

GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES: PROJETO APLICADO NA SAMARCO MINERAÇÃO S.A¹

*Robson Amorin Mendes²
Francisco Carlos Gruber³*

Resumo

O processo de Desenvolvimento de fornecedores é um dos “fatores críticos de sucesso”, inseridos no mapa estratégico da Samarco Mineração S.A. Através desta iniciativa, a Samarco demonstra perceber a importância dos seus fornecedores para a cadeia de valor da empresa, a partir do momento em que a empresa reconhece a necessidade de ter um processo estruturado que possibilite qualificar, avaliar e desenvolver os fornecedores, de forma alinhada às estratégias de fornecimento, para disponibilizar materiais, insumos e serviços que atendam as necessidades atuais e futuras da empresa.

Palavras-chave: Fornecedores; *Supply chain*; Planejamento estratégico.

VENDORS DEVELOPMENT PROGRAM: SAMARCO IRON ORE CASE

Abstract

Samarco's Supply Chain Development Program is one of the Critical Success factors of Samarco's Iron Ore Strategic Plan. By this action Samarco recognizes the Suppliers importance to its core business. The program recognizes the Importance of constructing a well structured process to qualifying, ranking and developing Suppliers aligned to its Business Plan. The target is promoting development to partners on Services and Materials according to actual and future needs.

.Key words: Supply chain; Strategic plan.

¹ *Contribuição técnica ao XXVI Seminário de Logística, 19 e 20 de junho de 2007, Vitória - ES*

² *Administrador de Empresas, Consultor de Suprimentos (Samarco Mineração S.A).*

³ *Engenheiro Mecânico, Consultor de ERP (Samarco Mineração S.A).*

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a qualidade dos processos internos das empresas tem sido bastante discutida. Entretanto, a qualidade dos fornecedores não tem recebido a mesma atenção, embora em algumas empresas o custo de fornecedores represente uma parcela significativa do custo total.

No caso da Samarco, o abastecimento de uma maneira geral tem importância estratégica considerável devido à diversidade de itens e requisitos estabelecidos, além do grande volume financeiro envolvido e às interfaces usuários/compras/fornecedores, sendo necessário um processo de melhoria contínua e permanente entre as partes envolvidas.

Além disto, normas internacionais de gestão da qualidade, meio-ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional e de Ação Social, estabelecem como exigência o desenvolvimento de fornecedores de acordo com os seus requisitos e o cumprimento às regulamentações vigentes. O atendimento a esses requisitos é também exigido pelos nossos clientes, o que atinge toda a cadeia de suprimentos.

Consciente da importância que seus fornecedores exercem nos resultados da empresa, a Samarco Mineração desenvolveu o processo de Desenvolvimento de Fornecedores que considera e reconhece a importância estratégica dos seus fornecedores, e acompanha o desempenho dos mesmos através dos seus respectivos gestores, suportado por um modelo de relacionamento pré-estabelecido e por um sistema informatizado através do SAP R/3. A base do processo são os indicadores numéricos de desempenho, os quais retratam o desempenho histórico de cada fornecedor avaliado.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O processo de Gestão de Desenvolvimento de Fornecedores é estruturado sobre os seguintes aspectos: Definição da Estratégia de Fornecimento, Relacionamento, Avaliação e Reconhecimento.

2.1 Identificação da Estratégia de Fornecimento

A identificação da Estratégia de Fornecimento é o resultante da aplicação da Matriz Estratégica de Compras (Figura 1) e sua implementação sobre o item ou Grupo de Mercadoria em análise, sendo necessário responder às seguintes perguntas:

- Número de fornecedores adequados
- Objetivo de redução ou ampliação do número de fornecedores
- Nível de concentração de valores desejados entre fornecedores
- Situação atual do mercado fornecedor
- Criticidade ou Impacto do item / Grupo de Mercadorias

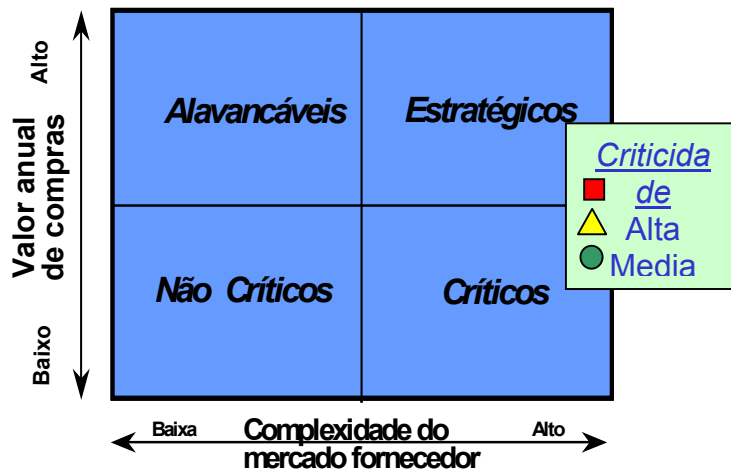


Figura 1. Matriz Estratégica de Compras

2.2 Relacionamento com os Fornecedores

Na prática há quatro níveis possíveis de relacionamento com fornecedores, sendo que cada tipo de relacionamento determina o nível de interdependência (Figura 2).

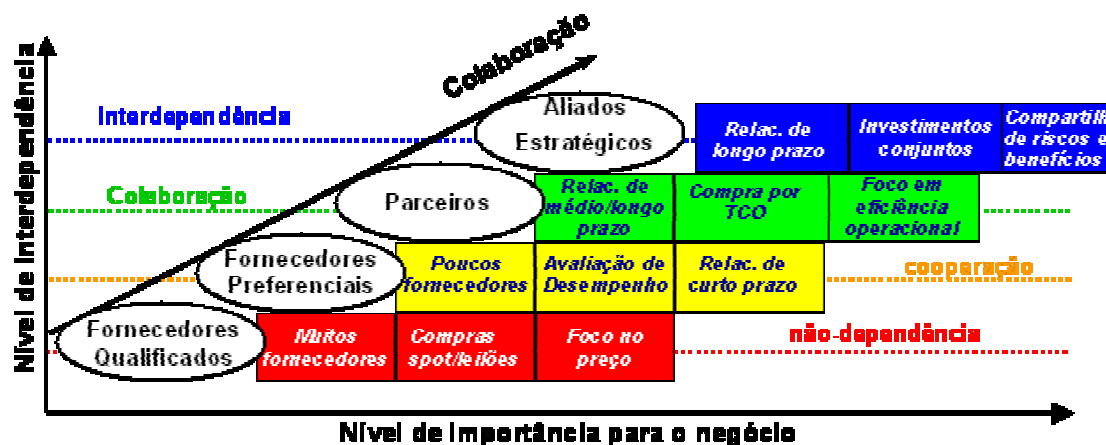


Figura 2. Níveis de Relacionamento com Fornecedores

Para determinar o nível de interdependência e relacionamento desejável com os fornecedores é necessário combinar os fatores de Impacto no Negócio com o posicionamento na Matriz Estratégica de Compras. O grau de interdependência demonstrado é o grau primário para cada Fornecedor e/ou Grupo de Mercadorias, podendo ainda ser definido outro grau de acordo os seguintes fatores:

- Temporalidade do fornecedor na empresa
- Expertise do fornecedor
- Dificuldade/risco de mudança, etc.

O grau de interdependência e o **nível desejado** de relacionamento com o fornecedor, pode não ser o grau efetivo de relacionamento em virtude da característica do negocio do fornecedor.

2.3 Avaliação de Fornecedores

2.3.1 Estrutura da avaliação

O modelo de Avaliação de Fornecedores da Samarco Mineração foi desenvolvido utilizando o módulo “MM” do “SAP R/3” baseado em sua versão standard, porém sendo necessário o desenvolvimento de customização para atender às definições propostas, sendo estruturado da seguinte forma:

2.3.1.1 Definição de fornecedores

Os fornecedores são definidos no sistema SAP R/3 como “**Chaves de Ponderação**”, sendo identificados da seguinte maneira:

- Chave de Ponderação 01 = Fornecedores de Serviços
- Chave de Ponderação 02 = Fornecedores de Materiais Auxiliares (MRO)
- Chave de Ponderação 03 = Fornecedores de Matérias-Primas e Energéticos
- Chave de Ponderação 04 = Fornecedores de Lojas “*in company*”

De acordo com as regras do sistema SAP, somente é possível avaliar um fornecedor por uma única “Chave de Ponderação”.

2.3.1.2 Seleção de fornecedores para avaliação

Os critérios utilizados para selecionar os fornecedores para avaliação são baseados na Tabela 1.

Tabela 1. Seleção de Fornecedores para Avaliação.

RITÉRIOS DE ELEÇÃO	DE	FORNECEDORES DE SERVIÇOS	FORNECEDORES DE MATERIAIS	FORNECEDORES DE MATÉRIAS-PRIMAS	FORNECEDORES DE LOJAS “In Company”
Posicionamento na “M.E.C”		Desejável	Desejável	Desejável	Desejável
Impacto no Processo	no	Desejável	Desejável	Necessário	Desejável
Contrato Permanente Programa Remessa	/ de	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Fornecimento Regular		Necessário	Necessário	Necessário	Necessário
Risco de Vínculo de co-responsabilidade trabalhista		Desejável			Desejável
Número de Empregados na Samarco	de na	Desejável			Desejável
Responsabilidade por ativo de porte da Samarco		Desejável			
Volume de Compras	de	Necessário	Necessário	Necessário	Necessário

2.3.1.3 Período da avaliação

O período definido para avaliação de fornecedores é de 12 meses, contando de julho a junho.

2.3.1.4 Conceituação de Fornecedores

Os Fornecedores são conceituados através das notas obtidas a partir das avaliações realizadas, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Conceitos de Notas das Avaliações.

PONTUAÇÃO	CONCEITO
= / > 90 pontos	Excelente
80 a 89 pontos	Requerido
60 a 79 pontos	Regular
< 60 pontos	Não Conforme

2.3.1.5 Régua de avaliação

A Régua de Avaliação é o Indicador utilizado para mensurar a performance do fornecedor conforme a Chave de Ponderação relativa à sua atividade.

No sistema de Avaliação de Fornecedores da Samarco Mineração S/A, a Régua de Avaliação é formada por itens e sub-itens denominados “Critérios” e “Subcritérios”.

As notas de cada Critério são resultantes das notas de seus Subcritérios, sendo calculada a média ponderada (ou aritmética) das mesmas.

A Nota Global é resultante das notas dos critérios e calcula a média ponderada (ou aritmética) dos mesmos para cálculo da nota (avaliação) do fornecedor.

Existem dois tipos de Critérios estabelecidos:

Critérios de “Competitividade” e Critérios de “Sustentabilidade”.

Cada tipo de Critério vale 50 pontos, somados todos os subcritérios subordinados a eles.

O SAP R/3 reconhece o fornecedor avaliado pelo seu número do cadastro que corresponde ao CNPJ do fornecedor. Se um determinado fornecedor possuir mais de um CNPJ, o SAP R/3 reconhece mais de um fornecedor, e o mesmo pode ser avaliado como outro fornecedor se for o caso. Nesse caso, apesar de mais de um resultado de avaliações para um mesmo fornecedor, a Samarco considera o pior resultado.

2.3.1.6 Métodos de determinação para critérios e subcritérios de avaliação

- **Automáticos:** Atualização automática pelo SAP R/3.
Ex: Preço
Qualidade
Pontualidade
- **Semi-Automáticos:** Atualização inicial manual e atualizada automaticamente pelo sistema até uma nova atualização manual.
EX: Nível de Risco
Check-List de Segurança
Check-List Ambiental
Certificação
- **Manuais:** Atualização manual
EX: Item de Controle do Gestor

2.3.1.7 Parametrização do sistema de avaliação de fornecedores

- A Avaliação de Fornecedores é calculada utilizando-se dados históricos dos últimos 12 meses, contando a partir da data de início das avaliações.
- Os pesos para critérios e subcritérios são ponderados para composição das notas a serem atribuídas.
- Intervalo de notas é definido da seguinte maneira:
 - 1 = pior resultado
 - 100 = melhor resultado

2.3.2 Avaliação de fornecedores de serviços (Chave de Ponderação 01)

A Avaliação de Fornecedores de Serviços é composta pelos seguintes Critérios e Subcritérios (Figura 3):

CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE		CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE	
Critério / Subcritério	Peso	Critério / Subcritério	Peso
SEGURANÇA 20		GESTÃO DE RISCOS 30	
Taxa de Acidentes Classificados	2	Nível de Risco / Auditoria Financeira	10
Taxa de Gravidade	2	Auditoria Fiscal / Trabalhista	10
Check-List de Segurança	4	Auditoria Samarco	10
Gestão de Segurança	4	GESTÃO ESTRATÉGICA 20	
Acidentes Registrados	8	Responsabilidade Social Empresarial	5
MEIO-AMBIENTE 3		Certificação de Qualidade	5
Auditoria Ambiental	3	Certificação Ambiental	5
ITENS DE CONTROLE 27		Certificação de Segurança	5
Itens de Controle do Gestor	27	TOTAL 50	
TOTAL 50		TOTAL 50	

<i>COMPETITIVIDADE</i>	+	<i>SUSTENTABILIDADE</i>	=	100 pontos
------------------------	---	-------------------------	---	------------

Figura 3. Critérios e Subcritérios de Avaliação de Fornecedores de Serviços

2.3.3 Avaliação de fornecedores de materiais auxiliares (Chave de Ponderação 02)

A Avaliação de Fornecedores de Materiais Auxiliares é composta pelos seguintes Critérios e Subcritérios (Figura 4):

CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE		CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE	
Critério / Subcritério	Peso	Critério / Subcritério	Peso
PONTUALIDADE 25		GESTÃO DE RISCOS 24	
Cumprimento de Prazo	20	Nível de Risco / Auditoria Financeira	12
Quantidade Entregue	5	Auditoria Samarco	12
QUALIDADE 15		GESTÃO ESTRATÉGICA 26	
Especificação	10	Responsabilidade Social Empresarial	10
Norma de Expedição	5	Certificação de Qualidade	5
PREÇO 10		Certificação Ambiental	5
Comportamento de Preço	10	Certificação de Segurança	5
TOTAL 50		Sistema Informatizado	1
TOTAL 50		TOTAL 50	

<i>COMPETITIVIDADE</i>	+	<i>SUSTENTABILIDADE</i>	=	100 pontos
------------------------	---	-------------------------	---	------------

Figura 4: Critérios e Subcritérios de Avaliação de Fornecedores de Materiais Auxiliares

2.3.4 Avaliação de fornecedores de matérias-primas / insumos energéticos (Chave de Ponderação 03)

A Avaliação de Fornecedores de Matérias-Primas é composta pelos seguintes Critérios e Subcritérios (Figura 5):

CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE		CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE	
Critério / Subcritério	Peso	Critério / Subcritério	Peso
QUALIDADE	40	GESTÃO DE RISCOS	30
Especificação	30	Nível de Risco / Auditoria Financeira	10
Entrega	10	Auditoria Fiscal / Trabalhista	10
		Auditoria Samarco	10
PREÇO	10	GESTÃO ESTRATÉGICA	17
Comportamento de Preço	10	Responsabilidade Social Empresarial	6
		Certificação de Qualidade	4
		Certificação Ambiental	4
		Certificação de Segurança	3
		LEGALIZAÇÃO	9
		Licença de Manuseio	3
		Licença de Operação	3
		Licença de Transporte	3
TOTAL	50	TOTAL	50
COMPETITIVIDADE + SUSTENTABILIDADE = 100 pontos			

Figura 5: Critérios e Subcritérios de Avaliação de Fornecedores de Matérias-Primas / Insumos Energéticos

2.3.5 Avaliação de fornecedores de lojas “In Company” (Chave de Ponderação 04)

A Avaliação de Fornecedores de Lojas “In Company” é composta pelos seguintes Critérios e Subcritérios (Figura 6):

CRITÉRIOS DE COMPETITIVIDADE		CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE	
Critério / Subcritério	Peso	Critério / Subcritério	Peso
SEGURANÇA	20	GESTÃO DE RISCOS	25
Taxa de Acidentes Classificados	2	Nível de Risco / Auditoria Financeira	10
Taxa de Gravidade	2	Auditoria Fiscal / Trabalhista	10
Check-List de Segurança	4	Auditoria Samarco	5
Gestão de Segurança	4	GESTÃO ESTRATÉGICA	25
Acidentes Registrados	8	Responsabilidade Social Empresarial	12
		Certificação de Qualidade	4
PREÇO	5	Certificação Ambiental	4
Comportamento de Preço	5	Certificação de Segurança	4
		Sistema Informatizado	1
ITENS DE CONTROLE	25	TOTAL	50
Itens de Controle do Gestor	25		
TOTAL	50	TOTAL	50
COMPETITIVIDADE + SUSTENTABILIDADE = 100 pontos			

Figura 6: Critérios e Subcritérios de Avaliação de Fornecedores de Lojas “In Company”

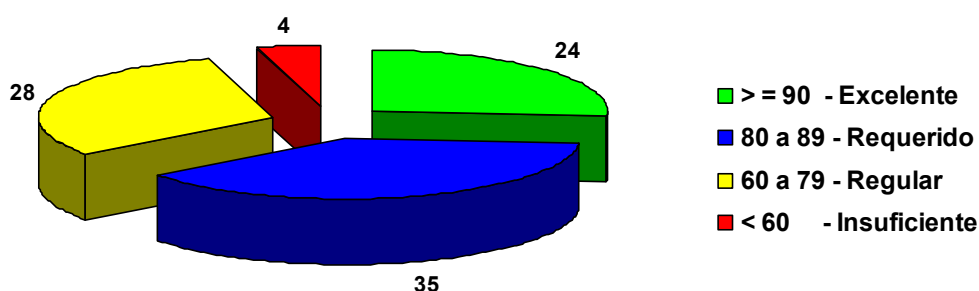
3 DISCUSSÃO

O trabalho apresentado é uma iniciativa desenvolvida a partir do Mapa Estratégico da Samarco Mineração S.A, que, dentro da perspectiva “Fornecedores”, define como um dos Fatores Críticos de Sucesso” o “Desenvolvimento de Fornecedores”, objetivando garantir o suprimento de materiais, insumos e serviços de forma tal que atendam a suas necessidades atuais e futuras.

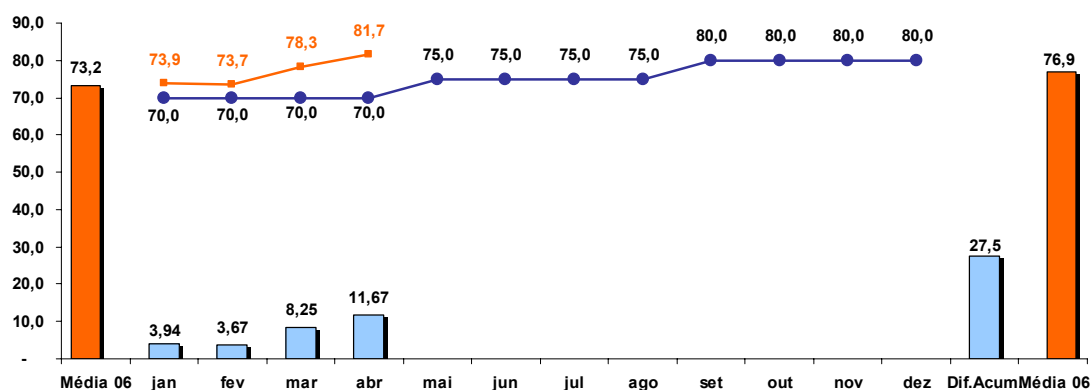
Partindo desse propósito, o presente trabalho pretende demonstrar a metodologia utilizada para a gestão de fornecedores que busca aliar o relacionamento adequado a um processo de avaliação confiável que busca não somente melhorar a qualidade dos fornecedores, mas inserir os fornecedores na estratégia da Samarco e garantir a sustentabilidade do fornecimento dentro dos requisitos exigidos, minimizar os riscos de fornecimento e reconhecer os melhores como forma de incentivar a qualidade e estreitar os relacionamentos.

4 RESULTADOS

4.1 Gráfico de Resultados das Avaliações de Fornecedores por Nível de Conceito



4.2 Gráfico dos Resultados Consolidados das Avaliações de Fornecedores



5 CONCLUSÃO

A implantação do processo de “Desenvolvimento de Fornecedores”, mesmo estando ainda em sua fase inicial, demonstrou ser um projeto aderente ao planejamento estratégico da Samarco, uma vez que foi desenvolvido com base nas melhores práticas utilizadas no mercado por empresas conceituadas e alinhadas com os mesmos princípios estratégicos. Além disto, o processo foi desenvolvido com uma efetiva maximização de conceitos e utilização do SAP R/3 para Gestão de Fornecedores.

Todos os fornecedores, gestores e a alta direção da empresa foram envolvidos e os resultados já se mostram positivos sob todos os aspectos, principalmente em relação aos critérios de competitividade. Os fornecedores têm sido participativos no sentido de melhorar seus resultados individuais em todos os aspectos, principalmente em relação aos critérios de sustentabilidade que demandam maior tempo de resposta.

BIBLIOGRAFIA

- 1 CHIAVENATO, IDALBERTO. Teoria Geral da Administração, 2004.
- 2 FPNQ – FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho.
- 3 PIRES, SILVIO R. I., Gestão da Cadeia de Suprimentos - Conceitos , Estratégias , Práticas, 2004.
- 4 RAZZOLINI FILHO, EDELVINO EDINA, S.F., Logística - Evolução na Administração - Desempenho e Flexibilidade, 2003.