

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SUPRIMENTOS(1)

Fernando Dias Silva (2)

Leonardo Martins Bicalho (3)

José Alcir Nunes (4)

Carlos Sérgio da Costa Jacques (5)

Roberto Mello Gleig (6)

Maria Imaculada Conceição Campos Tostes (7)

Resumo

O Planejamento Estratégico de Suprimentos permite identificar e quantificar os riscos inerentes aos processos mais críticos em suprimentos, levantar panoramas de mercado e criar estratégias. O projeto é dividido em quatro etapas: **Etapa I Diagnóstico:** Na primeira fase, são levantados os dados atuais do mercado fornecedor e os principais riscos operacionais e financeiros inerentes ao processo de suprimentos. **Etapa II Tendências:** Nesta etapa são criados cenários e panoramas futuros, com projeções de preços e volumes para o mercado nacional e internacional. **Etapa III Posicionamento de Mercado:** Com as informações obtidas nas etapas I e II, são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades de cada processo, desta forma, os desvios e os resultados são analisados. **Etapa IV Estratégia:** Para os cenários mais críticos são definidos planos de ação com cronogramas e responsáveis, envolvendo áreas usuárias e fornecedores. Nesta etapa são geradas as estratégias de competitividade. Com as estratégias implementadas, são realizadas verificações dos resultados obtidos e a efetividade dos planos de ação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Fornecedor, Análise de Riscos.

(1) Trabalho apresentado ao 67º COSIS – Simpósio Interno Semestral da Acesita S.A., em 29/11/2004, Timóteo, MG

(2) Superintendência de Suprimentos, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(3) Superintendência de Suprimentos, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(4) Superintendência de Suprimentos, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(5) Superintendência de Suprimentos, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(6) Superintendência de Suprimentos, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(7) Superintendência de Suprimentos, Acesita S.A., Timóteo, MG.

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico de Suprimentos é uma ferramenta de gestão para análise dos fornecedores e materiais mais críticos ao processo de suprimentos e está dividido em quatro etapas:

- **Etapa I Diagnóstico:** na primeira fase, são levantados os dados atuais do mercado fornecedor e os principais riscos operacionais e financeiros inerentes ao processo de suprimentos;
- **Etapa II Tendências:** nesta etapa são criados cenários e panoramas futuros, com projeções de preços e volumes para o mercado nacional e internacional;
- **Etapa III Posicionamento de Mercado:** com as informações obtidas nas etapas I e II, são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades de cada processo, desta forma, os desvios e os resultados são analisados;
- **Etapa IV Estratégia:** para os cenários mais críticos são definidos planos de ação com cronogramas e responsáveis, envolvendo áreas usuárias e fornecedores. Nesta etapa são geradas as estratégias de competitividade.

Com as estratégias implementadas, são realizadas verificações dos resultados obtidos e a efetividade dos planos de ação.

O planejamento Estratégico de Suprimentos tem como objetivo identificar e quantificar os riscos inerentes aos processos mais críticos em suprimentos, levantar panoramas de mercado e criar estratégias de competitividade.

"Planejamento estratégico é o conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação e implementação da estratégias, avaliação e controle. Portanto, o estudo da gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma organização."¹

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Etapas do Planejamento Estratégico de Suprimentos

2.1 Etapa I - Diagnóstico

Tem o objetivo de colher informações, avaliar e criar cenários atuais do mercado fornecedor. Principais pontos abordados na Etapa I:

2.1.1 Custo de compras

Quantifica o custo anual de compras que um determinado material ou fornecedor representa dentro do total adquirido pela área de Suprimentos.

2.1.2 Complexidade de mercado

Através da análise da complexidade de mercado são obtidos dados como:

- Capacidade de produção do fornecedor e nível de utilização desta capacidade instalada;
- Participação no setor siderúrgico;
- Grau de concorrência do mercado em que o fornecedor está inserido, podendo ser oligopólio, monopólio entre outros.
- A possibilidade de substituição do material atualmente utilizado por outro alternativo;

- Grau de especificação técnico exigido pela Acesita compatível com o praticado no mercado;
- Avalia ainda o poder de barganha, ou de negociação do fornecedor em relação a Acesita.

2.1.3 Análise financeira

Em conjunto com a área Financeira (FFFL/BH) são realizados as análises e estudos da situação financeira do fornecedor e sugestões de limites de crédito, dando subsídio a tomadas de decisões estratégicas sobre o relacionamento da Acesita com seus fornecedores.

2.1.4 Análise de riscos

Esta análise é focada no risco de desabastecimento e nas possíveis paradas de produção que os vários agentes da cadeia de suprimentos podem causar. A Análise de Riscos visa identificar e quantificar estes aspectos através da seguinte metodologia:

- Primeiramente foram atribuídos pesos de acordo com a criticidade de cada processo;
- O Analista de Suprimentos deve avaliar a intensidade do risco e atribuir uma nota que varia de 1 à 5 pontos.
- As notas de cada questão são multiplicadas pelo peso de sua categoria;
- O nível de risco do fornecedor é o somatório dos pontos de cada categoria;
- O fornecedor melhor classificado é aquele que obtém a menor pontuação no ranking;

Na Análise de Suprimentos são avaliados riscos internos, inerentes aos processo de responsabilidade da Acesita e riscos externos, dos fornecedores e demais agentes da cadeia logística.

2.1.4.1 Riscos internos

São os principais fatores internos que podem representar riscos para o processo de suprimentos, dentre eles pode-se destacar:

- Nível ideal do estoque de cobertura na Usina;
- Variação e previsibilidade de consumo do material;
- Condições de armazenamento interno;
- Existência de plano de contingência para abastecimento da produção;
- Modalidade contratual entre Acesita e Fornecedor.

2.1.4.2 Riscos externos

2.1.4.2.1 Risco de desabastecimento

Avalia o risco de desabastecimento e a complexidade logística no processo de suprimentos, os principais são:

- Distância geográfica e tempo em relação à Acesita ;
- Infra-estrutura de transporte próximo à planta do fornecedor;
- Vulnerabilidade a enchentes, desmoronamentos e etc;
- Existência de modos e rotas alternativas de transporte;
- Aderência do fornecedor aos programas da Acesita;
- Estoque no fornecedor;

- Compra de material importado.

2.1.4.2.2 Risco de processo produtivo

Analisa processos e controles existentes no fornecedor, itens que garantam a manutenção do seu fluxo produtivo.

- Certificações internacionais - ISSO, QS e etc;
- Existência de sistemas de planejamento e controle da produção;
- Lead time entre pedido e entrega de materiais;
- Uso de técnicas modernas de produção - TQM, kanban, kaizen e etc;
- Qualidade assegurada pelo PQF (Programa de Qualificação de Fornecedores Acesita).

2.1.4.2.3 Responsabilidade social

São avaliados aspectos que podem levar a interdição e fechamento de fábricas pelo governo.

- Existência de trabalho infantil na cadeia produtiva;
- Questões como saúde, segurança e condições de trabalho dos empregados;
- Programas de desenvolvimento social na comunidade em que atua;
- Critérios para avaliação da responsabilidade social de seus fornecedores.

2.1.4.2.4 Responsabilidade ambiental

São avaliados aspectos que não são respeitados, podem levar a interrupção da produção do fornecedor ou até mesmo interdição e fechamento de fábricas pelos órgãos competentes.

- Existência de política ambiental aprovada pela alta direção da empresa;
- Realização de auditorias externas;
- Ações para reduzir o impacto ambiental causado pela produção;
- Licença ambiental para novos projetos e produtos;
- Certificação ISSO 14.000;
- Projetos de educação ambiental com trabalhadores e comunidade.

2.2 Etapa II - Tendências

Nesta etapa são criados cenários e panoramas futuros de mercado, com projeções de preços para os próximos anos e volumes que serão praticados no mercado nacional e internacional.

2.2.1 Volume

São analisados aspectos que podem contribuir para o aumento da oferta do material no mercado, como a expectativa de novos entrantes no mercado fornecedor.

Avaliada também, a expectativa de consumo do mercado nacional e mundial, previsões de racionalização ou crescimento dos níveis atuais da capacidade de produção dos vários fornecedores do mercado.

2.2.2 Preço

São identificados os vários fatores que influenciam o preço dos materiais no mercado nacional e internacional, como variações de bolsas e de câmbio, interferência do governo na definição de políticas tributárias entre outros.

Esta etapa projeta ainda o preço de um determinado material para os próximos anos.

2.3 Etapa III - Posicionamento de Mercado

Através das informações obtidas nas etapas I e II, o Planejamento Estratégico de Suprimentos posiciona o fornecedor no mercado, analisando seus pontos fortes e fracos as ameaças e as oportunidades. Nesta fase também, são identificados os pontos mais críticos da análise de riscos bem como exibida a pontuação do fornecedor.

2.3.1 Pontos críticos - Análise de riscos

São identificados os processos mais críticos da análise de riscos, que posteriormente se transformarão em plano de ação.

2.4 Etapa IV - Estratégias

2.4.1 Plano de ação

Para os pontos críticos identificados na Etapa III são definidos planos de ação, com responsáveis e cronogramas, buscando a interação com áreas usuárias e fornecedores. Todas as etapas buscam identificar oportunidades de geração de estratégias competitivas de mercado.

2.4.2 Verificação dos resultados

Como parte do processo de planejamento estratégico de toda organização, são realizadas verificações da efetividade dos planos de ação e dos resultados obtidos com as ações implementadas, buscando a melhoria contínua dos processos de suprimentos.

São realizadas avaliações trimestrais sobre as informações constantes em todas as etapas do Planejamento Estratégico.

3 RESULTADOS EXPERIMENTAIS

O projeto foi iniciado através de um plano piloto com quatro materiais. Após aprovação da Superintendência de Suprimentos e por orientação da mesma, está sendo expandido para as principais matérias-primas e insumos estratégicos adquiridos pela Acesita.

4 DISCUSSÃO

Como parte de um plano de desenvolvimento deste projeto e para que ele se perpetue dentro da área de Suprimentos, seria interessante que ele fosse desenvolvido em uma base mais sólida como no Visual Basic ou no Access (Atualmente o programa está no Excel).

Isso permitiria, por exemplo, uma interface com outros programas de qualidade da área, como o PQF (Programa de Qualificação de Fornecedores).

No futuro ele poderá fazer parte do sistema, interagindo as duas bases de dados.

A apuração de pontos dos fornecedores no programa PQF fará parte da análise de riscos citada na Etapa I do Planejamento Estratégico de Suprimentos.

Tais medidas contribuirão ainda mais para o processo de decisão e atuação da Acesita no mercado fornecedor.

5 CONCLUSÕES

O Planejamento Estratégico de Suprimentos é uma ferramenta de gestão que surgiu com a necessidade de se controlar os vários riscos da cadeia de suprimentos, de maneira formal, integrando as diversas áreas da Usina envolvidas no processo e também os fornecedores, peças chaves do ambiente analisado.

O projeto foi iniciado através de um plano piloto com quatro materiais. Atualmente, por orientação da Superintendência de Suprimentos, está sendo expandido para as principais matérias-primas e insumos estratégicos adquiridos pela Acesita.

Esse trabalho permite que a área de suprimentos defina estratégias de competitividade, crie cenários e panoramas para o mercado, que por sua vez está cada dia mais agressivo e turbulento, tais práticas buscam agregar valor para a cadeia logística.

Agradecimentos

Agradecimentos especiais aos funcionários da Superintendência de Suprimentos da Acesita, dentre eles, compradores de matérias-primas e colaboradores dos almoxarifados.

BIBLIOGRAFIA

HUNGER, J. D. **Gestão estratégica**: princípios e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, c2002. 272p.

STRATEGIC PLANNING OF SUPPLIES ⁽¹⁾

Fernando Dias Silva (2)

Leonardo Martins Bicalho (3)

José Alcir Nunes (4)

Carlos Sérgio da Costa Jacques (5)

Roberto Mello Gleig (6)

Maria Imaculada Conceição Campos Tostes (7)

Abstract

The Strategic Planning of Supplies allows to identify and to quantify the inherent risks to the most critical processes in all supply chain, to lift market's set and to create strategies. The project is divided in four stages: **Stage I Diagnostics:** In the first phase, are lifted up the current data of the supplying market and the principal operational and financial risks inherent to the process of supplies. **Stage II Trends:** In this stage, actual and future sets are created, with projections of prices and volumes to the national and international market. **Stage III Market Position:** With the information obtained in the stages I and II, the strong and weak points, the threats and the opportunities of each process, are identified. This way, the results are analyzed. **Stage IV Strategy:** For the most critical sets are defined action plans with program and responsible, involving several areas and suppliers. In this stage the strategies of competitiveness are created. With the implemented strategies, check of the obtained results and the effectiveness of the action plans are accomplished.

Key-words: Strategic planning, suppliers, analysis of risks.

(1) 67º COSIS – Acesita´s Semestral Internal Symposium, 11/29/2004, Timóteo, MG

(2) Suply Departament, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(3) Suply Departament, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(4) Suply Departament, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(5) Suply Departament, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(6) Suply Departament, Acesita S.A., Timóteo, MG.

(7) Suply Departament, Acesita S.A., Timóteo, MG.