

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES: O EXEMPLO DE UMA EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO

Rodrigo Duarte Soliani - rdsoliani@hotmail.com

Ana Letícia Toloni de Matos - anatoloni@hotmail.com

João Batista de Camargo Júnior - jbcjr@uol.com.br

Silvio Roberto Ignácio Pires - sripres@fgvmail.br

Ana Rita Tiradentes Terra Argoud - ana.terra.argoud@gmail.com

* Submissão em: 06/01/2021 | Aceito em: 03/04/2021

RESUMO

O principal objetivo deste artigo é descrever as etapas realizadas durante a implementação de um programa de desenvolvimento de fornecedores em uma empresa do setor sucroenergético. A pesquisa é exploratória, descritiva de caráter qualitativo. O material de análise foi composto pela experiência de uma empresa, líder no setor sucroenergético no Brasil, na relação entre esta companhia e seus fornecedores de transportes obtidos por meio de documentos e entrevistas. Os dados de campo foram avaliados a partir da literatura sobre práticas contemporâneas para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Os achados da pesquisa permitem apontar que os resultados alcançados se mostraram positivos e corroboram a literatura sobre o tema, à medida que demonstraram que o desenvolvimento e seleção de fornecedores favoreceu o estabelecimento de parcerias, a redução da base de fornecedores e a colaboração entre os elos da cadeia de suprimentos.

Palavras-chaves: Gestão da Cadeia de Suprimentos. Desenvolvimento de Fornecedores. Transporte.

SUPPLIER DEVELOPMENT: THE EXAMPLE OF A COMPANY IN THE SUCROENERGETIC SECTOR

ABSTRACT

The main objective of this article is to describe the steps taken during the implementation of a supplier development program in a company in the sugar-energy sector. The research is exploratory, descriptive and qualitative. The material analysis was composed by the experience of a company, leader in the sugar-energy sector in Brazil, in the relationship between this company and its transport suppliers obtained through documents and interviews. The research findings allow us to point out that the results achieved after the implementation of the program were positive and are in line with the literature on the subject, as they demonstrated that the development and selection of suppliers favored the establishment of partnerships, the reduction of the base suppliers and collaboration between the links in the supply chain.

Keys words: Supply Chain Management. Supplier Development. Transport.

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual em que se insere o mundo dos negócios revela uma dinâmica de atuações que demanda das organizações a busca por alternativas que possibilitem a manutenção e crescimento, frente à complexidade inerente. Para tanto, constitui-se um desafio implementar mudanças nas estruturas tradicionais e inovar com estratégias, quebra de paradigmas, aplicação de tecnologias e investimentos.

Nesse sentido, a Gestão da Cadeia de Suprimentos, do inglês, *Supply Chain Management* (SCM), vem ganhando destaque tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial desde os anos 1990.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem a SCM como sendo a integração dos processos chave de negócios dos clientes finais aos fornecedores iniciais que proveem produtos, serviços e informação que adicionam valor aos clientes e outros interessados – como acionistas e a sociedade. Essa definição é válida ainda nos dias de hoje e pode ser encontrada em Lambert (2014) com a inclusão do termo gestão de relacionamentos. Desta forma, segundo Christopher (2016), SCM é a gestão dos relacionamentos na rede de organizações, dos clientes finais aos fornecedores iniciais, através da integração dos processos chave de negócios para criar valor para os clientes e acionistas.

Um dos processos de negócio chave para a SCM, segundo o modelo de referência apresentado por Lambert, Cooper e Pagh (1998) é a gestão do relacionamento com os fornecedores, definida pelos autores como responsável por prover a estrutura para criação e manutenção de relacionamentos com os fornecedores, que são categorizados em função de diversas dimensões, como sua criticidade para a organização, contribuição, especialização ou até exclusividade.

A gestão do relacionamento com fornecedores ganhou maior relevância, tornando-se crítica, como resultado de pressões competitivas, do ambiente global em constante transformação no qual as empresas operam, da necessidade de considerar a sustentabilidade e o risco nas operações e relações entre os elos da cadeia. Por outro lado, e ao mesmo tempo, questões como eficiência em custos continuam um desafio, bem como a necessidade de desenvolver relações mais estreitas com os principais fornecedores que podem contribuir com

a experiência necessária para desenvolver novos produtos inovadores e melhorias de processos (LUZZINI *et al.* 2015).

Para Kim e Choi (2015), o relacionamento colaborativo entre o fornecedor e o cliente é um dos componentes mais difíceis de se obter, dado que esse tipo de relação não se limita a uma simples aliança ou parceria, mas também abrange o aspecto da confiança mútua.

Motivado por esse contexto, esse artigo procurou descrever as etapas de implementação de um programa de desenvolvimento de fornecedores de uma empresa líder no setor sucroenergético no Brasil, mais especificamente voltado para os fornecedores de transportes, confrontando-as com a descrição do processo de negócio da gestão de relacionamento com fornecedores proposto por Lambert, Cooper e Pagh (1998), bem como com práticas contemporâneas para a gestão da cadeia de suprimentos. A contribuição deste artigo se dá justamente pelo confronto entre uma aplicação prática e a literatura, à medida que identifica pontos de convergência e oportunidades de melhorias que possam auxiliar os gestores na implementação de ações que favoreçam uma melhor gestão do relacionamento com os fornecedores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme mencionado anteriormente, o termo SCM vem ganhando destaque tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial desde os anos 1990. No entanto, embora os conceitos de cadeia de suprimentos, do inglês, *Supply Chain* (SC) e SCM tenham se tornado populares, ainda existe bastante confusão sobre seus respectivos significados, uma vez que muitas vezes os termos ainda são confundidos com o conceito de logística (MENTZER *et al.*, 2001; PIRES, 2009).

A logística é a parte mais visível da SCM, mas não é a única, visto que existe um conjunto de processos da SCM que claramente não são processos logísticos, como o envolvimento dos fornecedores desde a etapa inicial de concepção de um produto, do inglês, *Early Supplier Involvement* (ESI), que tende a ser uma prática cada vez mais usual no contexto das relações com fornecedores (PIRES, 2009).

Com o intuito de esclarecer essa confusão entre os termos, o *Council of Logistics Management* (CLM), tradicional entidade americana com histórico de mais de 40 anos voltados para atividades logísticas, em 1998, modificou sua definição de logística para indicar que ela é

um subconjunto da SCM e que os dois termos não são sinônimos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; PIRES, 2009). Assim, para o CLM, logística é a parte dos processos da SC que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes

Em 2004, para refletir a visão mais holística desempenhada pelos gestores logísticos, o CLM mudou seu nome para *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), mas mantém, até os dias atuais, a mesma definição que distingue a logística da SCM, com o acréscimo do fluxo reverso de bens e serviços (CSCMP, 2013).

Por sua vez, o *Global Supply Chain Forum* (GSCF), grupo de pesquisa nos EUA que se reúne anualmente com o objetivo de colaborar com a teoria e prática em SCM, definiu que SCM é a integração dos processos chave de negócios dos clientes finais aos fornecedores iniciais que proveem produtos, serviços e informação que adicionam valor aos clientes e outros interessados – como acionistas e a sociedade (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998), definição essa reforçada em Lambert (2014).

Desta forma, atualmente, segundo Lambert (2014), SCM é a gestão dos relacionamentos na rede de organizações, dos clientes finais aos fornecedores iniciais, através da integração dos processos chave de negócios para criar valor para os clientes e acionistas. Para o autor, a SCM é composta por oito processos de negócios, dentre os quais destaca-se o processo de negócio Gestão do Relacionamento com Fornecedores sobre o qual este trabalho tem interesse particular.

Por fim, quanto à descrição e os objetivos da SCM:

Um modelo gerencial que busca obter sinergias através da integração dos processos de negócios chaves ao longo da cadeia de suprimentos. O objetivo principal é atender ao consumidor final e outros *stakeholders* da forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja, com produtos e/ou serviços de maior valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível (PIRES, 2009, p. 54).

Desse modo, a SCM pode ser definida como uma coordenação estratégica e sistêmica das tradicionais funções de negócios, dentro de uma empresa ou através da cadeia de suprimentos, com o propósito de melhorar o desempenho em todos os elos da cadeia.

2.2. INICIATIVAS E PRÁTICAS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A SCM tem se caracterizado pela introdução de várias iniciativas e práticas que têm mudado a forma de se fazer e de se gerenciar os processos de negócios ao longo das cadeias de suprimentos (*Supply Chain* -SC). Lambert, Cooper e Pagh (1998) apresentam um modelo de referência composto por oito processos de negócio chaves que devem ser gerenciados sob a ótica da SC, extrapolando as barreiras da empresa foco e implementados dentro da organização e entre as empresas que fazem parte da cadeia, sendo eles:

a) Gestão das Relações com os Clientes, processo que provê a estrutura para o desenvolvimento e manutenção de relacionamento com os clientes. São identificados os clientes chave ou grupos de clientes que a organização considera como críticos em seus objetivos de negócio;

b) Gestão do Serviço ao Cliente, que provê um ponto único e simplificado de informações ao cliente, disponibilizando em tempo real informações sobre datas de entrega ou disponibilidade de produtos, sendo assim a interface com outras áreas funcionais da empresa, como produção e logística;

c) Gestão da Demanda, pois para uma gestão efetiva da cadeia de suprimentos é essencial balancear a demanda dos clientes com a capacidade de fornecimento dos insumos e matérias-primas por parte dos fornecedores. Parte desse esforço pode se constituir em determinar o que e quando os clientes irão comprar;

d) Atendimento dos Pedidos, que é um processo chave de sucesso da gestão da cadeia de suprimentos, pois objetiva o atendimento das necessidades dos clientes em vários aspectos, como quantidade, qualidade e prazo;

e) Gestão do Fluxo de Manufatura, que inclui todas as atividades necessárias para obter, implementar e gerenciar a flexibilidade na produção e movimentação dos produtos entre plantas na cadeia de suprimentos;

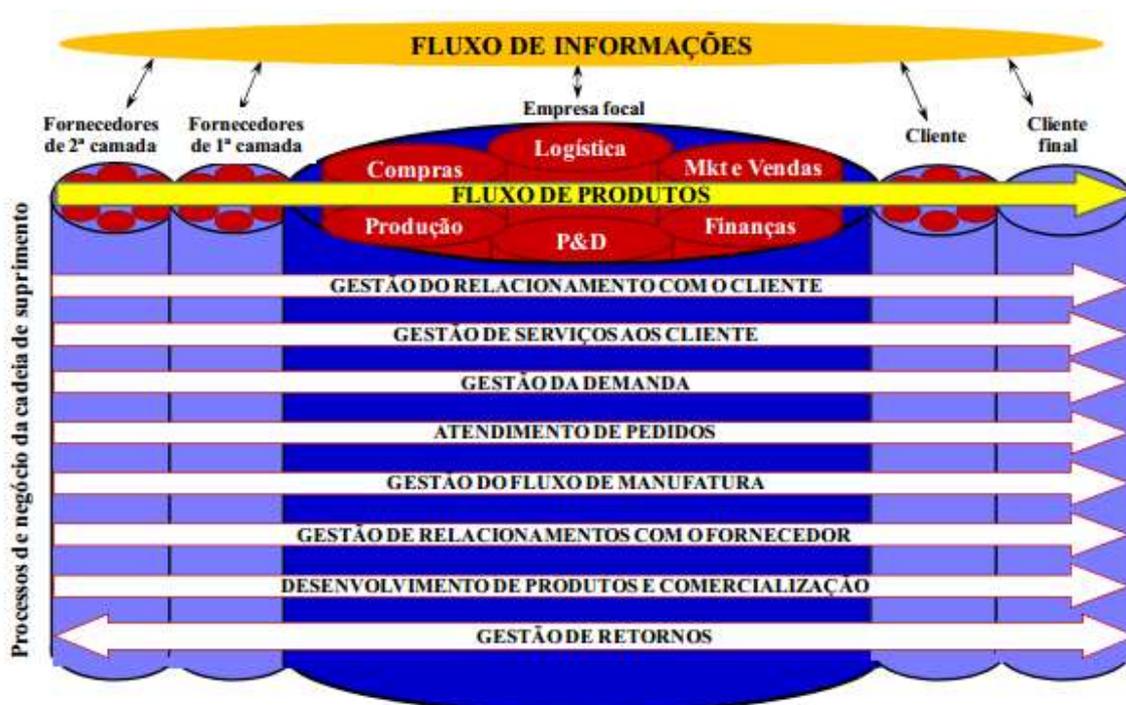
f) Gestão das Relações com os Fornecedores, que provê a estrutura para criação e manutenção de relacionamentos com os fornecedores, que são categorizados em função de diversas dimensões, como sua criticidade para a organização, contribuição, especialização ou até exclusividade;

g) Desenvolvimento do Produto e Comercialização, que trata do esforço conjunto de clientes e fornecedores para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

h) Gestão dos Retornos, que inclui todas as atividades referentes a retorno de materiais, embalagens, logística reversa, devoluções, entre outros.

A Figura 1 a seguir representa os processos chave descritos por Lambert, Cooper e Pagh (1998).

Figura 1: Processos de Negócios para Gestão da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Adaptado de Lambert, Cooper e Pagh (1998)

Lambert (2004) reforça que a implementação dos oito processos de negócios envolve identificar os membros da cadeia com os quais é crítico haver forte integração, quais processos de negócios devem ser integrados com cada um desses membros e o nível de integração que se aplica a cada processo.

2.3. O PROCESSO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Para Lambert e Schwieterman (2012), a gestão do relacionamento com fornecedores é o processo que define como uma empresa interage com seus fornecedores. Nesse processo, a empresa vai definir com quais fornecedores vai manter relações próximas e com quais outros vai somente gerenciar relacionamentos do tipo “*arm-length*”, ou seja, relacionamentos meramente comerciais. Para cada fornecedor chave são definidos os acordos de fornecimento

de produtos e serviços, do inglês, *Product and Service Agreements* (PSA), que definem os termos da relação. Portanto, a gestão do relacionamento com fornecedores trata de definir e gerenciar esses PSAs.

Para esses autores, o processo de gestão de relacionamento com fornecedores é composto de duas partes: o processo estratégico, em que a gestão define o processo e o gerencia estrategicamente, e o processo operacional que trata da implementação propriamente dita. A Figura 2 resume os subprocessos que compõem os níveis estratégico e operacional, bem como as principais atividades que compõem cada subprocesso.

Figura 2: Processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores



Fonte: Lambert e Schwieterman (2012)

É evidente, ao observar os subprocessos e suas atividades, que é necessário que cada empresa tenha a capacidade de medir o desempenho do fornecedor. Com este conhecimento, torna-se possível desenvolver programas que melhorem o desempenho da cadeia de suprimentos e negociar o compartilhamento de benefícios e custos de modo que todos os envolvidos tenham incentivo para participar (LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012).

Portanto, a gestão do relacionamento com fornecedores destaca-se como uma concepção diferente de atuação das organizações, seja pelo modo de desempenho das atividades em que a

união de forças potencializa a competitividade, como fortalecendo a cadeia de suprimentos, de maneira a disponibilizar aos consumidores vantagens pela agregação de valor aos produtos. Esta situação consiste em oportunizar benefícios a todos que participam do processo logístico, no entanto, é necessário que ocorra um alinhamento dos propósitos estratégicos junto aos parceiros para que se alcance sucesso.

2.4. DIRETRIZES PARA UMA PARCERIA DE SUCESSO

Para Caldeira *et al.* (2012), a colaboração de sucesso, independentemente do modo de parceria compactuada, possui como base de sustentação três pilares: impacto, intimidade e visão. Estes são fatores críticos que implicam, respectivamente, na capacidade de alcançar os resultados possíveis, no relacionamento entre as organizações com elevado nível de aproximação e na expectativa de sucesso que pode ser conseguida por intermédio da colaboração.

Em contrapartida, ainda segundo Caldeira *et al.* (2012), alguns fatores podem atingir de modo considerável a continuidade das parcerias, tais como:

- a. Alterações das estratégias nas empresas;
- b. Graus de comprometimento diferenciados;
- c. Falta de equilíbrio de poder por conta de recursos, informações e benefícios;
- d. Confiança precipitada;
- e. Conflitos de lealdade;
- f. Falta de comprometimento na participação com recursos;
- g. Ausência de uma estrutura compartilhada e integração insuficiente;
- h. Apego à política interna dos parceiros.

Quando uma organização pretende ser dinâmica em suas ações, a comunicação entre os envolvidos e o trabalho em conjunto constituem-se como grande problema na cadeia de suprimentos. Estes fatores foram identificados por Manrodt e Fitzgerald (2001) em duas linhas de pesquisa. A primeira, ao analisarem o *Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain*, que na tradução livre significa “Mantendo a pontuação no ranking: medindo o valor comercial da logística na cadeia de suprimentos”, estudo divulgado pelo *Council of Logistics Management (CLM)* em 1999. A segunda é uma pesquisa anual a respeito das maiores tendências da logística e transportes nos Estados Unidos.

Fundamentados nestas publicações, Manrodt e Fitzgerald (2001) criaram sete proposições para a colaboração de sucesso:

1. Os profissionais da logística e da cadeia de suprimentos devem ter uma visão de processo das empresas, conforme elas rumam para estratégias colaborativas;
2. Nem todos os processos são iguais, porém a importância de cada um se deve à estratégia colaborativa da organização;
3. O processo de gestão deve ser aprimorado antes da implementação da parceria;
4. A Logística Colaborativa, mesmo ainda em um estágio incipiente, vem sendo adotada por comunidades mais desenvolvidas;
5. O surgimento de novas ferramentas vem contribuindo para aumentar o grau de integração, coordenação e colaboração;
6. A visão das atividades-chave da cadeia de suprimentos é o fator principal para a integração, coordenação e colaboração da cadeia de abastecimento;
7. O futuro, mais do que a colaboração, consistirá na sincronização das atividades.

Para Soliani e Pizzinatto (2015), o sucesso da colaboração tem uma relação direta com a habilidade e com os interesses dos gestores das organizações em constituir alianças consolidadas por meio da confiança demonstrada entre os participantes e da abdicação do individualismo em favor de parcerias colaborativas.

Já Ahmad e Ullah (2013), comentam que os três impulsionadores que aprimoram a colaboração e que direcionam os processos da cadeia de suprimentos compartilhados, conduzindo aos melhores resultados das atividades, são a troca de informações, o alinhamento dos incentivos e a sincronização de decisões.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo desse tópico é descrever a metodologia utilizada no contexto desta pesquisa. Segundo Yin (2015), a metodologia tem como função mostrar como será o desenvolvimento da pesquisa, ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo.

Levando em consideração os objetivos propostos pela pesquisa que são de descrever as etapas de um programa de desenvolvimento de fornecedores implementado por uma empresa líder do setor sucroenergético e avaliá-las frente à literatura sobre o processo de gestão do relacionamento com fornecedores e práticas de gestão da cadeia de suprimentos, a metodologia utilizada foi um estudo descritivo, exploratório e de caráter qualitativo.

Os dados foram obtidos com base na revisão da literatura sobre os temas, em dados secundários da empresa e do processo de desenvolvimento de fornecedor, além do relato de um entrevistado da área logística. A entrevista em profundidade foi realizada em agosto de 2016 com base em questionário semi-estruturado. Por fins éticos de pesquisa, o nome da empresa envolvida no estudo não será mencionada. Sendo assim, durante todo o artigo será utilizado o nome fictício “Empresa X”.

Quanto à escolha da Empresa X como objeto de estudo, o primeiro fator determinante é a importância do setor sucroenergético no cenário nacional, bem como da própria empresa. Segundo a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA, 2019), o Brasil é o maior produtor e exportador de açúcar do mundo, com 38,6 milhões de toneladas produzidas e 27,8 milhões de toneladas exportadas na safra 2017/2018 (quantias equivalentes a 20% produção global e 45% da exportação mundial, respectivamente), movimentando pela sua cadeia cerca de US\$ 100 bilhões, com um PIB de aproximadamente US\$ 43 bilhões, montante equivalente a aproximadamente de 2% do PIB brasileiro.

Quanto à relevância da Empresa X no cenário nacional, trata-se de uma *joint-venture* [empreendimento conjunto] entre duas grandes empresas do setor energético, que atua em quatro principais frentes: produção de açúcar, produção de etanol, cogeração de energia e distribuição de combustíveis. Estima-se que, de acordo com a produção total brasileira de açúcar, essa empresa é responsável por aproximadamente 15% da produção nacional (ANUÁRIO DA CANA, 2015).

Fazem parte da Empresa X 26 unidades produtoras, em sua maioria no interior do Estado de São Paulo, além Goiás e Mato Grosso do Sul, que juntas produzem, em média, por safra, volumes superiores a 4 milhões de toneladas de açúcar (FIESP, 2018).

Outro fator importante na escolha da empresa se deu por conveniência, uma vez que um dos pesquisadores atuou de forma duradoura na empresa em questão, inclusive durante o período de elaboração do presente trabalho. O foco do trabalho será no relacionamento com os fornecedores de transporte das operações de açúcar.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES NA EMPRESA X

A partir do contexto teórico apresentado, com ênfase em relacionamento com fornecedores, este tópico apresenta as etapas de um programa que teve como objetivo o desenvolvimento de fornecedores logísticos, mais especificamente, de transporte rodoviário, que fora implementado pela Empresa X.

4.1.1. O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Em 1º de junho de 2012, a Empresa X encerrou o seu primeiro ano de operação. A primeira grande tarefa foi a de integrar equipes e processos advindos dos setores sucroalcooleiro e de distribuição de combustíveis, capturando sinergias com a operação conjunta. Isso envolveu movimentação de funcionários, simplificação de atividades e padronização de procedimentos, com a manutenção da qualidade dos serviços e produtos. Em meio a esse esforço, a companhia começou a desenvolver sua própria cultura organizacional. O primeiro resultado disso foi a formalização das atitudes valorizadas pela nova empresa, sendo que a sustentabilidade e a segurança do trabalho foram identificadas com sendo dois valores fundamentais da cultura da nova empresa.

4.1.2. PROGRAMA DE SSMA (SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE)

Do ponto de vista dos investimentos, as prioridades foram as áreas de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) e o incremento da infraestrutura logística. Como a maioria das atividades produtivas, as operações da Empresa X têm seus riscos mapeados e gerenciados de forma estruturada para garantir a segurança de seus funcionários e contratados. Na área logística a empresa intensificou os controles de suas operações nos terminais e usinas, para resguardar a segurança dos funcionários e contratados, certificando-os nas normas ISO 14001 (ABNT, 2015), de gestão ambiental, e ISO 45001 (ABNT, 2018), de gestão de saúde e segurança ocupacional.

Além de possibilitar uma avaliação do desempenho nas áreas de saúde, segurança e meio ambiente das empresas de transportes que prestam serviços, o programa de SSMA procura também padronizar a documentação relacionada ao transporte, instituir treinamentos mais controlados para as equipes envolvidas nas operações, estender os benefícios de exames

médicos e treinamentos também aos terceirizados das empresas transportadoras, além de promover a conscientização da importância de proteção ao meio ambiente e à saúde humana, respeito à legislação e utilização de procedimentos adequados.

O programa representa uma grande evolução dos serviços de logística com responsabilidade social e ambiental, trazendo segurança no transporte e proteção ambiental, além de resultar em benefícios aos transportadores certificados, em termos de redução de custos decorrentes de operações mais precisas e de maior qualidade. Constitui-se também em um sistema único de avaliação dentro da empresa, facilitando seu processo de seleção de prestadores de serviços logísticos. Ao espelhar, na mente do público, a preocupação da empresa com a redução de riscos nas operações de transporte dos seus produtos, o sistema também produz a valorização da sua imagem.

4.1.3. O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE SSMA

A Gerência de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente, tem por objetivo apoiar os fornecedores em todos os sentidos, com um trabalho conjunto e estruturado junto aos Assessores de Transporte, que possuem a responsabilidade de promover a transferência de tecnologia, *know-how*, bem como, a sustentabilidade da cadeia de suprimentos do grupo. Durante esse processo se faz a homologação dos fornecedores, em que constam visitas técnicas, orientações para alinhamento de processos, qualificação, monitoramento e acompanhamento do desempenho.

Os fornecedores são avaliados seguindo nove objetivos e requisitos pré-estabelecidos, que são aferidos por meio de visitas regulares de monitoramento, auditorias *in loco* e avaliação da equipe logística, através dos itens de controle gerenciais. Após as visitas de auditoria, são gerados relatórios com as não conformidades observadas, os quais serão encaminhados aos participantes do programa e posteriormente elabora-se um Plano de Ação para tratar os desvios.

Serão apresentados a seguir os nove pré-requisitos extraídos do “Guia de Saúde, Segurança e Meio Ambiente para Empresas de Transporte de Carga” da Empresa X, que visa estabelecer políticas, fixar as expectativas e fornecer os recursos para o êxito das operações de transporte de carga:

1. Responsável pela Segurança: A empresa de transporte deve possuir um responsável pela segurança do trabalho, o qual poderá ser o proprietário, supervisores, gerentes

ou, quando existente, pessoal de saúde, segurança e meio ambiente, que deverá ser o responsável por avaliar o desempenho e prover melhorias.

2. Avaliação e Gerenciamento de Riscos: A avaliação e o gerenciamento de riscos poderão prevenir e minimizar acidentes relacionados às questões de SSMA, atenuar as suas consequências, fornecer informações essenciais para gerenciamento, tomada de decisões e resultar na identificação dos riscos existentes no processo de prestação de serviços por caminhões.

3. Conformidade Legal: A empresa de transporte é responsável pela manutenção e atualização dos documentos legais que afetam as suas atividades. A documentação pertinente aos caminhões de transporte deverá ser mantida, controlada e atualizada pela empresa de transporte, contendo todas as licenças necessárias pela regulamentação do tipo de transporte, legislação de segurança, saúde e meio ambiente vigentes.

4. Comportamento e Competências: As transportadoras devem garantir a segurança das pessoas envolvidas nas operações devido a seus elementos críticos da atividade e, portanto, se declaram aptas legal e tecnicamente.

A empresa de transporte deve assegurar que os motoristas profissionais se adaptem às qualificações mínimas de experiência e treinamento para desenvolver o trabalho nos princípios do comportamento seguro e atendam aos requisitos da legislação em vigor.

5. Processos Operacionais: É importante monitorar e inspecionar o desempenho dos envolvidos na execução das tarefas. Este elemento fala sobre práticas e procedimentos seguros para a atividade de transporte.

6. Contratação de Serviços: Este item tem como objetivo assegurar que motoristas agregados das empresas de transporte executem seus trabalhos de forma consistente e compatível com os objetivos das normas de SSMA.

7. Comunicação, Análise e Investigação de Acidentes: A Investigação e Análise de Acidentes são essenciais para a melhoria contínua do desempenho de SSMA as operações de transporte. As Normas e Diretrizes requerem que todos os acidentes sejam relatados e investigados.

8. Preparação para Resposta a Emergências: O planejamento e preparação para emergências são essenciais para garantir que, a ocorrência de um acidente, todas as medidas necessárias sejam adotadas para a proteção do público, do meio ambiente, do pessoal, dos ativos

e da reputação da companhia. Procedimentos devem ser estabelecidos de forma a impedir ou minimizar a escalada das consequências decorrentes desses eventos.

9. Avaliação da Integridade das Operações e Melhoria Contínua: O processo de avaliação mede em que grau as expectativas foram atendidas e é essencial para melhorar a integridade das operações e manter o nível de responsabilidade. Este procedimento ocorre anualmente através de uma avaliação feita junto ao fornecedor, realizada pelo Departamento de SSMA da empresa contratante do serviço de transporte, no caso, a Empresa X. Durante a verificação os auditores deverão identificar evidências do gerenciamento dos transportadores no que diz respeito ao compromisso com a legislação aplicável, segurança, melhores práticas, e outras atividades e programas, formalizando o controle sob seus agregados.

O resultado das verificações gera uma nota de acordo com a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Nota da Inspeção de Fornecedores

Avaliação	Nota
> 80%	Verde
50% - 80%	Amarelo
< 50%	Vermelho

Fonte: Autores (2016)

Os fornecedores contratados que receberem notas inferiores a 50% poderão ter o bloqueio de suas operações. Sendo que para estes casos é obrigatória a apresentação de um plano de ação sobre as não conformidades identificadas, descrevendo como as recomendações deverão ser atendidas. O mesmo deve ser preparado pela contratada, que ficará responsável pela sua implementação e pelo respectivo acompanhamento.

Quando a empresa receber uma nota amarela ou vermelha, deverá regularizar-se da seguinte forma: Amarela: terá um ano para adequar a condição verde; Vermelha: terá três meses para adequar a condição amarela.

Em função dos procedimentos adotados, o número de prestadores de serviços tem diminuído. A Empresa X diante de sua política de atuação ainda não procurou realizar nenhum tipo de pesquisa para conhecer o nível de satisfação dos fornecedores. Até o momento, o que se tem é o programa SSMA, que, de forma geral, busca trazer benefícios, como uma maior

segurança para os colaboradores e parceiros da empresa, efetiva redução da incidência de multas, notificações trabalhistas e ambientais, redução de acidentes no ambiente de trabalho, maior adequação a exigências e demandas de investidores, e, conseqüentemente, maior segurança e responsabilidade ambiental com agregação de valor para a marca.

Assim, constitui-se o procedimento adotado pela Empresa X para o relacionamento com o fornecedor, que, conforme dito por Whipple, Wiedmer e Boyer (2015), representa uma oportunidade para melhorar as operações entre o comprador e o vendedor na medida em que implementa melhorias nas práticas de trabalho de forma a alcançar um sucesso mútuo.

4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Luzzini *et al.* (2015), desenvolver um fornecedor é qualquer atividade que uma empresa cliente realiza com o intuito de melhorar o desempenho e/ou a capacidade do fornecedor no curto ou longo prazo. Essa prática pode ir de uma simples avaliação informal ou até a criação de um programa de investimentos conjuntos em treinamentos e melhorias de produtos e processos.

Considerando o programa implementado pela Empresa X e suas características, bem como a definição de Luzzini *et al.* (2015), pode-se notar que se trata de um programa que tem como intuito melhorar o desempenho a capacitação e a qualificação dos fornecedores de transportes e mesmo que seja uma primeira iniciativa de avaliação formal, pode ser caracterizada como iniciativa de desenvolvimento de fornecedores.

Não foi identificada uma intenção explícita de transformar aqueles fornecedores que obtiveram melhor desempenho em parceiros estratégicos, indo ao encontro com o que Wagner (2011) sugere como a mudança de uma abordagem de seleção de fornecedores pautada em negociações baseadas exclusivamente em preço, por uma abordagem do tipo desenvolvimento de fornecedores, visto de forma estratégica, traduzido em esforços colaborativos. No entanto, considerando que se trata de uma iniciativa recente, é possível que essa evolução ocorra à medida que o processo amadureça.

Um resultado já identificado e citado pelo entrevistado foi a redução da base de fornecedores. Além da iniciativa de desenvolvimento de fornecedores, esse resultado alcançado é um dos objetivos da iniciativa de reestruturação e consolidação de cadeias de suprimentos, de acordo com Pires (2009). O objetivo principal dessa iniciativa é definir um conjunto de empresas, neste caso fornecedores, que se deseja construir uma verdadeira parceria. O ponto

fundamental é a identificação e alinhamento de competências tal que o resultado possa proporcionar uma distinção positiva perante a concorrência e consumidores finais. Com relação à base de fornecedores, o processo de reestruturação praticamente se resume à redução do número de fornecedores com os quais a empresa pretende estabelecer um canal direto e ágil de comunicação (PIRES, 2009).

Por outro lado, ao observar os processos estratégicos e operacionais que compõem o macro processo Gestão do Relacionamento com Fornecedores proposto por Lambert e Schwieterman (2012), é possível identificar algumas semelhanças com o programa implementado pela Empresa X como, por exemplo: existe um processo de avaliação dos fornecedores com visitas *in loco* e com frequência onde são discutidos os resultados de critérios pré-definidos e acordados com os mesmos sobre seu desempenho; existe um parâmetro sobre os quais esses fornecedores são avaliados aproximando-se do que os autores definem como subprocesso estratégico; planos de ação são tratados para que os fornecedores possam apresentar melhorias e penalidades são impostas quando do não cumprimento do acordado, o que se aproxima do PSA. Por fim, pode-se dizer que o programa tem por objetivo definir quem são os fornecedores com quais será possível obter relações de parceira mais estreita e com esses desenvolver outras iniciativas de colaboração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi descrever as etapas que foram realizadas durante a implementação de um programa de desenvolvimento de fornecedores, tendo como contribuição a análise e contraponto desse programa com a literatura sobre Gestão do Relacionamento com Fornecedores e práticas contemporâneas para a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Por meio da revisão da literatura foi possível apreender que a gestão do relacionamento com fornecedores é o processo que define como uma empresa interage com seus fornecedores. Nesse processo, a empresa define com quais fornecedores vai manter relações próximas e com quais outros vai somente gerenciar relacionamentos do tipo “*arm-length*”, ou seja, relacionamentos meramente comerciais. Além disso, que o objetivo da prática de consolidação e reestruturação de cadeias de suprimentos, no que diz respeito aos fornecedores, é redução do número de fornecedores com os quais a empresa pretende estabelecer um canal direto e ágil de comunicação. A colaboração entre fornecedor e cliente, no entanto, não é uma tarefa fácil, uma

vez que esse tipo de relação não se limita a uma simples aliança ou parceria, mas também abrange o aspecto da confiança mútua.

Quanto ao programa de desenvolvimento de fornecedores implementado pela Empresa X, com base nos materiais disponíveis e na entrevista realizada com um profissional da área de logística, bem como nas experiências vivenciadas por um dos autores desse trabalho, pode-se observar que se trata de um processo formal de desenvolvimento de fornecedores, mesmo que em estágio inicial. Desenvolver um fornecedor é qualquer atividade que uma empresa cliente realiza com o intuito de melhorar o desempenho e/ou a capacidade do fornecedor no curto ou longo prazo, podendo ser uma simples avaliação informal ou até a criação de um programa de investimentos conjuntos em treinamentos e melhorias de produtos e processos.

Um dos resultados alcançados e mencionados foi a redução da base de fornecedores que permitirá a empresa definir com quais fornecedores poderá estabelecer uma relação de parceria mais estreita e a partir disso evoluir para a implementação de outras práticas contemporâneas para a gestão da cadeia de suprimentos como, por exemplo, o *Early Supplier Involvement* (ESI) e o *In Plant Representative*. Essas práticas apresentam um novo desafio, uma vez que favorecem a quebra de barreiras entre as empresas, bem como as aproximam de clientes e fornecedores de forma colaborativa e integrada.

Espera-se que esse artigo possa contribuir e incentivar o entendimento da importância de se gerenciar o relacionamento tanto de fornecedores quanto de clientes para uma efetiva gestão da cadeia de suprimentos, a medida que aproxima conceitos teóricos de aplicações práticas por meio da apresentação de um caso, retratando os aspectos relevantes e os desafios que práticas contemporâneas trazem aos gestores, bem como, mesmo que de forma resumida, apresenta o processo de gestão do relacionamento de fornecedores com seus subprocessos e principais atividades.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 14001**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/146-abnt-nbr-iso-14001>
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Publicada a ISO 45001**. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5800-publicada-a-iso-45001>
- AHMAD, S.; ULLAH, A. Driving forces of collaboration in supply chain: a review. **Journal of Contemporary Research in Business**. Durham, US, v. 5, n. 7, p. 40-42, 2013.
- ANUÁRIO DA CANA. **Anuário da Cana 2015**. Ribeirão Preto: ProCana Brasil, 2015.

CALDEIRA, A. et al. **Estratégias de cooperação para a inovação: um estudo exploratório**. Anais EnANPAD, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1367.pdf

CHRISTOPHER, M. **Logistics & Supply Chain Management**. Financial Times Prentice Hall. 5th Edition, 2016.

CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals. **CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary**. Illinois, United States, 2013. Disponível em: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Reuso de Águas na Raízen traz mais Energia**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=243310>

KIM, Y.; CHOI, T. Y. Deep, sticky, transient, and gracious: an expanded buyer-supplier relationship typology. **Journal of Supply Chain Management**, vol. 51, no. 3, July 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/jscm.12081>

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Ponte Vedra Beach, FL: Supply Chain Management Institute, Fourth Edition, 2014.

LAMBERT, D. M. The eight essential supply chain management processes. **Supply Chain Management Review**, 8(6), 18-25, 2004.

LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 337 – 352, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598541211227153>

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, 1998.

LUZZINI, D., AMANN, M., CANIATO, F., ESSIG, M., & RONCHI, S. The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development. **Industrial Marketing Management**, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.034>

MANRODT, K. B.; FITZGERALD, M. Seven propositions for successful collaboration. **Supply Chain Management Review**, Morganville, US, 2001.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo, Atlas, 2009.

SOLIANI, R. D.; PIZZINATTO, N. K. Relationship With Suppliers From The Perspective of Integrated Logistics: The Example of a Brazilian Company From The Sugarcane Sector. **Business Management Dynamics**, v. 5, p. 1-9, 2015. Disponível em: http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110534b-%2001-09.pdf

UNICA. União da Indústria de Cana-de-Açúcar. **Balanco de Atividades 2012/12 a 2018/19**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://unica.com.br/wp-content/uploads/2019/06/Relatorio-Atividades-201213-a-201819.pdf>

WAGNER S. M. Supplier development and the relationship life-cycle. **International Journal**



of **Production Economics**, 129 (2), 277-283, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.020>

WHIPPLE, J. M.; WIEDMER, R.; BOYER, K. K. A Dyadic Investigation of Collaborative Competence, Social Capital, and Performance in Buyer – Supplier Relationships. **Journal of Supply Chain Management**, 51, 3–21, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/jscm.12071>

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.