descritas a aplicação da ferramenta de avaliação, as oportunidades de melhoria identificadas e, finalmente, a avaliação dos resultados obtidos.

3.1. A empresa estudada

A empresa escolhida para o desenvolvimento do estudo atua a mais de seis décadas no setor médico-odontológico, tendo fabricado nesse período mais de 80 mil consultórios dentários que estão em operação em todo o território nacional. Dessa maneira, a empresa estudada é atualmente a maior fabricante de aparelhos odontológicos da América do Sul e uma das sete maiores do mundo.

Nesse artigo será usado o pseudônimo *Anonimous* para fazer referências à empresa onde o estudo foi realizado, mantendo assim a confidencialidade da mesma. Serão omitidas informações complementares sobre sua base de fornecimento, pois são consideradas estratégicas pela alta administração.

3.2. Aplicação da ferramenta de avaliação

A avaliação do processo de gestão de relacionamento com fornecedores na *Anonimous* realizou-se em uma cidade do interior de São Paulo no mês de dezembro de 2010. A reunião de consenso contou com a participação de representantes de todas as áreas funcionais, incluindo o Diretor Industrial. Quinze pessoas foram convidadas para responder a pesquisa enviada por e-mail, sendo que apenas doze delas o fizeram. Na reunião de consenso estavam presentes cinco pessoas, a qual foi facilitada pelo coordenador de suprimentos da empresa.

A liderança da empresa ficou convencida de que a gestão da cadeia de suprimentos representa uma oportunidade de atingir as metas corporativas, obtendo maior eficiência em custos e melhorias significativas no processo produtivo. Para a diretoria industrial, a coordenação conjunta dos processos dentro e fora da empresa é um grande passo para se obter maiores resultados, sendo convencida, também, de que a gestão da cadeia de suprimentos é a melhor forma de fazê-lo.

A gestão do relacionamento com fornecedores foi escolhida como o primeiro processo a ser trabalhado pela empresa. Essa escolha deveu-se à importância de que insumos externos têm na composição dos custos totais de fabricação dos produtos da empresa atualmente e ao conhecimento e influência que os novos gestores da área de suprimentos têm dentro da companhia, dada a sua experiência de processos em multinacionais líderes em seus setores.

O poder da avaliação de qualquer processo de gestão da cadeia de suprimentos vem da participação de representantes de várias áreas da empresa e da discussão de diferentes visões para um mesmo tema. A pontuação e importância são atribuídas pelos participantes de forma individual e, durante a reunião de consenso, o grupo discute cada questão da ferramenta de avaliação. Depois das devidas discussões, um valor de importância é produzido pelo grupo

acompanhado das justificativas para a devida pontuação. As pontuações e comentários que resultam da avaliação do processo de gestão de relacionamento são, então, anexadas a este relatório. Se o grupo concorda que a pontuação é baixa e o item é crítico, este item provavelmente representa uma oportunidade de melhoria. Uma alta pontuação e importância baixa geralmente indicam que nenhuma ação é necessária. Uma baixa pontuação e baixa importância podem significar que o item não é relevante para a organização e nada precisa ser feito. Em resumo, oportunidades provêm de baixa pontuação e alta importância e os itens nesta categoria tornam-se prioridades para melhorias, conforme tabela 1 abaixo:

Pontuação	5	5/1	5/2	5/3
	4	4/1	4/2	4/3
	3	3/1	3/2	3/3
	2	2/1	2/2	2/3
	1	1/1	1/2	1/3
		1	2	3
		Importância		

Legenda

- Prioridade alta
- Item com ação
- Sem ação requerida
- Avaliar o comprometimento dos recursos

Tabela 1 – Priorização dos resultados da avaliação

Fonte: Lambert, 2008

Durante a avaliação do processo de gestão de relacionamento com fornecedores, várias oportunidades específicas de melhorias para os resultados com prioridade alta e itens com ação foram identificadas e são descritas na continuação deste artigo no tópico 3.3.

Todos os participantes da avaliação do processo de gestão de relacionamento com fornecedores concordaram com a afirmação “temos uma boa compreensão da nossa estratégia corporativa e de como ela afeta nossa estratégia de gestão de relacionamento com fornecedores” e reconheceram este item como crítico, servindo como ponto de partida para um bom processo de gestão de relacionamento com fornecedores. Somado a isto, outros itens fundamentais para um eficiente processo de gestão de relacionamento com fornecedores tiveram pontuação alta. Como exemplo, o grupo concordou que se utiliza uma característica muito geral para a definição de fornecedores-chave, mas tem-se a oportunidade de identificar critérios importantes na visão de cada área funcional e assim, segmentá-los segundo os riscos e oportunidades que cada um deles tem a oferecer para a companhia. A implementação bem sucedida do processo de gestão de relacionamento com fornecedores requer que os gerentes envolvidos tenham um entendimento comum dos desafios associados à implementação do processo através dos fornecedores-chave a montante de toda a cadeia de suprimentos.

O processo de gestão de relacionamento com fornecedores é planejado em nível estratégico e

executado em nível operacional. Ambas as partes do processo requerem envolvimento entre as diferentes áreas da empresa. O time estratégico do processo de gestão de relacionamento com fornecedores deve ser formado por gerentes de todas as áreas funcionais, os quais devem dar o suporte apropriado, caso contrário a implementação pode ser mal sucedida.

3.3. Oportunidades de melhorias identificadas

Observam-se, a seguir, oportunidades específicas de melhorias para os resultados com prioridade alta e itens com ação, bem como sua relação com a nomenclatura (n) da tabela 1, acima.

Estratégico - A: Identificar Critérios para a Segmentação de Fornecedores

Item: Identificar Conjunto de Critérios para a Segmentação de Fornecedores (n = 2/3)

O consenso foi que a identificação de critérios para a segmentação de fornecedores é necessária. Atualmente, não existem critérios bem elaborados visando à segmentação. Existe apenas uma lista de fornecedores em ordem de importância com base no valor total gasto com cada um deles para a compra de matérias-primas e componentes, considerando volume x preço. Dessa forma, muitos critérios de risco e de oportunidades, também importantes, não são considerados neste processo.

O critério “Crescimento e estabilidade” é um exemplo que evidencia fornecedores com taxas positivas de crescimento anual, os quais tendem a uma maior diluição dos seus custos fixos através de ganhos de produtividade, permitindo assim otimizar seu preço final de venda ao cliente ou absorver boa parte dos aumentos de insumos sem alterações de preço mantendo sua competitividade frente ao mercado. Outro exemplo é o critério “Cultura para inovação e melhoria de qualidade”, caracterizado por áreas de novos projetos e de P&D, que permitem aos fornecedores desenvolver novos componentes e novos conceitos para seus produtos que podem diferenciá-los do restante do mercado ou simplesmente otimizá-los em custos, qualidade e produtividade, obtendo vantagem competitiva frente a seus concorrentes e, conseqüentemente, transferindo tais vantagens aos seus clientes, o que os torna mais competitivos em seu setor. Existem também os critérios de risco como “Complexidade dos produtos” que permitem identificar fornecedores de itens complexos que podem levar a problemas de abastecimento, caso o mesmo tenha problemas produtivos, devido à dificuldade de se encontrar alternativas rápidas, e aumentos abusivos de curto-prazo, devido ao tempo de desenvolvimento de um novo fornecedor, entre outros inconvenientes que prejudicam o resultado da cadeia como um todo.

Como possível ação optou-se por discutir e definir todos os critérios que a empresa julga importantes para segmentação de seus fornecedores.

Estratégico - B: Fornecer um Guia/Orientações para o Grau/Nível de Customização nos PSA's

Item: Níveis para a Customização de PSA's de Fornecedores (n = 1/2)

Atualmente existe apenas um contrato de fornecimento escrito e padrão para todos os fornecedores e o consenso foi de que a determinação de níveis para o desenvolvimento de PSA's customizados é importante. Por meio dessa customização a empresa pode potencializar os pontos fortes e minimizar o impacto dos pontos fracos, por segmentos de fornecedores ou fornecedores-chave, com cláusulas claras e de periodicidade definida, no qual é possível otimizar os resultados de performance a serem obtidos e garantir contratualmente que os mesmos aconteçam, sendo a quantidade de contratos diferentes determinada pelo custo x benefício que tal diferenciação pode trazer para a companhia.

Como possível ação, baseada na avaliação das características de fornecedor-chave, segmentos de fornecedores existentes e custo x benefício que pode ser atingido trabalhando de forma diferenciada com cada um deles, definir a quantidade de PSA's customizados que devem ser desenvolvidos para a otimização dos resultados.

Estratégico - C: Desenvolver Quadro de Métricas/Indicadores

Item: Desenvolver Objetivos de Desempenho para o SRM (n = 1/3)

O consenso foi que o desenvolvimento de objetivos de desempenho para fornecedores é necessário. Atualmente, a empresa possui apenas métricas de monitoramento para os fornecedores com relação a custos diretos, qualidade e nível de serviço, buscando ações de melhoria somente quando alguma delas é afetada negativamente, como exemplo quando ocorre o aumento de custo dos insumos ou surgimento de problemas repetidos de qualidade, objetivando principalmente o retorno ao cenário existente e, se possível, a busca por níveis de otimização que resultem em melhorias de desempenho.

Mostra-se necessário desenvolver objetivos bem definidos e alinhados entre ambas as empresas para melhoria de desempenho. Essas melhorias devem ocorrer principalmente nos indicadores de qualidade, inovação, custos, nível de serviço de entrega e estoque, os quais devem ser tratados com caráter decisório para a continuidade do relacionamento entre as empresas no longo prazo.

Como possível ação, discutir e detalhar objetivos de desempenho para cada segmento de fornecedores e fornecedores-chave, com priorização baseada no “esforço x impacto” de cada um deles.

Estratégico - D: Desenvolver Quadro de Métricas/Indicadores

Item: Desenvolver a capacidade de medir o impacto que o negócio da empresa tem na lucratividade do fornecedor (n = 1/2)

O consenso foi que o desenvolvimento da capacidade de medir o impacto de que o negócio da empresa tem na lucratividade do fornecedor é importante. Atualmente, a empresa tem poucas informações sobre o impacto do seu negócio na lucratividade dos fornecedores, informação essa que pode ser utilizada como fator motivacional, incentivando a busca de melhorias dado o alto impacto financeiro positivo que as mesmas podem trazer. O que também pode ter caráter decisório na manutenção de relacionamento com o cliente quando o mesmo encontrar outras fontes que sejam tão competentes quanto à atual, porém, seu impacto na lucratividade das mesmas seja percentualmente menor e, portanto, menos prioritário para ser trabalhado.

Como possível ação está o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem a obtenção e medição desta informação junto aos segmentos de fornecedores e fornecedores-chave.

Estratégico - E: Desenvolver diretrizes para compartilhar os benefícios obtidos em melhorias de processo com fornecedores

Item: Compartilhar os benefícios em melhorias de processo com fornecedores (n = 1/2)

Ainda não houve projetos conjuntos “ganha-ganha” que justificassem uma divisão de benefícios entre as empresas. São realizadas reuniões com fornecedores para discussão de ações de melhoria somente quando algum processo é afetado negativamente, como exemplos citados anteriormente de aumento de custo dos insumos ou surgimento de problemas repetidos de qualidade. Quando isso acontece busca-se principalmente o retorno ao cenário anteriormente existente, quadro este que precisa mudar com o planejamento de projetos de

otimização conjunta que trarão benefícios que devem ser divididos entre as empresas para que ambas continuem motivadas na busca contínua de melhorias, evitando assim que se tornem complacentes com o cenário atual em que estão inseridas.

Como possível ação, discutir e alinhar, junto aos fornecedores, diretrizes para compartilhamento dos benefícios obtidos em cada um dos diferentes projetos de melhorias que estão planejados para ocorrer e, possivelmente, colocá-las nos PSA's.

Operacional – A: Segmentação de Fornecedores

Item: Segmentação de fornecedores (n = 2/3)

O consenso foi que a segmentação de fornecedores em grupos de características semelhantes é necessária. Como citado anteriormente, atualmente os fornecedores são apenas listados em ordem de importância com base no “valor total” gasto com cada um deles para a compra de matérias-primas e componentes, considerando volume x preço. Dessa maneira, os vinte primeiros colocados são considerados os fornecedores-chave da organização, o que subestima o potencial e a criticidade de todos os fornecedores atuais.

Como possível ação pretende-se criar parâmetros para cada critério estratégico e segmentá-los em grupos de características semelhantes.

Operacional - B: Identificar oportunidades com fornecedores

Item: Trabalhar com fornecedores para identificar oportunidades de melhoria (n = 2/3)

O consenso foi que trabalhar com fornecedores para identificar oportunidades de melhorias de processo é necessário. Atualmente, não existe nenhum tipo de fórum ou atividade com fornecedores dentro da empresa que tenha objetivo de trabalhar na identificação de oportunidades de melhoria de processo, mas vale citar que a mesma está evoluindo em planejamento para que tais projetos comecem a acontecer. Como por exemplo, a revisão de especificações dos componentes fornecidos buscando otimização de custos sem perda de qualidade, alinhamento de lotes econômicos de produção visando redução de custos de *setup* x custos de estoque, ajuste de *lead-times* de fornecedores visando redução de estoque de segurança, fretes extras de entrega, entre outros, permitindo a identificação de muitas oportunidades de melhorias.

Como possível ação optou-se por trabalhar para que o planejamento ocorra de forma efetiva, juntamente com a criação de fóruns com periodicidade pré-determinada para cada segmento de fornecedores e fornecedores-chave, buscando gerar idéias de melhoria de processo e acompanhar a implementação das mesmas por ambas as empresas

Operacional - C: Desenvolver Acordos de Produtos e Serviços

Item: Criar contratos com o objetivo de identificar planos de melhoria (n = 3/3)

O consenso foi que o desenvolvimento de contratos customizados com fornecedores é necessário. Atualmente, existe apenas um contrato de fornecimento escrito e padrão para todos os fornecedores e, após muita discussão, concluíram que o mesmo funciona apenas como um mecanismo de defesa para problemas comuns que podem vir a ocorrer durante o relacionamento, deixando de abordar tópicos com planos de melhoria para cada fornecedor. Como por exemplo, metas claras, bem definidas e alinhadas para melhoria de qualidade, inovação, custos com ganho em produtividade, nível de serviço, entre outros com rumos bem definidos para a continuidade do relacionamento caso as mesmas não se cumpram e não sejam bem justificadas.

Como possível ação busca-se discutir e detalhar em contratos customizados ações e metas claras para cada segmento de fornecedores e fornecedores-chave, com base nas orientações

para nível de customização definidos estrategicamente.

Operacional - D: Implementar os Acordos de Produtos e Serviços (PSA's)

Item: Implementar os planos de melhoria descritos nos PSA's (n = 2/3)

O consenso foi que implementação dos planos de melhoria descritos nos PSA's é necessária. Atualmente, aproximadamente 75% do time de suprimentos têm seus esforços focados em garantir o bom andamento dos processos atuais e resolver situações de emergência; e apenas 25% trabalham na busca e implementação de projetos de melhoria. Essa proporção está incoerente com todo o desafio que virá a ocorrer com o desenvolvimento dos planos de melhoria que estarão descritos e alinhados nos PSA's, pois os mesmos precisarão ser trabalhados com foco e acompanhados regularmente junto aos fornecedores-chave e segmentos de fornecedores para que sejam implementados de forma satisfatória, caso contrário a mesma pode ser mal sucedida.

Como possíveis ações optou-se pela contratação de novos colaboradores responsáveis pela etapa de desenvolvimento e implementação dos PSA's; realocação de colaboradores responsáveis por garantir a operação para trabalhar em projetos de melhoria assim que as otimizações de processos sejam obtidas, permitindo tal movimento e; realização de reuniões com periodicidade definida para o acompanhamento regular do andamento das ações.

Operacional - E: Medir Performance e Gerar Relatórios de Custos / Lucratividade dos fornecedores

Item: Mensuração de melhoria de performance dos fornecedores (n = 2/3)

O consenso foi que a mensuração de melhorias de desempenho dos fornecedores pode ser melhorada, assim como o compartilhamento destes resultados com os fornecedores. Atualmente mensura-se o desempenho dos fornecedores em custos, qualidade e pontualidade de entrega, mas apenas são abordadas quando alguma dessas medidas é afetada negativamente, como por exemplo, o aumento de custo dos insumos ou surgimento de problemas repetidos de qualidade, gerando ações que têm como objetivo restabelecer o cenário anteriormente existente. Entretanto, quando algum desses indicadores apresenta variação positiva não existem iniciativas visando incentivar os fornecedores e tampouco promover a divisão dos benefícios, desestimulando assim qualquer tipo de evolução, o que remete a necessidade de melhorar esta forma de trabalho para um aumento dos possíveis benefícios.

Como possível solução propõe-se trabalhar com os fornecedores para identificar as melhorias de desempenho mensuráveis e regularmente promover um encontro para avaliar os resultados e dividir os benefícios obtidos.

3.4. Avaliação dos resultados

Avaliando os resultados obtidos com a aplicação da ferramenta pode-se perceber que a empresa em questão vem evoluindo em sua estratégia de cada vez mais trabalhar na gestão de sua cadeia de suprimentos. Esse movimento realizado pela empresa visa fortalecer e ampliar a sua integração com todos os outros elos da cadeia, especialmente no que se refere à gestão de relacionamento com seus fornecedores.

Evidência desta nova postura foi à própria realização desta avaliação com o comprometimento de toda a alta administração, dedicando boa parte de seu tempo e recursos, para que a mesma fosse bem sucedida. Vale lembrar também, a recente contratação de uma consultoria para a realização de treinamentos com a toda a liderança da empresa, buscando otimizar todos os seus processos e indicadores internos, como estoque, *lead-time*, custos,

produtividade e outros que possibilitam uma melhor avaliação e busca de melhorias ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Depois da reunião de avaliação do processo de gestão de relacionamento com fornecedores, percebeu-se que a empresa está caminhando em direção ao desenvolvimento de projetos e execução de suas atividades com maior preocupação sobre os impactos das mesmas nas atividades dos fornecedores. Percebeu-se, também, que ainda existe muito para evoluir na busca dos melhores resultados por meio de trabalhos conjuntos para a melhoria contínua de desempenho de processos e produtos, objetivando sempre maiores benefícios para ambas as partes.

4. Conclusões

Esta pesquisa está limitada ao estudo de um caso de uma empresa do setor médico-odontológico, o que não coloca as informações apresentadas na posição de serem consideradas extensíveis e aplicáveis a qualquer empresa deste segmento.

Conseguiu-se cumprir objetivo do trabalho, pois se avaliou o nível de implementação da gestão de relacionamento com fornecedores em uma importante empresa nacional do setor médico-odontológico, identificando os pontos fortes e fracos deste processo e mostrando as áreas pertinentes onde devem ser focados os esforços de melhoria para a obtenção dos maiores benefícios.

A maior dificuldade enfrentada no desenvolvimento da pesquisa foi obter o comprometimento de toda a alta administração da empresa, mostrando a importância e todos os benefícios que poderiam ser obtidos com a dedicação de tempo e alocação de recursos para a resposta dos questionários e realização das reuniões, além da familiarização dos participantes com a estrutura e com o processo de gestão de relacionamento com fornecedores. Para muitos gerentes os processos existentes em suprimentos não eram conhecidos e os novos conceitos apresentados exigiriam algumas mudanças significativas nas áreas pelas quais eles são responsáveis, porém, os problemas foram superados de forma apropriada com o desenvolvimento do projeto e com a finalização da avaliação, gerando resultados muito positivos como destacado na seção anterior.

5. Referências

BAILY, P.; FARMES, D.; JESSOP, D.; JONES, D.; *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

BOZUTTI, D.F., BUENO-da-COSTA, M.A., RUGGERI, R.; *Logística: Visão Global e Picking*. Série Apontamentos, São Carlos: EDUFSCAR, 2010.

CHAN, I.J.; PAULRAJ, A.; LADO, A.A.; *Strategic Purchasing, supply management, and firm performance*. Department of Operations Management and Business Statistics, College of Business Administration, Cleveland State University, Cleveland, OH, USA, 2002

CROXTON, K.L.; GARCÍA-DASTUGUE, S.J.; LAMBERT, D.M.; ROGERS, D.S.; *The supply chain management processes*. International Journal of Logistics Management. Vol.12, No.02, 2001, pp. 13-36.

DYER, J.H.; CHO, D.S.; CHU, W.; *Strategic supplier segmentation: the next best practice in supply chain management*. California Management Review, Vol.40, No.2, 1998, pp. 57-77.

LALONDE, B.J.; MASTERS, J.M.; *Emerging logistics strategies: blueprints for the next century*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol. 24, No.7, 1994, pp. 35-47.

LAMBERT, D.M.; *Supply Chain Management: processes, partnerships, performance*. 3 ed. Flórida: Supply Chain Management Institute, 2008.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PUGH, J.D.; *Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities*. The International Journal of Logistics Management. Vol.09, No.2, 1998, pp.1-19.

LUMMUS, R.R., VOKURKA, R.J.; *Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines*. Industrial Management & Data Systems. 1999, pp. 11-17.

MENTZER, J.T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J.S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C.D.; ZACHARIA, Z.G.; *Defining Supply Chain Management*. Journal of Business Logistics. Vol. 22, No.2, 2001, pp.1-25.

PIRES, S.R.I.; *Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SAMPAIO, M.; *Processo da administração da cadeia de suprimentos*. CELOG – Centro de Excelência em Logística e Cadeias de Abastecimento – FGV – EAESP, 2010.