

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUIZ FELIPE FEITOSA DIAS

CADEIA DE SUPRIMENTOS: uma abordagem do relacionamento da CEMAR com
seus fornecedores

São Luís
2013

LUIZ FELIPE FEITOSA DIAS

CADEIA DE SUPRIMENTOS: uma abordagem do relacionamento da CEMAR com seus fornecedores

Monografia apresentada a Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Sérgio Sampaio Cutrim.

São Luís
2013

Dias, Luiz Felipe Feitosa

Cadeia de Suprimentos: uma abordagem do relacionamento da CEMAR com seus fornecedores. - Luiz Felipe Feitosa Dias. – São Luís, 2013

65 f.: il.
Impresso por computador (fotocópia)
Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Logística. 2. CEMAR. 3. Desenvolvimento. 4. Parceria. I. Título.

CDU 658

LUIZ FELIPE FEITOSA DIAS

CADEIA DE SUPRIMENTOS: uma abordagem do relacionamento da CEMAR com seus fornecedores

Monografia apresentada a Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Sérgio Sampaio Cutrim. (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho, a Deus, a minha mãe e a minha avó presentes em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que tem feito na minha vida.

A minha mãe Nilra e avó Gonçala que me deram todo amor, carinho e apoio que uma pessoa pode receber, e que hoje me protegem lá de cima.

Aos meus pais adotivos Vicente e Raimunda, pelo carinho e atenção durante todos os momentos difíceis da minha vida.

Aos meus irmãos de coração Marcelo, Vinicius, Renata e Paulo pela proteção que os irmãos mais velhos dão aos caçulas.

Ao meu sobrinho Henrique por tornar mais alegre a vida do seu Tio Lilito.

A minha namorada Allana, muito importante em minha vida, pela presença viva nos momentos de felicidade e tristeza.

A Dona Glória e Tia Gracinha pelo amor e carinho, a Amanda minha cunha que compartilhamos vários momentos bons, a Yan e Sandra que tornaram minha vida mais alegre.

As minhas avós, Ana, Amélia e Isaura, aos tios, Rosa, Marcelo e Lindalva, aos primos, Gustavo, Rogério, Raul que atuam em minha vida de uma forma bem marcante.

Ao meu orientador Sérgio Cutrim, pelo compartilhamento do seu saber e pelos momentos de grande atenção e confiança.

Aos meus melhores e inseparáveis amigos, Cayo, Yuri, Anderson, Diogo, Rodrigo, Érico e Jorge pelos momentos de alegria que compartilhamos.

Aos meus companheiros da Companhia Energética do Maranhão, Franci, Saulo, Luanda, Tereza, Lililam, Marineide, Michele e Giselle que são como uma família para mim.

A todas as pessoas da área de Desenvolvimento de Fornecedores, em especial ao Capitão Sérgio, Carol Benmuyal, a Rose, a Tavares e a Fábio pela atenção, paciência e ajuda.

E a todas as pessoas que não pude mencionar, mas que de alguma forma me ajudaram na realização deste sonho.

RESUMO

Este estudo apresenta o relacionamento com fornecedores e como este sustenta a cadeia de suprimentos da CEMAR – Companhia Energética do Maranhão. Inicia-se com a revisão dos principais conceitos de logística, cadeia de suprimentos nas empresas até chegar ao relacionamento com fornecedores com a tomada decisão de desenvolvê-los ou de criar uma parceria. Após esta fase é abordada toda a estrutura de metodologia de estudo de caso por meio de entrevistas com os gestores das empresas. Em seguida é feita toda a descrição dos processos da CEMAR, a logística, a contratação de fornecedores e o relacionamento com as empresas que compõem a cadeia de fornecedores da companhia. Por fim é feito uma análise dos processos de relacionamento e desenvolvimento de fornecedores levando em conta as principais dificuldades, os pontos fortes a serem melhorados e os pontos a serem mantidos.

Palavras-chave: Logística. CEMAR. Desenvolvimento. Parceria.

ABSTRACT

This study presents the relationship with suppliers and how it supports the supply chain of CEMAR - Companhia Energetica do Maranhao. It begins with a review of the main concepts of logistics, supplies chain in the companies until reaching the relationship with suppliers with the decision making to develop them or create a partnership. After this phase, it is addressed all the methodology structure of the case study throughout interviews with corporate managers. Following, it is made the entire description of the processes of CEMAR, the logistics, the hiring of suppliers and the relationship with companies that compose the supply chain of the company. Finally an analysis of the relationship processes and supplier development is made, taking into account the main difficulties, strengths to be improved and the points to be kept.

Keywords: Logistics, CEMAR, Development and Partnership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação esquemática dos processos logísticos direto e reverso	14
Figura 2 – Estrutura da cadeia de suprimentos integrada	17
Figura 3 – Estrutura da cadeia de valor.....	19
Figura 4 – Representação da função suprimentos	24
Figura 5 – Processo de seleção e avaliação de fornecedores	26
Figura 6 – Modelo de processo de parcerias.....	28
Figura 7 – Estado de atuação da CEMAR.....	31
Figura 8 – Histórico CEMAR.....	32
Figura 9 – Organograma	34
Figura 10 – Área de suprimento e logística da CEMAR	38
Figura 11 – Área de desenvolvimento de fornecedores	39
Figura 12 – Modelo de gestão CEMAR	40
Figura 13 – Itens de controle de gestão CEMAR	41
Figura 14 – Funil de Contratação de fornecedores CEMAR	43
Gráfico 1 – Fornecedores tipo A.....	44
Gráfico 2 – Fornecedores tipo B.....	45
Gráfico 3 – Fornecedores tipo C	45
Figura 15 – Cadeia de suprimentos CEMAR.....	47
Figura 16 – Integração de processos comerciais CEMAR	47
Tabela 1 – Segmentos de empresas fornecedoras	53
Figura 17 – Pilares do Programa de Excelência em Gestão CEMAR	54

LISTA DE SIGLAS

CELPA	Centrais Elétricas do Pará
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GESUL	Gerências de Suprimentos e Logística
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
PDF	Programa de Desenvolvimento de Fornecedores
PEG	Programa de Excelência em Gestão
PLPT	Programa Luz Para Todos
PRF	Programa de Relacionamento com Fornecedores
PROCEM	Programa de Certificação das Empresas do Maranhão
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEP	Sistema Elétrico de Potencia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	LOGÍSTICA	12
2.1	Evolução histórica	12
2.3	A logística segundo Ballou	14
2.2	A logística segundo Bowersox	15
2.4	Supply Chain	16
2.4.1	<i>Supply Chain</i> nas empresas	18
2.5	Cadeia de valor	18
2.6	Relacionamentos na cadeia de suprimentos	20
3	DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES	22
3.1	Desenvolvimento de fornecedores	22
3.2	A função suprimentos	23
3.3	Seleção de fornecedores	24
3.4	Avaliação de desempenho de fornecedores	27
3.5	Evolução nas relações empresa fornecedor	28
3.6	Modelos de gestão aplicados ao desenvolvimento de fornecedores	29
4	A CEMAR	31
4.1	Histórico	31
4.2	Missão, visão e valores	33
4.3	Estrutura organizacional	33
5	METODOLOGIA	35
5.1	Métodos e meios técnicos de investigação	35
5.2	Universo e amostra	36
5.3	Coleta de dados	37
5.4	Análise de dados	37
5.5	Apresentação de dados	37
6	DISCUSSÃO E RESULTADOS	38
6.1	A logística e a CEMAR	38
6.2	Modelo de Gestão CEMAR	40
6.3	Contratação de fornecedores	41
6.4	Classificação de fornecedores	44

6.5	Cadeia de suprimentos da CEMAR	46
6.6	PRF – Programa de Relacionamento com Fornecedores CEMAR	48
6.6.1	Transferência de tecnologia	49
6.6.2	Capacitação de fornecedores	50
6.6.3	Responsabilidade solidária	51
6.6.4	Notificações e multas aos fornecedores	52
6.6.5	Portal Fala Parceiro	53
6.7	Programa de excelência e gestão	53
6.8	PDF/PROCEM	55
6.9	Empresas fornecedoras e o relacionamento com a CEMAR	56
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE	63

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo corporativo vem se tornando cada vez mais competitivo, o que faz com as empresas busquem novas alternativas para sobreviver a ele, o surgimento de ideias e práticas inovadoras nas empresas têm como objetivo a implantação de novos processos ou a melhoria de antigos para a manutenção de qualidade em busca da otimização de recursos (fazer mais com menos), já que o ambiente em estudo reforça constantemente a preocupação com qualidade, custos e o alcance de lucro já que o setor no qual a empresa está inserida é regulado, e conseqüentemente a mesma não determina o preço nos seus serviços.

É neste contexto que a prática de uma boa logística se torna fundamental para que qualquer negócio prospere, pois ela agrega valor aos produtos e serviços essenciais a satisfação do cliente. A cadeia de suprimentos surge no panorama como forma de envolvimento de fornecedores e clientes desde a fonte inicial até o produto final, além do relacionamento das empresas com seus fornecedores como melhor forma de gerir seu negócio principal.

A implantação do Programa de Relacionamento com Fornecedores (Parceiros na linguagem CEMAR) se deu a partir da desverticalização da Companhia, com o desenvolvimento de uma área gerencial denominada Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente cujos objetivos são de manter uma linha de comunicação constante, acompanhar o desempenho das empresas contratadas e desenvolver as empresas em suas práticas sendo no acompanhamento de atividades fins ou no acompanhamento de problemas trabalhistas.

É nesse contexto que se evidencia a análise da realidade do Programa de Relacionamento com Parceiros que contém outras ações como o Programa de Excelência em Gestão, apresentando como são suas etapas, a realidade deste programa no dia-a-dia da empresa, a sua eficiência e efetividade, e os resultados que este programa tem trazido para a Companhia.

Buscar um entendimento através de uma produção acadêmica sobre a eficiência e efetividade do programa que se faz presente na Companhia Energética do Maranhão – CEMAR é um estudo de importância para o estado do Maranhão quanto para a empresa porque a o relacionamento com fornecedores se mostra como uma nova tendência para o mundo o corporativo, como estímulo a parceria,

desenvolvimento da empresa tomadora e fornecedora além de minimização de custos. Nesta produção nos perguntamos se o PRP se apresenta eficiente e eficaz no desempenho da cadeia de suprimentos da companhia e se tem trazido os resultados esperados para a mesma?

O trabalho teve como objetivo principal Analisar a contribuição do modelo de Gestão de Relacionamento com Fornecedores Implantado na CEMAR para eficiência e efetividade no desempenho da cadeia de suprimentos da CEMAR e procurou-se atingir como objetivos específicos: conhecer o modelo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores da Cadeia de Suprimentos da CEMAR, identificar os benefícios obtidos com a implantação da Gestão de Relacionamento com Fornecedores da CEMAR e avaliar a eficiência e efetividade no desempenho decorrente da implantação da Gestão de Relacionamento com Fornecedores na CEMAR.

Como metodologia para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o estudo de caso que tem como amostra a Companhia Energética do Maranhão, e as empresas fornecedoras Dínamo Engenharia e Logos Serviços, e realizou-se uma busca exploratória em livros, sites, artigos, etc. Além disso, usou-se instrumentos como: entrevistas com funcionários da CEMAR e os gerentes de operação das empresas fornecedoras.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, excluindo-se esta introdução e a conclusão. O primeiro capítulo argumenta o entendimento sobre a evolução histórica da logística, quando começou a ser estudado no contexto das organizações, o seu conceito na visão de diversos autores, os derivados do conceito como, cadeia de suprimentos, cadeia de valor; o segundo capítulo nos remete a abordagem ao desenvolvimento de fornecedores, a sua importância como ferramenta estratégica para as organizações, como ocorre a sua implantação nas empresas, avaliação do desenvolvimento; o terceiro capítulo diz respeito à empresa, enfocando: histórico, missão, visão, valores e estrutura; o quarto capítulo faz referência à metodologia de pesquisa empreendida; o quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada.

2 LOGÍSTICA

A missão da logística consiste em colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas pelos clientes internos ou externos. (BALLOU, 2006).

2.1 Evolução histórica

A Logística surge a partir do nome grego “*Logistikos*” que significa cálculo e raciocínio matemático, segundo Pires (2009) as primeiras utilizações da logística se dá por meios militares como estratégia de guerra que na antiguidade eram demoradas e geralmente necessitavam de deslocamento de tropas para o campo de batalha. As tarefas logísticas eram designadas para oficiais dos exércitos chamados de “*logistikas*” que se tornavam responsáveis por garantir recursos e suprimentos para a guerra além de transportar, armazenar e distribuir equipamentos e suprimentos para todo o exército.

A posteriori a logística ficou no esquecimento até o século XVII onde passou a ser utilizada nos princípios militares modernos. Em 1670 o Rei Luís XIV criou uma estrutura para solucionar os crescentes problemas administrativos no exército francês, surgiu então o “cargo” de “Marechal General de *Logis*” e entre as suas obrigações estavam às marchas, seleção dos campos e regulamentação dos transportes para o exército.

Segundo Martins e Alt (2000) a primeira definição de logística foi elaborada pelo Barão Antoine Henri Jomini que era general do exército francês na época das Guerras Napoleônicas e foi intitulado como fundador da estratégia moderna, e se referiu a logística como “a arte de movimentar exércitos” e afirmou que a logística é tudo ou quase tudo no campo das atividades militares só não combate. Durante a elaboração do sumário da arte da guerra napoleônica ele subdividiu a guerra em cinco: estratégia, grandes táticas, logística, engenharia e táticas menores. No mesmo período das elaborações do Barão Jomini sobre logística o general do exército prussiano Carl Von Clausewitz retirou a logística dos termos militares, entretanto, considerou que “em nossos dias, existe na guerra um grande número de atividades que a sustentam, mas que devem ser consideradas como preparação para a mesma”. A retirada da logística do sentido militar se

estendeu até a Segunda Guerra Mundial onde o conceito foi resgatado pelos militares norte-americanos.

Em continuidade a Martins e Alt (2000) após a Segunda Guerra Mundial na década de 50 a logística saí do contexto militar para adentrar no contexto empresarial. As empresas passam a enfatizar suas operações comerciais na satisfação do cliente como meio de atingir o lucro. Nesse período pós guerra os clientes se tornam mais exigentes com a qualidade dos produtos e a rapidez de entrega, por isso as corporações enxergaram a necessidade de criação de departamentos que se “preocupem” com o armazenamento, o transporte e a entrega de produtos, é nesse panorama que nasce a Logística Empresarial.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) falam que nas décadas seguintes houve dificuldades na implantação da logística integrada devido a três fatores fundamentais, o primeiro é que não havia nenhum motivo para se acreditar que as funções logísticas (transportes, manutenção de estoques, e processamento de pedidos) pudessem ser integralizadas para o aprimoramento do desempenho total, o segundo foi à pressão contínua para elevação de lucros o que dificultava a inovação pelos gerentes logísticos e o terceiro foi a dificuldade de quantificar o retorno sobre o investimento.

A década de 80 e início dos anos 90 conforme Bowersox, Closs e Cooper (2007) foram marcados pelo renascimento logístico que envolveu mais mudanças desde a revolução industrial, essas mudanças foram influenciadas pelos seguintes aspectos:

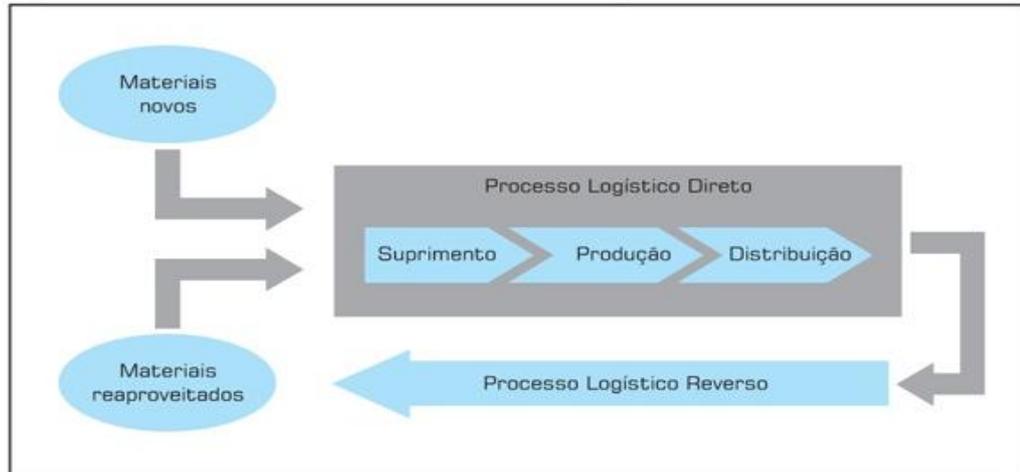
- a. Mudanças nas regulamentações;
- b. Comercialização do microcomputador;
- c. Revolução da informação;
- d. Adoção da qualidade pelo meio empresarial;
- e. Desenvolvimento de alianças e parcerias estratégicas.

A partir do novo milênio ocorreu a atribuição de mais uma função para a logística denominada pós venda, em suma os produtos passaram a ser supervisionados surgindo assim a logística reversa que de acordo com o Ministério do Meio Ambiente é

[...] um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação. (BRASIL, 2010).

Como mostra a figura:

Figura 9 – Representação esquemática dos processos logísticos direto e reverso



Fonte: Lacerda (2002).

Atualmente com uma competitividade alucinante do mercado a logística se torna mais importante no meio comercial, pois, ela pode definir o rumo de uma empresa tanto para o lado positivo quanto para o negativo, se uma empresa aprimora a sua gestão da cadeia de suprimentos ela pode tornar resultados muito eficazes e sobreviver no mercado graças ao seu melhor “aparato” logístico.

2.2 A logística segundo Ballou

Para Ballou (2006) a missão da logística consiste em colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas pelos clientes internos ou externos. Para ele as constantes competições nos mercados globais e a maior exigência do cliente e a menor tolerância a erros do mesmo faz com que a prática da boa logística seja fundamental para que qualquer negócio prospere.

Ballou (2006, p. 29) cita que a logística deve ser entendida através de uma visão sistêmica na qual:

É um conjunto de atividades funcionais inter-relacionadas (transportes, controles de estoques, etc.), que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

Para Ballou (2006) a logística pode ser entendida como o processo de

planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações que vem desde o ponto de origem até o ponto de consumo que tem por objetivo principal atender as exigências do cliente, isto sugere que a logística é um processo que deve incluir todas as atividades chave para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde os mesmos quiserem adquiri-los e isso implica que a logística parte integrante da cadeia de suprimentos e não o processo todo.

Ainda em Ballou (2006) podemos verificar que a logística agrega valor aos produtos e serviços essenciais a satisfação dos consumidores e aumento das vendas através da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, então como se verifica a excelência em logística pode agregar valor ao produto de determinada empresa.

2.3 A logística segundo Bowersox

Para Bowersox e Closs (2004) o objetivo da logística “é tornar disponíveis os produtos e serviços no local onde são necessários e no momento em que são desejados”, a partir desse conceito visualizamos que os países que tem sua economia baseada na indústria estão alcançando um nível de competência logística.

Segundo Bowersox e Closs (2004) a competência logística “é desenvolver uma estrutura analítica integrada que defina e relacione os conceitos chave da logística” ocorrendo através de uma avaliação da capacidade de uma determinada empresa que precisa demonstrar sua operacionalização, ou seja, prestação ou fornecimento de produto ou serviço sendo competitivo com o mercado e se possível estabelecendo o menor custo total.

Atualmente as implantações das práticas logísticas por parte das empresas se tornaram um desafio de mercado, pois agora a partir da “Era da Informação” há uma grande integração de tudo o que a logística envolve como estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem e isso tudo sendo controlado por um sistema de informação refinado para que se mitiguem os riscos, pois, a logística existe para servir o cliente e deixá-lo satisfeito, entretanto seu grande desafio é fazer isto equilibrando as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio.

De acordo com Bowersox e Closs (2004) o serviço logístico é representado por um equilíbrio entre prioridade de serviço e custo tendo sua medição baseada em três indicadores:

- 1) Disponibilidade;
- 2) Desempenho operacional;
- 3) Confiabilidade do serviço.

A disponibilidade envolve a capacidade atendimento enquanto que o desempenho operacional está atrelado ao tempo de atendimento e a confiabilidade envolve a qualidade da logística apresentada sendo assim, essencial que a empresa tenha um compromisso de aperfeiçoamento contínuo.

2.4 Supply Chain

Segundo Pires (2009) podemos definir *supply chain* ou cadeia de suprimentos 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. Podemos dizer também que cadeia de suprimentos são as funções que agregam valor a determinado produto ou serviço.

Já para Ballou (2006) cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual as matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, os quais se agrega determinado valor ao consumidor.

A *supply chain* consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional exigindo processos gerenciais que atravessam as áreas funcionais de cada empresa e conectam parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras organizacionais, onde em cada relacionamento dentro da cadeia de suprimentos reflete em uma opção estratégica para a empresa. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Para o *Supply Chain Council*, a cadeia de suprimentos engloba os esforços envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o fornecedor do fornecedor até o último que é o cliente do cliente, dentre esses esforços se destacam quatro processos que são: o Planejar, o Abastecer, o Fazer e o Entregar.

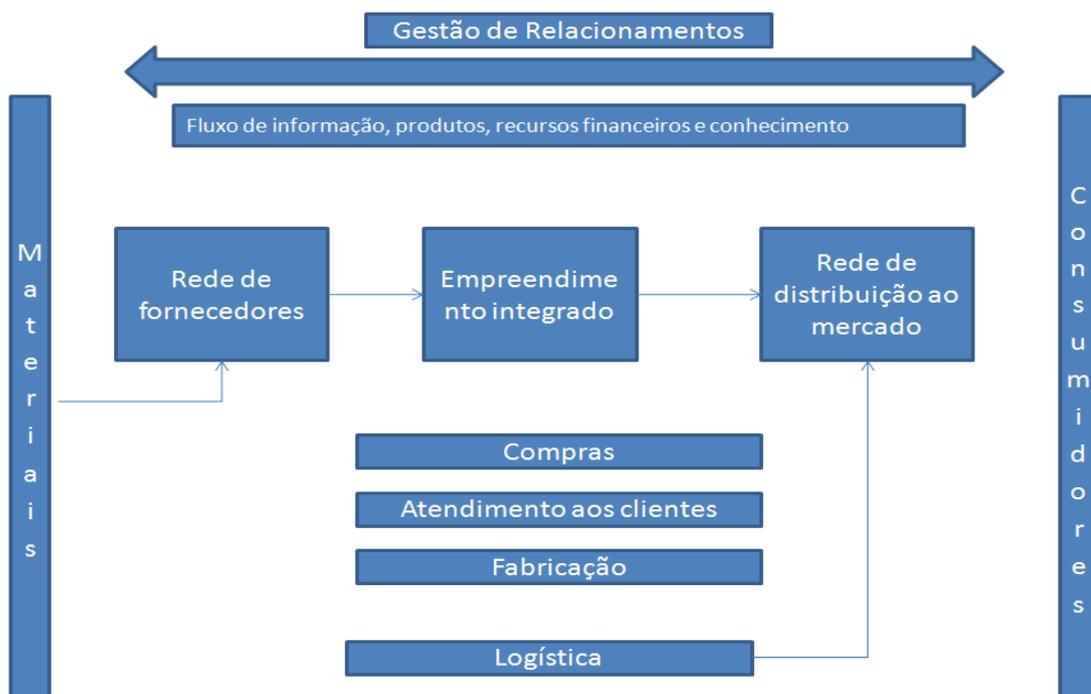
Segundo Lambert, Stock e Ellram (1998) existem três dimensões

estruturais de uma cadeia de suprimentos, são elas:

- Estrutura horizontal: definida pelo número de níveis da cadeia;
- Estrutura vertical: definida pelo número de empresas em cada nível da cadeia;
- Posição da empresa foco: definida pela posição horizontal da empresa foco ao longo da cadeia;

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007) existe um modelo geral de cadeia de suprimentos que integrada resulta na colaboração entre várias empresas dentro de uma estrutura dos principais fluxos e das restrições de recursos, como mostra a figura:

Figura 10 – Estrutura da cadeia de suprimentos integrada



Fonte: Bowersox, Closs e Cooper (2007).

Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) com a adoção da *supply chain* a empresa tem inúmeras oportunidades de ganho que podem ser, em relação a redução de custos operacionais, melhoria da produtividade dos ativos e redução dos tempos de ciclo. Ainda segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) os principais benefícios da cadeia de suprimentos são a redução dos custos de estoque, o transporte e a armazenagem, o crescimento da receita devido à maior disponibilidade e a personalização dos produtos.

2.4.1 *Supply Chain* nas empresas

A implantação da *supply chain management* (SCM) nas empresas segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) possui várias dificuldades, sendo a principal delas a complexidade do conceito, uma abordagem que exige mudanças em práticas arraigadas, tanto nos procedimentos internos quanto nos externos. No nível interno é necessário se quebrar barreiras e buscar o resultado em conjunto que é mais importante que os resultados das partes. Para o mesmo autor existem sete processos chave para a implantação da cadeia de suprimentos nas empresas, são eles:

1. Relacionamento com os clientes;
2. Serviço aos clientes;
3. Administração da demanda;
4. Atendimento de pedidos;
5. Administração do fluxo de produção;
6. Compras/suprimento;
7. Desenvolvimento de novos produtos.

Em suma, se baseando nesses processos chave o autor afirma que as empresas devem desenvolver equipes focadas nos clientes estratégicos, atendendo de forma eficiente suas consultas e requisições, captar, compilar e atualizar os dados de demanda, equilibrando a oferta e a demanda, atender ao pedido dos clientes no prazo e sem erro, desenvolver sistemas de produção que se adequem às condições de mercado, gerenciar relações de parcerias com os fornecedores e envolvê-los nos desenvolvimentos de novos produtos buscando a contínua melhoria de desempenho.

2.5 Cadeia de valor

O conceito de cadeia de valor surgiu com Michael Porter (1985) que descreve o mesmo como um conjunto de atividades que as organizações desempenham desde as relações com fornecedores e ciclos produtivos até a fase de distribuição final de modo que essas atividades tenham um tipo de interação. Para o mesmo autor, uma companhia só obtém vantagem competitiva se

desempenha as atividades de forma mais barata ou melhor que seus clientes. O autor divide as atividades em primárias e de suporte conforme podemos ver abaixo:

As atividades primárias são:

- a. Logística interna
 - b. Operações
 - c. Logística externa
 - d. Marketing e vendas
 - e. Serviços
- f. As atividades de suporte são:
- g. Aquisição
 - h. Desenvolvimento de tecnologia
 - i. Gestão de recursos humanos
 - j. Infra-estrutura

Figura 11 – Estrutura da cadeia de valor



Fonte: Porter (1985).

Em continuidade em Porter (1985) esses conceitos estão restritos aos limites internos de uma determinada empresa e afirma que no seu entendimento conceito de valor está diretamente ligado ao cliente, referente à utilidade, o quanto o cliente está disposto a pagar por determinado produto ou serviço.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007) a crescente expectativa dos clientes nas empresas vem proporcionando que as mesmas busquem excelência em logística como forma de agregar valor ao produto ou serviço e também de fidelizar o

cliente. Segundo os autores para que isso ocorra às organizações de maneira geral devem traçar metas para atingir as expectativas de serviço mínimo e as taxas de disponibilidade de estoque, isto pode fazer com que a organização possua um serviço considerado pelos clientes como satisfatório.

2.6 Relacionamentos na cadeia de suprimentos

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007) o principal objetivo da formação de relacionamentos de cooperação na cadeia de suprimentos é aumentar a competitividade do canal. Isto se origina com base em dois princípios. O primeiro é a convicção de que o comportamento cooperativo irá reduzir o risco e aprimorar consideravelmente a eficiência de todo o processo logístico, para alcançar esse grau se faz necessário o compartilhamento de informações permitindo assim que as empresas participantes desse relacionamento possam fazer o que é certo de forma mais rápida e mais eficiente. O segundo princípio é a eliminação de trabalho duplicado inútil, no qual está a convicção de que volumes substanciais de estoque num canal tradicional constituem situação arriscada e o compartilhamento de informação pode mitigar esses riscos.

Para que o relacionamento na cadeia de suprimentos ocorra se faz necessário que seja muito bem edificada a estrutura dos canais, que não muito compreendidos no meio empresarial. O canal é o meio através do qual um sistema livre de mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços, é onde se determina o sucesso ou o fracasso final da empresa, uma melhor estrutura de canal pode sempre resultar em real vantagem competitiva.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007) o princípio do gerenciamento da cadeia de suprimentos é fundamentado na eficiência do compartilhamento de informações e do planejamento em conjunto e por isso, somente por meio da cooperação de todas as empresas que fazem parte do canal as necessidades logísticas serão bem atendidas.

Para Bensaou e Earl (1999) existem quatro tipos de relacionamento entre produtor-fornecedor:

- a. **Parceria Estratégica:** ambas as partes possuem altos investimentos de ativos peculiares no relacionamento;

- b. Relações de Mercado: nenhuma das partes desenvolve ativos especializados para trabalhar com a outra, elas podem trabalhar juntas utilizando ativos de uso geral;
- c. Produtor Cativo: o produtor é mantido refém por um fornecedor que se sente livre para mudar para outro cliente;
- d. Fornecedor Cativo: o fornecedor se sente forçado unilateralmente fazer investimentos idiossincráticos para ganhar e manter os negócios com o cliente.

Para o mesmo autor cada tipo dos relacionamentos apresentados acima difere dos demais em três aspectos: as características dos produtos comercializados e suas tecnologias implícitas, o nível de competição no mercado montante na cadeia de suprimentos, e as capacitações dos fornecedores disponíveis no mercado.

3 DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

3.1 Desenvolvimento de fornecedores

Para Pires (2009) o desenvolvimento de fornecedores tem como base o desempenho qualificado, ou seja, serviços de qualidades, entregas no prazo e um preço competitivo, quando isso não for possível a empresa cliente tem três alternativas:

- a. Passar a produzir o componente ou realizar o serviço internamente;
- b. Mudar para um fornecedor mais capacitado;
- c. Ajudar o fornecedor atual a melhorar sua capacidade.

Handfield *et al.* (2000) define que qualquer uma dessas escolhas depende da importância do produto/serviço em questão, um determinado fornecedor com baixo desempenho que tenha um produto inovador ou que preste um serviço estratégico e a longo prazo pode suprir as necessidades da empresa cliente pode ter como alternativa o desenvolvimento conjunto com a empresa cliente. As atividades de desenvolvimento de fornecedores podem variar desde uma avaliação informal de suas operações até um programa de investimento em conjunto, o desenvolvimento de fornecedores demanda comprometimento de capital e recursos humanos de ambos os lados, e que cliente e fornecedor estejam cientes que tem um desafio conjunto e que resultado positivo dessa empreitada costuma ser compensador.

Pires (2009, p.151) cita que “o desenvolvimento de fornecedores deve ser tratado sob uma perspectiva estratégica e de médio-longo prazo” permitindo que se identifique o valor criado na cadeia de suprimentos, alinhe a empresa cliente com a criação de valor e se implemente uma estratégia para a maximização da capacidade externa e interna ao longo da cadeia.

Demming (1990) fala em seu 4º princípio de Gestão da Qualidade sobre a minimização do custo total, desenvolvendo um único fornecedor para cada item e estabelecendo um relacionamento de longo prazo pautado na lealdade e na confiança, isto mostra a preocupação em estabelecer relações parcerias entre empresas clientes e empresas fornecedoras com o intuito de desenvolver uma relação de “ganha-ganha”, onde a empresa fornecedora ganha e a empresa cliente também ganha.

Segundo Moura (2009) desenvolver fornecedores significa apoiar a melhoria da organização para que tenham a competência de gerar uma relação de parceria que agregue valor a cadeia, sendo mais amplo que uma relação contratual ou uma avaliação de desempenho. Para se desenvolver uma rede de fornecedores competentes a seis aspectos a serem levados em consideração:

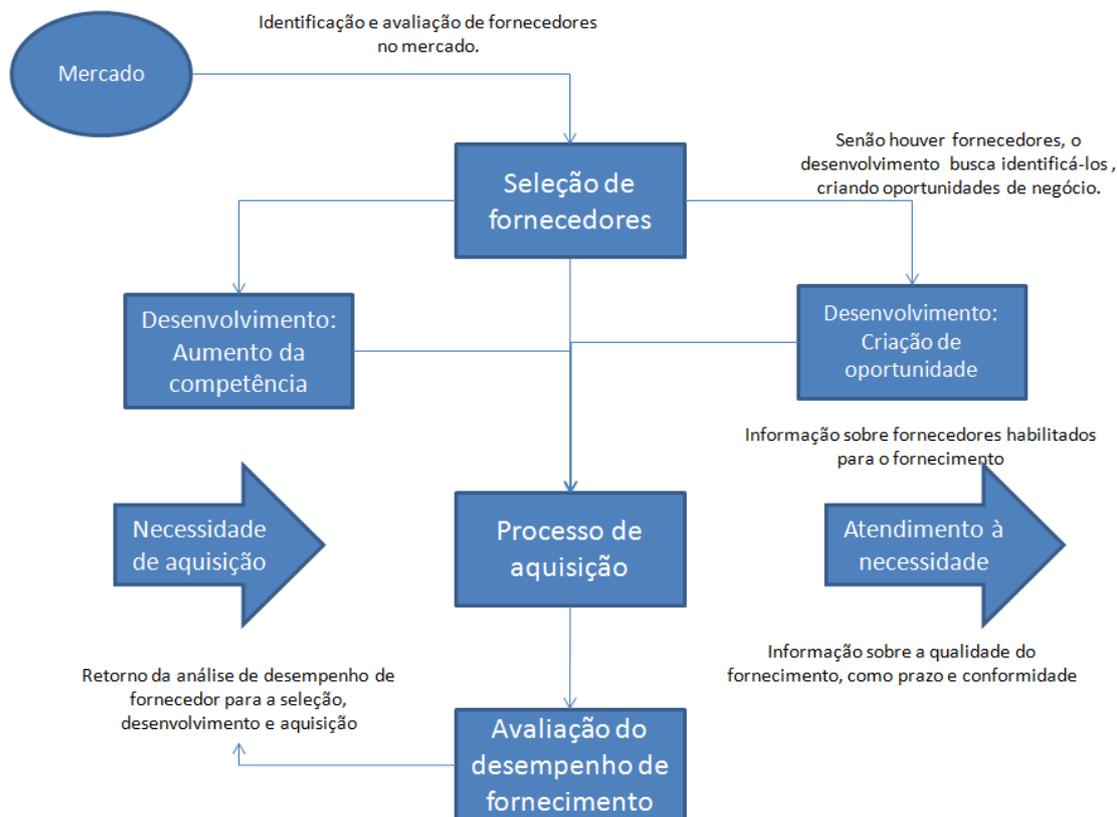
- a. Definição de organização e metodologia;
- b. Estabelecimento de critérios;
- c. Promover o desenvolvimento de fornecedores;
- d. Qualificação;
- e. Avaliação de desempenho;
- f. Melhoria contínua.

3.2 A função suprimentos

Para Leenderse Fearon (1997), suprimentos é uma função empresarial que engloba as compras, recebimentos, dimensionamento, armazenagem e controle de estoques. As compras são definidas através de identificação de necessidades, identificação e seleção de fornecedores e negociação de preço, é considerada o contato direto com o mercado fornecedor. Conseqüentemente suprimentos é a função empresarial que responde pela gestão do relacionamento com fornecedores, avaliação e desenvolvimento de fornecedores, que tem por finalidade o relacionamento da empresa com fornecedores capacitados.

A função suprimentos é descrita de acordo com a figura:

Figura 12 – Representação da função suprimentos



Fonte: Moura (2009).

Segundo Moura (2009) a figura 4 representa as atividades relacionadas a suprimentos, em especial a seleção e o desenvolvimento de fornecedores estando a empresa responsável pela transferência de tecnologia envolvida assim dando condições ao desenvolvimento de fornecedor. Um dos principais objetivos da função suprimentos é criar e desenvolver uma rede de fornecedores competentes.

3.3 Seleção de fornecedores

Com a competição dos mercados ficando cada vez mais acirrada a escolha de fornecedores segundo Burt, Dobler e Starling (2003) passou a ter uma implicação estratégica, se fazendo necessária a utilização de métodos mais eficazes para esse fim, e não apenas o preço, para a contratação de novos fornecedores sugerem-se que devem ser analisados três aspectos: tomador, o preço, a qualidade e o prazo de entrega, mas com a preocupação global com o meio ambiente passou-

se a analisar um quarto critério, o impacto ambiental. Para a análise sobre os três aspectos os dois autores indicam que:

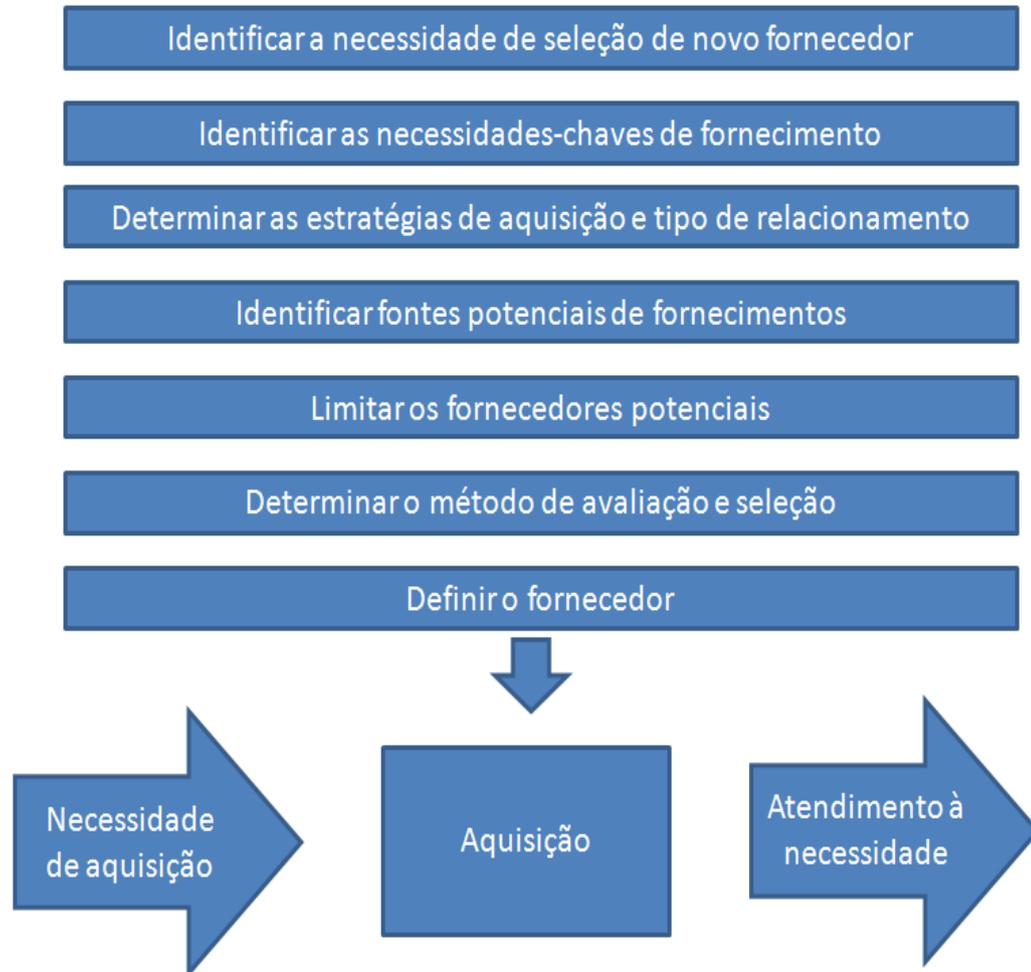
- a. Requisito de qualidade: fornecedor avaliado pela qualidade dos produtos fornecidos;
- b. Requisito de fornecimento: fornecedor avaliado pela qualidade das entregas;
- c. Requisito de preço: fornecedor avaliado pela capacidade de se manter competitivo ao mercado.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) destacam que as relações entre duas empresas estabelecem riscos, poder e liderança e é isso o que garante a integração da cadeia de suprimentos, para a mitigação dos riscos destas relações Humphrey e Schmitz (1998) estabelecem duas formas: as sanções e a confiança. Confiança é um conceito abstrato que tem diversos significados, entretanto, no conceito da logística segundo mesmo autor podemos priorizar dois, o conceito de confiança baseada credibilidade que leva em conta o desempenho operacional e a confiança baseada no caráter que se pauta no bem-estar de cada um. Esse aspecto quando é desenvolvido os participantes se sentem protegido e confortáveis. Já as sanções podem ser definidas através dos resultados obtidos.

A avaliação para a aquisição de novos fornecedores passa pela criticidade e complexidade sobre qual atividade ou produto o fornecedor irá oferecer, se for um processo chave para a Cia se faz necessária segundo Dobler e Burt (1996) pesquisas, visitas técnicas e a análise do histórico do fornecedor, já para processos menos criteriosos apenas a avaliação do preço e análise do histórico são suficientes.

Monczka et al (1998) propôs um modelo de avaliação e seleção de fornecedores como mostra a figura:

Figura 13 – Processo de seleção e avaliação de fornecedores



Fonte: Monczka (1998).

Segundo Moura (2009) os critérios são condições a serem verificadas na avaliação da contratação dos fornecedores e que cada empresa define os seus, os métodos de avaliação fazem a análise a partir dos critérios escolhidos, Correia (2001) mostra dois tipos de métodos os unidimensionais que geralmente levam em consideração o critério do menor custo, os multidimensionais permitem uma análise mais aprofundada possibilitando a integração de vários aspectos.

Merli (1998) fala que a avaliação para contratação ou não de um determinado fornecedor não deve ser feita apenas pautada na questão preço de aquisição de um produto/serviço e sim no custo total envolvido, na qualidade,

garantia de entrega, tempo de resposta, lotes de reposição, falta de melhoria e obsolescência tecnológica.

3.4 Avaliação de desempenho de fornecedores

Tudo o que fazemos em nossas vidas é mensurado de alguma forma e não seria diferente com relação ao desempenho dos fornecedores. Bowersox, Closs e Cooper (2007) citam que os sistemas de medição eficazes devem ser feitos para cumprir três principais objetivos: o monitoramento, o controle e a orientação das operações logísticas. O monitoramento é elaborado através do estabelecimento de medidas adequadas para rastrear o desempenho e reportá-lo aos administradores. O controle é realizado a partir da existência de padrões adequados de desempenho relativo às medidas estabelecidas. A orientação refere-se à motivação dos empregados.

Para Moura (2009) deve-se fazer a diferenciação entre a avaliação do desempenho e a seleção dos fornecedores, aqui o enfoque do fornecedor está na sua capacidade de fornecimento, a avaliação de desempenho é feita para verificar a conformidade do fornecimento em si. Já Ballou (2006) aborda a avaliação do desempenho sobre o prisma da auditoria, segundo o autor, “é necessário pensar nos termos de outra função primária da gestão na qual o planejado é alinhado com os objetivos desejados”.

Marinho e Amalio Neto (2001) comenta a necessidade das empresas em acompanhar o desempenho dos fornecedores com o intuito de estabelecer algumas tendências e identificar algumas áreas dos fornecedores que necessitem de reajustes, e devem ser estabelecidos critérios para essa avaliação como:

- a. Pontualidade na entrega;
- b. Correção na quantidade de entrega,
- c. Qualidade;
- d. Conformidade da documentação.

Segundo Moura (2009) a avaliação de desempenho permitem classificar o fornecedor em níveis sendo eles numéricos ou qualitativos, que permitem que em caso de uma avaliação inadequada os fornecedores possam fazer reajustes e por conseqüências a melhoria de seu produtos/serviços ou processos. A melhoria de

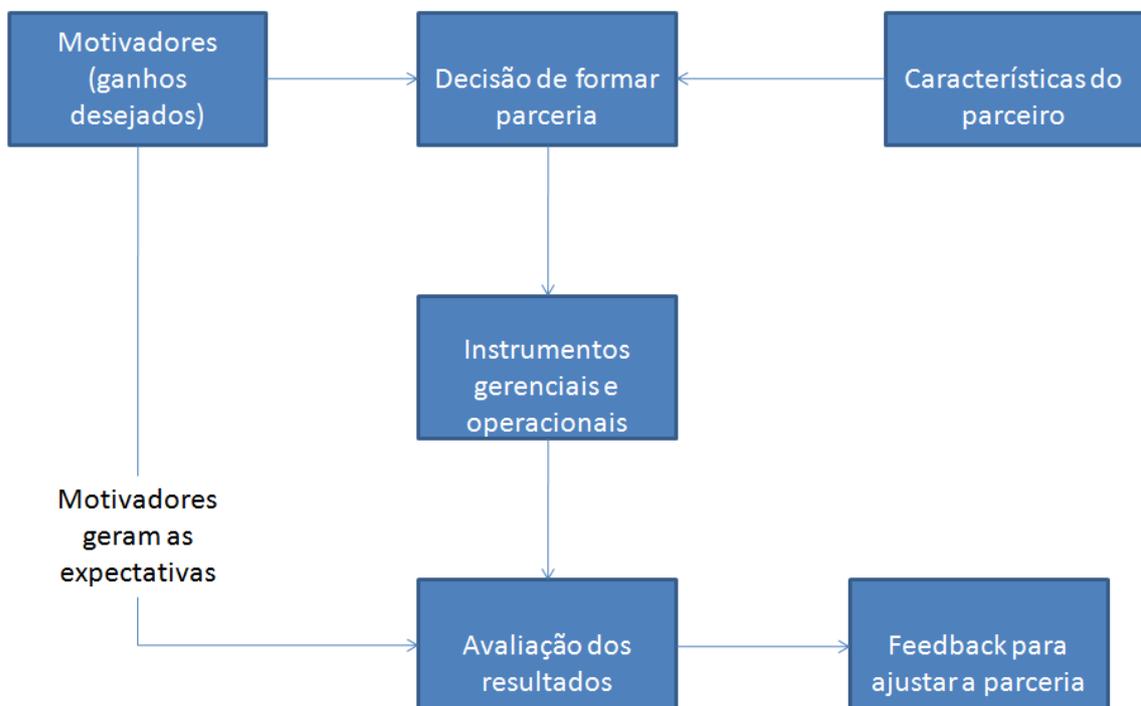
desempenho deve ser buscada através de aspectos como custo, qualidade, tempo e inovação para a evolução do nível da organização.

3.5 Evolução nas relações empresa fornecedor

Tem se falado muito sobre a competitividade do mercado, da necessidade de melhoria de qualidade, é neste contexto que as empresas têm buscado uma relação mais elevada do que a comercial, buscando um relacionamento colaborativo em que a palavra principal é a parceria. Merli (1998) estabelece a classificação de fornecedores em três, dependendo do seu nível de relacionamento, o fornecedor normal, o fornecedor integrado e o fornecedor *comaker*, no qual este último expõe uma perfeita integração entre cliente e fornecedores como parceiros.

Fleury, Wanke e Figueiredo, (2000) fala sobre a necessidade de avaliação da parceria, comparando as relações de mercado ou a integração vertical, este processo está descrito na figura.

Figura 14 – Modelo de processo de parcerias



Fonte: Fleury, Wanke e Figueiredo (2000).

Este modelo traz três componentes centrais, os motivadores, características do parceiro e instrumentos gerenciais e operacionais.

Fleury, Wanke e Figueiredo, (2000) fala sobre os motivadores como as razões para o estabelecimento das parcerias como, por exemplo, a eficiência na utilização de ativos, o melhor desempenho nos indicadores de serviço ao cliente, obtenção de vantagem competitiva, estabilização das receitas e das despesas, este último por meio de contratos de longo prazo. Quanto ao parceiro em potencial o mesmo autor cita que deve haver análises sobre as atitudes gerenciais (treinamento e trabalho em equipe), sobre o padrão de convivência, a filosofia empresarial e imagem do potencial parceiro no mercado. Sobre o terceiro componente, os instrumentos gerenciais, Fleury, Wanke e Figueiredo, (2000) cita que eles são utilizados como forma de lidar com as questões presentes no relacionamento através da definição de indicadores de desempenho, indicadores de procedimentos e métodos, política de troca de informações, investimentos e o grau de formalização contratual, desta forma pode se efetuar o início de determinada parceria.

3.6 Modelos de gestão aplicados ao desenvolvimento de fornecedores

A norma ISO 9001 é utilizada como padrão básico em várias organizações pelo mundo como Sistema de Qualidade, como forma de padronização de seus produtos e serviços visando uma melhoria de qualidade contínua, já o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) fica restrito ao território nacional, entretanto, apresenta como forma de mensuração a excelência.

ISO significa Organização Internacional de Padronização é uma organização não governamental criada em Genebra na Suíça que tem como função promover a normalização de produtos e serviços para que a qualidade dos mesmos seja sempre melhorada, sua missão é estabelecer técnicas que representem e traduzam conceitos em diferentes países pelo mundo. (ISO, 2013).

A base das normas dos Sistemas de Gestão Qualidade da ISO é fundamenta em oito princípios:

- a. Foco no cliente;
- b. Liderança;
- c. Envolvimento de pessoas;
- d. Abordagem de processo;

- e. Abordagem sistêmica para a gestão;
- f. Melhoria contínua;
- g. Abordagem factual para tomada de decisão;
- h. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

Já o PNQ busca promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e por conseqüência a melhoria da competitividade e troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

4 A CEMAR

A CEMAR é a única concessionária de distribuição de energia elétrica do estado do Maranhão.

A CEMAR possui contrato de concessão de distribuição de energia elétrica para todo o Maranhão até 2030, atende a todos os 217 municípios, o que corresponde a aproximadamente 1,8 milhão clientes, perfazendo um total de 6,2 milhões de habitantes.

Figura 15 – Estado de atuação da CEMAR



Fonte:Dias, 2013.

4.1 Histórico

O fornecimento de energia elétrica para atender à coletividade maranhense iniciou-se na década de 40, com a Ulem Mannagement Company, companhia de origem norte-americana que gerava energia elétrica através de uma usina térmica a vapor. Essa atividade foi absorvida pela Serviços de Água, Esgoto, Luz, Tração e Prensa de Algodão - SAELTPA.

Em 14 de junho de 1958, através da Lei Estadual n.º 1.609, foi criada a Centrais Elétricas do Maranhão - CEMAR, sendo autorizada a funcionar como empresa de energia elétrica pelo Decreto Federal n.º 46.999, de 12 de outubro de 1959, com o objetivo de produzir e distribuir energia elétrica em todo o Estado do Maranhão.

Já em 1973, a CEMAR incorporou o acervo da Companhia de Eletrificação do Nordeste - CERNE, tornando-se a única concessionária dos serviços de distribuição de energia elétrica do Maranhão.

No ano de 1975, a CEMAR absorveu da CHESF o sistema de sub-transmissão, abrangendo as linhas de transmissão e as sub-estações em 69.000 volts.

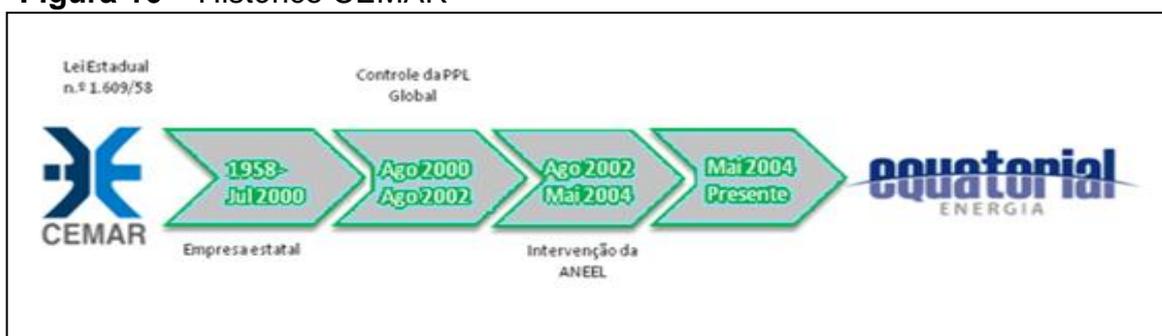
Pela Lei Estadual n.º 4.621 de 17 de dezembro de 1984, passou a denominar-se de Companhia Energética do Maranhão - CEMAR.

No ano 2000 a CEMAR passou pela primeira vez por um processo de privatização, sendo comprada do Governo do Estado do Maranhão, pela PP&L (Pensylvania Power and Light Company). Em 2002 o grupo americano desistiu do negócio e deixou a CEMAR sob a intervenção do Governo Federal, através da ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica, no intuito de evitar que os problemas econômico-financeiros da Companhia afetassem a prestação do serviço de fornecimento de energia elétrica aos consumidores do Maranhão.

Após dois anos sob intervenção da ANEEL, em 30 de abril de 2004, o controle acionário da CEMAR foi transferido à SVM Participações e Empreendimentos Ltda - companhia controlada por fundos de privados da GP Investimentos. Como parte do processo de reestruturação financeira da CEMAR.

Em abril de 2006, o controle acionário da empresa passou para a Equatorial Energia, primeira empresa com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, com sede em São Luís-MA. A Equatorial Energia tem como principal estratégia a expansão de sua operação de distribuição de energia nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Figura 16 – Histórico CEMAR



Fonte: Dias, 2013.

4.2 Missão, visão e valores

A Companhia Energética do Maranhão tem como missão: “Distribuir energia com qualidade para assegurar o desenvolvimento do estado do Maranhão”. A visão da empresa desdobra-se em: “Ser a melhor e mais rentável empresa de distribuição de energia elétrica do Brasil.”

A CEMAR tem como valores:

- a. Foco em Gente
- b. Ênfase na Meritocracia
- c. Obstinação pelo Lucro
- d. Dedicção ao Cliente
- e. Ética e Integridade
- f. Transparência
- g. Segurança

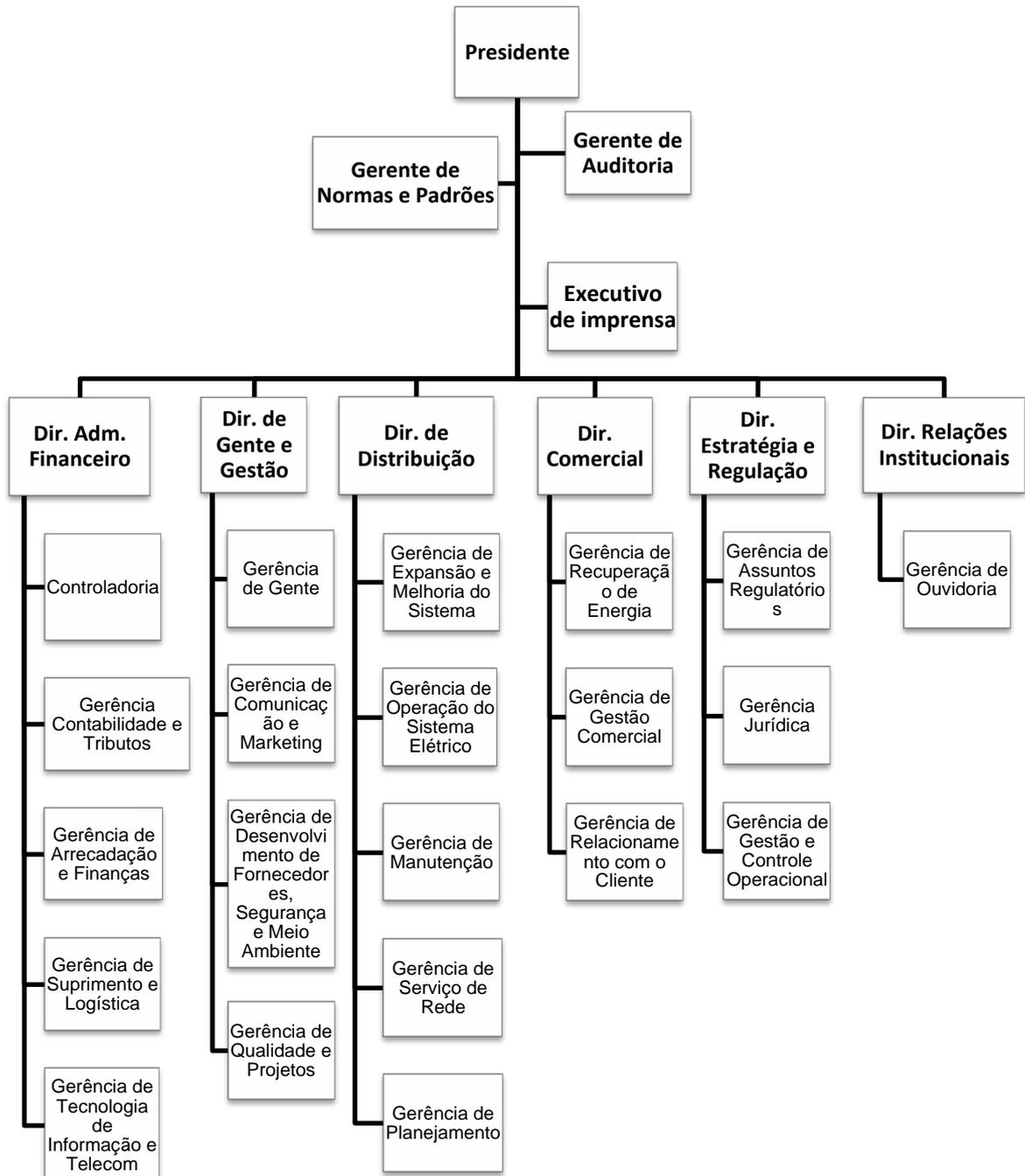
4.3 Estrutura organizacional

A CEMAR possui uma estrutura organizacional bem extensa, compatível com uma empresa de grande porte e que é composta de:

- a. Presidência;
- b. 3 Assessorias;
- c. 6 Diretorias;
- d. 21 Gerências.

O organograma da empresa apresenta-se da seguinte forma:

Figura 9 – Organograma



Fonte: Organograma CEMAR, 2013.

5 METODOLOGIA

Este trabalho acadêmico busca analisar, por meio de pesquisa de campo, responder a seguinte questão: se o Programa de Excelência em Gestão com Fornecedores se apresenta eficiente e eficaz no desempenho da cadeia de suprimentos da empresa e se tem trazido os resultados esperados para a mesma? Compreender de que forma esse programa é desenvolvido na empresa? Para tanto, vale-se de investigação empírica, ou seja, para esta pesquisa, realizou-se uma busca exploratória, usando como instrumentos para coleta de dados a aplicação de questionário. Para a fundamentação teórica e, conseqüentemente, o enriquecimento do tema abordado, foi feita uma pesquisa bibliográfica na qual definida por Marconi e Lakatos (2007, p. 71): “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

5.1 Métodos e meios técnicos de investigação

Para obtenção dos resultados deste trabalho será feita uma pesquisa de campo na empresa estudada. A pesquisa em questão é utilizada para coletar informações a respeito do assunto abordado, de modo que seja:

[...] utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre elas. (MARCONI; LAKATOS, 2007, p.83).

Dentro da pesquisa de campo, encontra-se a pesquisa exploratória, utilizada, nesse trabalho, para investigar as questões relativas ao Programa de Excelência em Gestão com Fornecedores, proporcionando realizar uma análise deste nesta organização.

Desse modo, Marconi e Lakatos (2007, p.85) definem a pesquisa exploratória como:

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, como desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Além disso, será utilizada a técnica da observação. Esta técnica consiste em examinar fatos, fenômenos e aspectos do ambiente em estudo, obtendo assim

uma análise geral de tudo que será observado durante a pesquisa. A observação se dará de modo sistemática e participante natural como estagiário da empresa estudada.

Para Marconi e Lakatos (2007, p.88) a:

[...] observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos de realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

A observação sistemática servirá para diagnosticar de que forma o Programa de Excelência com Fornecedores é aplicado na Companhia.

O questionário também será outro meio utilizado para a investigação e será composto por questões abertas e fechada. A aplicação deste questionário, juntamente com a observação sistemática, servirá de base para a análise da problemática levantada no contexto da empresa estudada.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.98), o questionário “[...] é um instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado (gestores) e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”. Entrevista(s) será realizada na empresa em estudo.

5.2 Universo e amostra

Para Marconi e Lakatos (2007, p.108), "universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

No caso desta pesquisa, o universo da amostra é a empresa em estudo, na qual será aplicado questionário e realizada entrevista com os colaboradores da Gerência de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente da Companhia Energética do Maranhão.

5.3 Coleta de dados

Buscando o bom progresso da pesquisa, alcançar os objetivos propostos e responder o questionamento que impulsionou o presente estudo, faz-se necessário a coleta de dados.

Para Marconi e Lakatos (2007) a coleta de dados são técnicas utilizadas para obter os dados de uma determinada pesquisa. A ciência serve-se de tais técnicas para obtenção de seus propósitos.

Desse modo, fazendo uso de todas as técnicas de pesquisa anteriormente abordadas, se delineará a coleta dos dados da pesquisa aqui implementada, buscando assim alcançar os objetivos estabelecidos.

5.4 Análise de dados

De acordo com McDaniel e Gates (2003, p.36-37) análise de dados é “interpretar a massa de dados coletados e tirar conclusões a partir dela”.

A análise dos dados será executada a partir da revisão da literatura referente à temática do trabalho, somada às informações coletadas através da entrevista e da aplicação de questionário.

5.5 Apresentação de dados

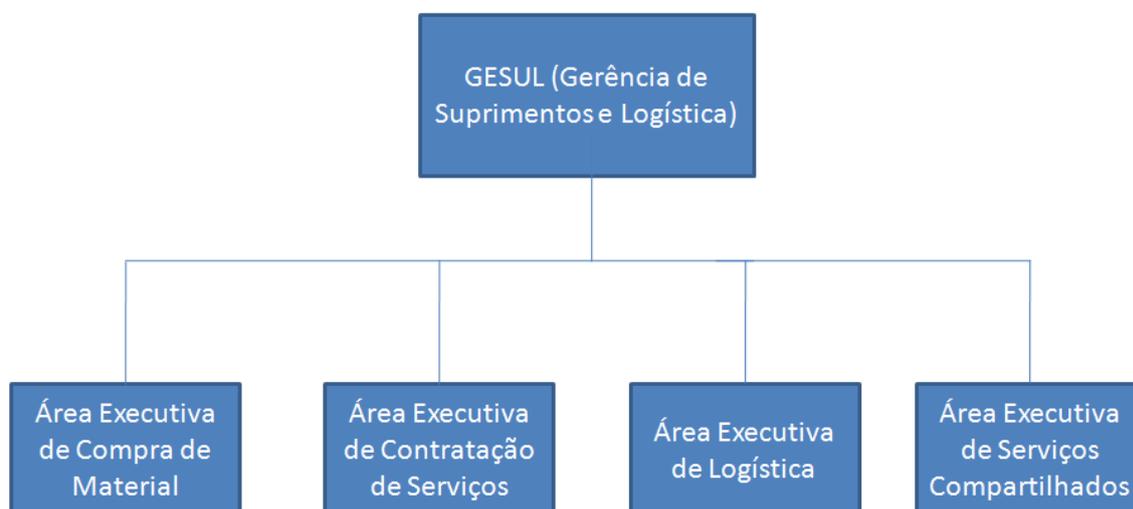
Os resultados dos questionários serão apresentados em forma de gráficos, tabelas, ou seja, da melhor maneira para que haja seu entendimento a partir dos recursos disponíveis no *Excel* ou *Word* e devidamente comentados. Já os resultados da(s) entrevista(s) serão expostos textualmente com a transcrição do pensamento dos entrevistados através dos recursos do editor de texto *Word*.

6 DISCUSSÃO E RESULTADOS

6.1 A logística e a CEMAR

A Companhia Energética do Maranhão visando manter-se competitiva, adaptar-se às mudanças de mercado desenvolveu sua logística a partir de duas visões, financeira e parceria, e por consequência ocorre uma divisão entre duas diretorias, Administrativa Financeira e Gente e Gestão, na Diretoria Administrativa Financeira fica localizada a GESUL (Gerência de Suprimentos e Logística) que tem como objetivos principais a contratação, aquisição e disponibilização, de todos os serviços, materiais e equipamentos necessários para a execução do programa de investimentos e das atividades operacionais; assim como a gestão dos serviços compartilhados da companhia. Sobre a gerencia citada ela é composta por quatro áreas executivas denominadas: Compra de Material, Contratação de Serviços, Logística e Serviços Compartilhados, conforme figura nº 10.

Figura 10 – Área de suprimento e logística da CEMAR.



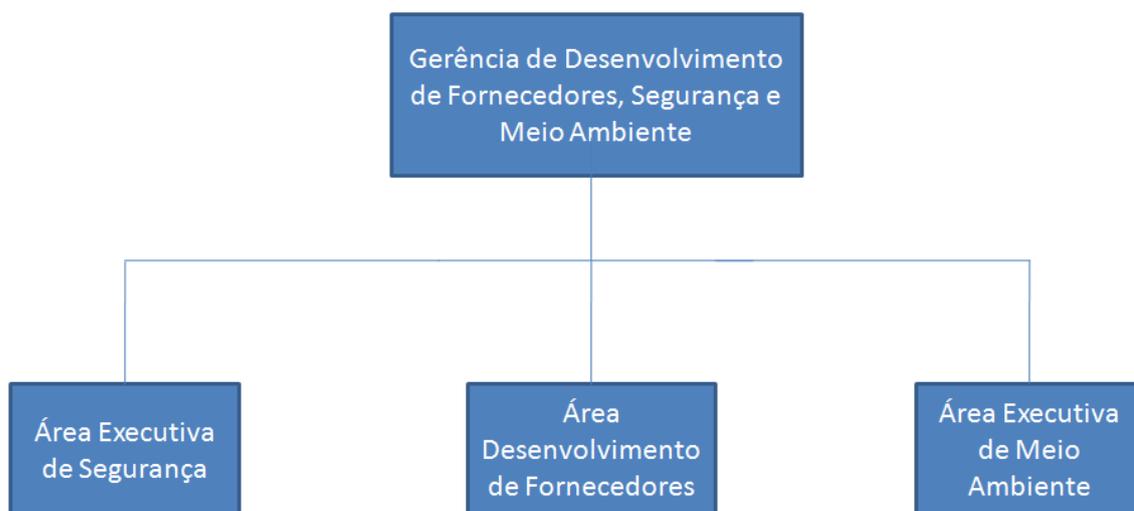
Fonte: Organograma CEMAR, 2013.

A área de compra de materiais começa suas atividades a partir da necessidade da companhia em adquirir materiais, já à área de logística faz todo o gerenciamento de almoxarifados e de entrega de materiais para as empresas

parceiras, a área de serviços compartilhados cuida de toda a estrutura da Sedes, de toda a frota de veículos e da logística de viagens, já a área de contratação de serviços começa suas atividades através da necessidade de alguma área da Cia em uma contratação de novo fornecedor para determinado serviço.

Na diretoria de Gente e Gestão fica localizada a Gerência de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente que tem como objetivo fortalecer o relacionamento entre as partes interessadas, com vistas a garantir a segurança no trabalho da CEMAR e de suas empresas parceiras, assegurando a sustentabilidade nos projetos e serviços da Companhia. E seu negócio fica definido pelo foco no relacionamento com os parceiros, segurança da força de trabalho e população bem como implantação e manutenção do sistema Integrado de gestão ambiental da CEMAR.

Figura 11 – Área de desenvolvimento de fornecedores



Fonte: Organograma CEMAR, 2013.

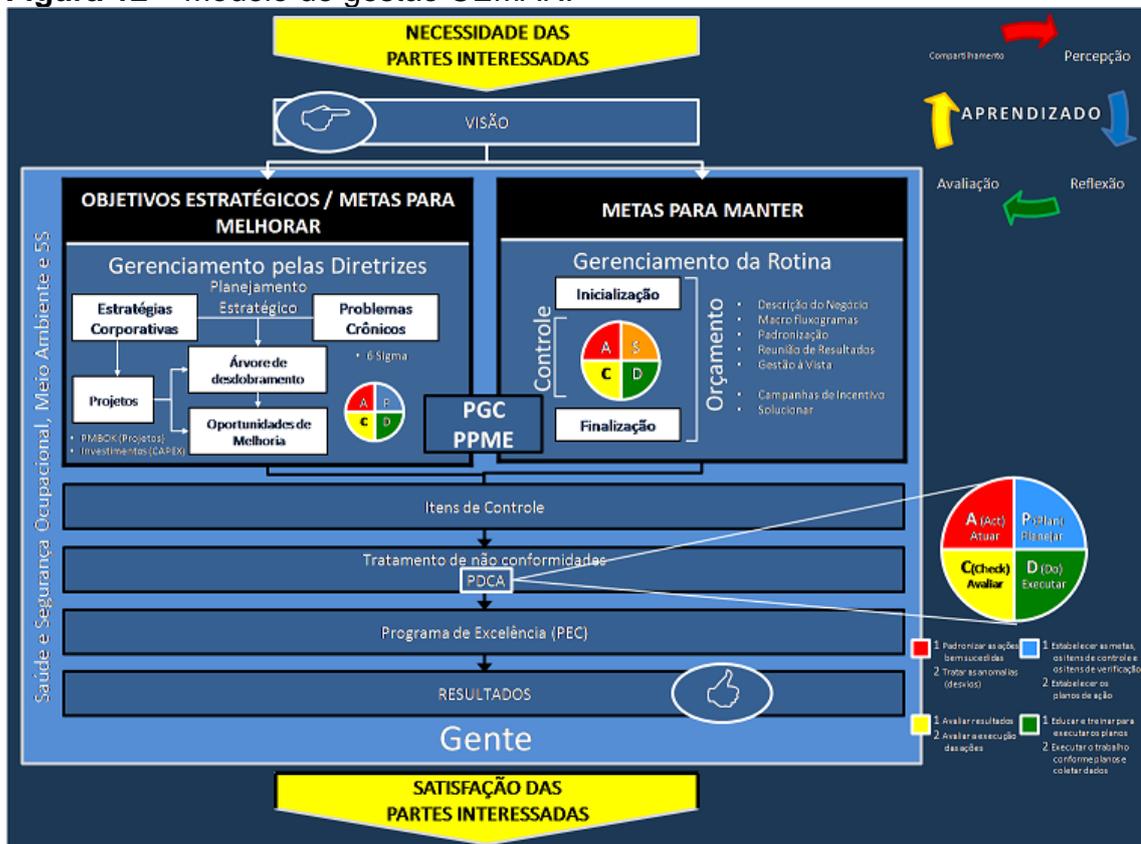
A área de segurança começa suas atividades a partir da necessidade de zelar sobre a saúde dos colaboradores CEMAR em campo realizando as atividades bem como os colaboradores no nível corporativo, a área de meio ambiente tem como objetivo adequar a Cia as exigências dos órgãos ambientais vigentes no Maranhão. A área de desenvolvimento de fornecedores tem como principais objetivo o estabelecimento de um relacionamento salutar sobre os fornecedores CEMAR,

capacitá-los, e gerenciá-los sobre as visões administrativo, financeiro e contábil, gestão operacional, segurança, suprimentos, infra-estrutura, meio ambiente e qualidade e processos.

6.2 Modelo de Gestão CEMAR

O modelo de sistema de gestão da qualidade adotado pela CEMAR é o PDCA que é um método interativo de gestão a quatro passos, ele fica evidenciado na figura 12:

Figura 12 – Modelo de gestão CEMAR.



Fonte: Qualidade CEMAR, 2013.

Os resultados mensais das Metas são observados através de uma tabela denominada farol de item de controle como podemos verificar na figura 13:

Figura 13 – Itens de controle de gestão CEMAR.

INDICADOR	PESO	UNID.	Out	Nov	Dez	ACUM.	Perc(%)	NOTA INDIC.	DESAFIO (15pts)	META ANUAL	NOTA FINAL	
D Gastos Gerenciáveis - Gerência de Qualidade e Projetos	5%	R\$ Mil	Meta	118,20	177,81	162,40	2.241,60	99,64	10,00	2.129,52	2.241,60	13,15
			Real	188,75	60,60	58,78	2.233,52					
D Pontuação Pesquisa de Clima (Great Place to Work + VOCE SA + Pesquisa Interna) Mix afirmativas de gestão	20%	%	Meta	77,63	NA	NA	72,05	107,60	15,00	72,61	72,05	
			Real	82,51	NA	NA	77,52					
D Pontuação no PNQ	20%	Pontos	Meta	NA	394,70	NA	394,70	139,35	15,00	407,30	394,70	
			Real	NA	550,00	NA	550,00					
D Índice de avaliação do PEC (Corporativo e Regional)	20%	%	Meta	NA	NA	79,00	79,00	95,37	8,00	87,00	79,00	
			Real	NA	NA	75,34	75,34					
D Índice de aderência do GPD ao Sistema de Gestão	15%	Pontos	Meta	10,00	10,00	10,00	10,00	146,00	15,00	15,00	10,00	
			Real	11,60	9,80	14,60	14,60					
A Índice de construção dos Planos de Ação		%	Meta	80,00	80,00	80,00	80,00	118,75	15,00	95,00	80,00	
			Real	93,75	95,00	95,00	95,00					
A Índice de cumprimento de ações planejadas (Plano de Ação)		%	Meta	80,00	80,00	80,00	80,00	115,83	14,00	95,00	80,00	
			Real	54,25	57,47	92,66	92,66					
A Índice de tratamento de anomalias e/ou não conformidade (R3G)		%	Meta	80,00	80,00	NA	80,00	120,76	15,00	95,00	80,00	
			Real	97,44	94,87	NA	96,61					
D Índice de aderência ao escopo dos projetos de Geração de Valor	20%	%	Meta	100,00	100,00	100,00	100,00	104,91	14,00	105,00	100,00	
			Real	103,56	104,44	104,91	104,91					
TOTAL DE ITENS DE CONTROLE												
6												

Fonte: Qualidade CEMAR, 2013.

6.3 Contratação de fornecedores

A contratação de novos fornecedores pela CEMAR segue o modelo aplicado por Burt, Dobler e Starling (2003) onde o preço não é o fator preponderante, mas sim o tripé formado pelos requisitos de qualidade, de fornecimento e de preço. A contratação surge da necessidade de determinada área da companhia sendo ela atividade fim ou não, a partir dessa necessidade cabe aos gestores das áreas a responsabilidade por fazer uma requisição de contrato à área de Contratação de Serviços na GESUL, bem como controlar os prazos de validade e o equilíbrio financeiro de cada contrato, após obter a validação do orçamento junto a Gerencia de Controladoria (Área de aprovação de orçamentos).

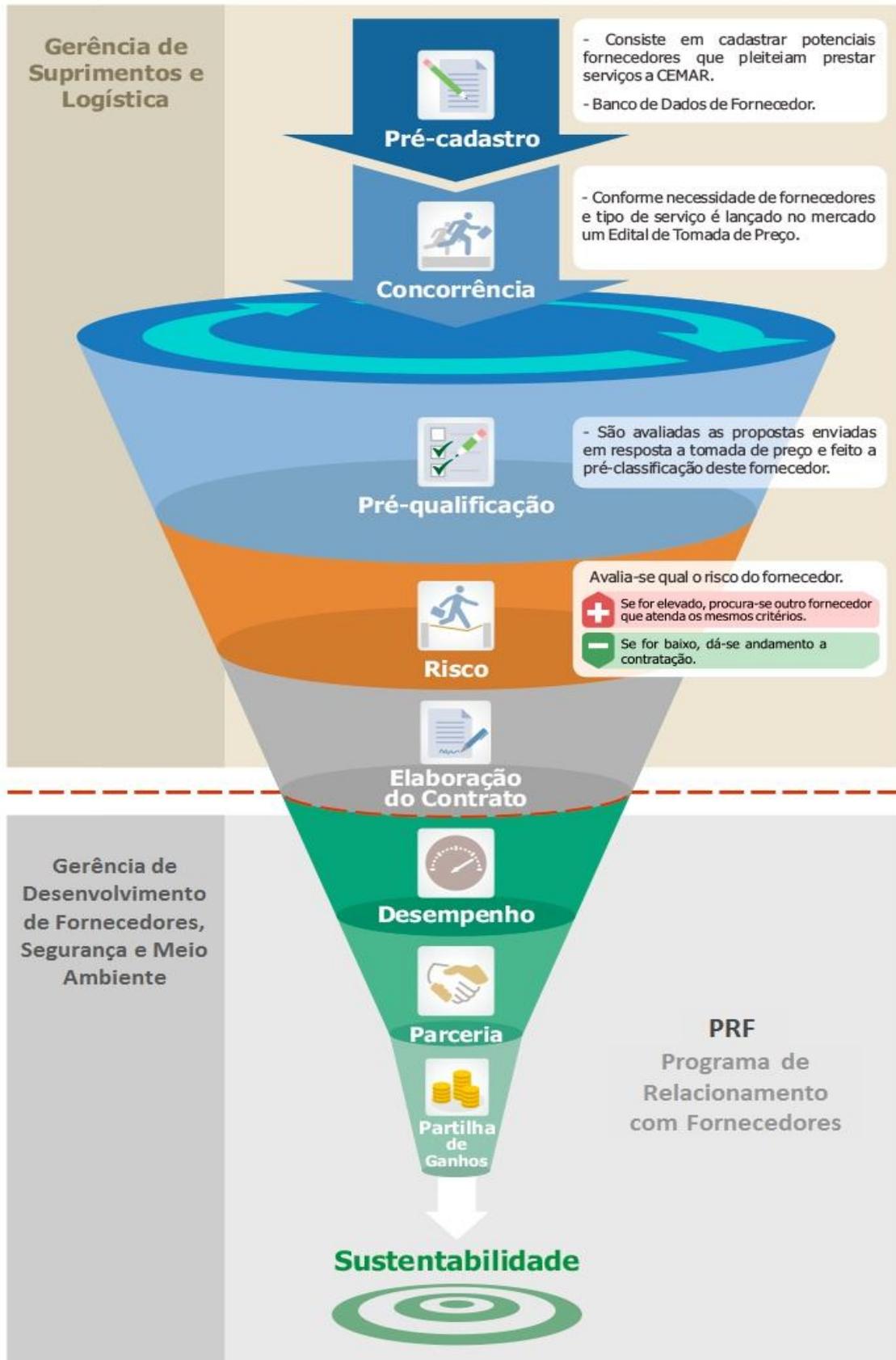
As responsabilidades da área de contratação de serviços têm início na seleção de fornecedores, onde se leva em consideração a capacidade do fornecedor prestar o serviço, com qualidade e com preço adequado ao que a companhia tem em orçamento, após esta etapa a contratação de fornecedores segue com a cotação de preços no mercado, se um fornecedor for aprovado à área faz o cadastro do

fornecedor e o mantém atualizado no sistema gerencial SAP, o próximo procedimento é a elaboração do contrato de prestação de serviços e a análise do mesmo pela Gerencia Jurídica da empresa e a, e por fim dar-se a assinatura por ambas às partes CEMAR e fornecedor em um prazo máximo de 45 dias após a aprovação do mesmo.

Após a fase de contratação, verifica-se se o fornecedor desempenha uma função estratégica para o negócio da companhia, se fornecedor atender este aspecto ele passa a fazer parte do rol de empresas que possuem uma relação de parceria com a CEMAR e cabe à Gerência de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente estabelecer o Programa de Relacionamento com Fornecedores e mantendo esta relação de modo salutar, para tal, os fornecedores ficam encarregados de enviar mensalmente um *book* de documentos que assegurem a regularidade fiscal, trabalhista, fundiária e previdenciária exigidas nos contratos, e quando necessário, solicitar o bloqueio parcial ou integral do pagamento, bem o término da condição de parceiro, estabelecendo assim o seu retorno à condição de simples fornecedor.

As áreas de Segurança e de Meio Ambiente tem por responsabilidade apoiar as empresas parceiras na avaliação técnica de colaboradores em processo de admissão/contratação, incluindo avaliações práticas e teóricas sobre conhecimentos em eletricidade básica; SEP, equipamentos, ferramentas e estruturas; conhecimentos básicos de segurança do trabalho, equipamentos de proteção individuais e Coletivos e outros que se fizerem necessários, bem como atestar se o fornecedor conduz os processos dentro das normas de segurança vigentes, e orientar aqueles que não o fazem. Isto fica evidenciado na figura nº 13.

Figura 174 – Funil de Contratação de fornecedores CEMAR

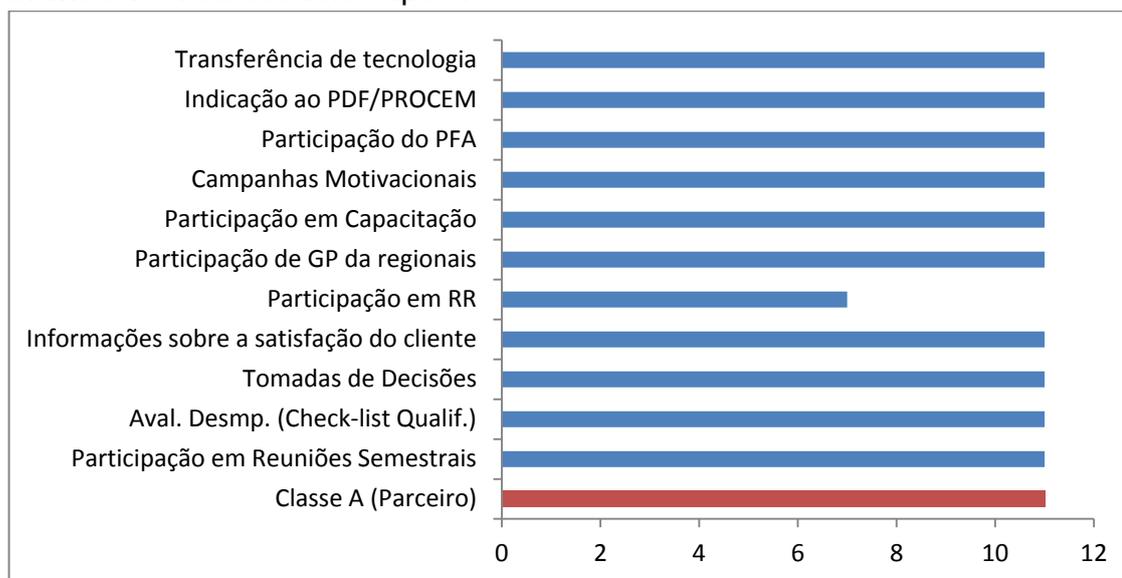


Fonte. Portal Fala Parceiro, 2013.

6.4 Classificação de fornecedores

A CEMAR estabelece parâmetros para a classificação de fornecedores, podendo ser classificados em tipo A, tipo B e tipo C:

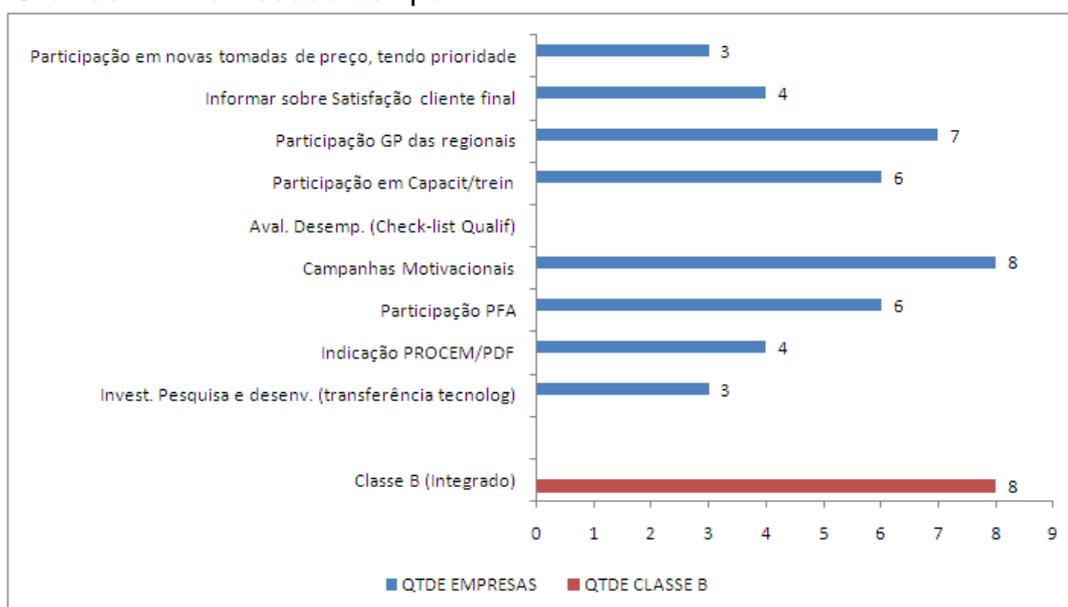
Gráfico 1 – Fornecedores tipo A



Fonte: Área de Desenvolvimento de Fornecedores.

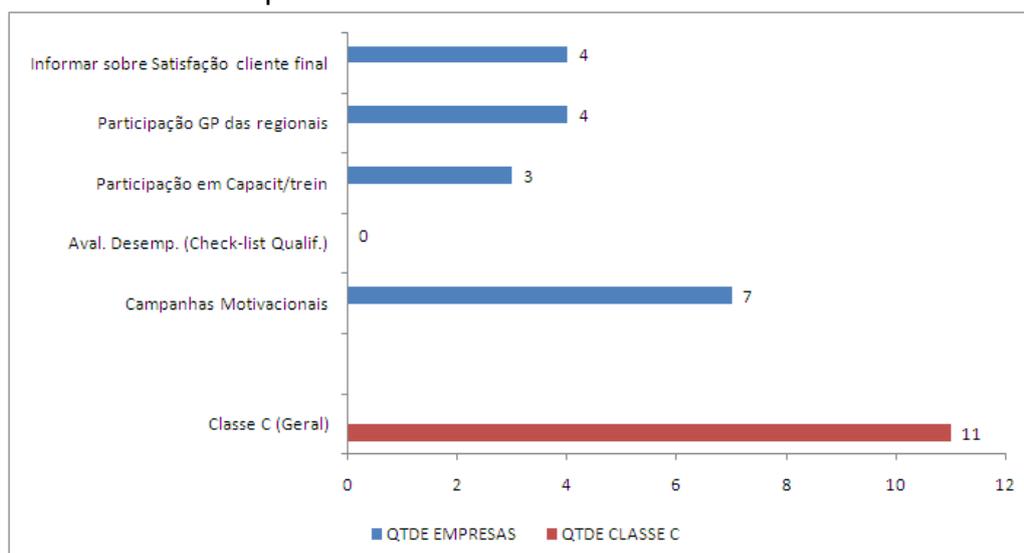
Fornecedores do tipo A (Parceiros) são caracterizados pela relação de parceria (ganha-ganha) com a Cia, podendo assim se constatar pela figura (nº) que atualmente a CEMAR tem onze empresas que estão classificadas como na classe A. Nesta classe podemos dizer que todos os fornecedores recebem tratamento igualitário. De um total de onze ações apontadas como de tratativas para a classe “A”, todas estão sendo executadas, entretanto a tratativa “Participação em RR – Reuniões de Resultados” ainda não está sendo praticada na Diretoria Comercial por isso, algumas empresas ainda não foram convidadas como GB Engenharia, Dínamo Engenharia e Provider.

Os fornecedores “parceiros” são divididos em três segmentos: SEP, Recuperação de Energia e Relacionamento com o Cliente, as empresas prestadoras de serviços enquadradas no segmento SEP são: Agrasty, DPL, Endicon, B&Q. Já os fornecedores da categoria Recuperação de Energia são: GB Engenharia e Dínamo Engenharia. O segmento Relacionamento com o Cliente possui cinco empresas classificadas e elas são: Logos, Provider, Money, GB Leitura e ABF Engenharia.

Gráfico 2 – Fornecedores tipo B

Fonte: Área de Desenvolvimento de Fornecedores

Atualmente em o banco de fornecedores CEMAR tem oito empresas classificadas como tipo B (Integrado), ao contrário da classe “A”, as ações estabelecidas como tratativas estão bem distribuídas. Alguns pontos interessantes: *feedback* da satisfação do cliente final que é repassado a apenas 4 quatro dos fornecedores identificados, o envolvimento em treinamentos não ocorrem para todas as empresas, assim como indicação para PROCEM.

Gráfico 3 – Fornecedores tipo C

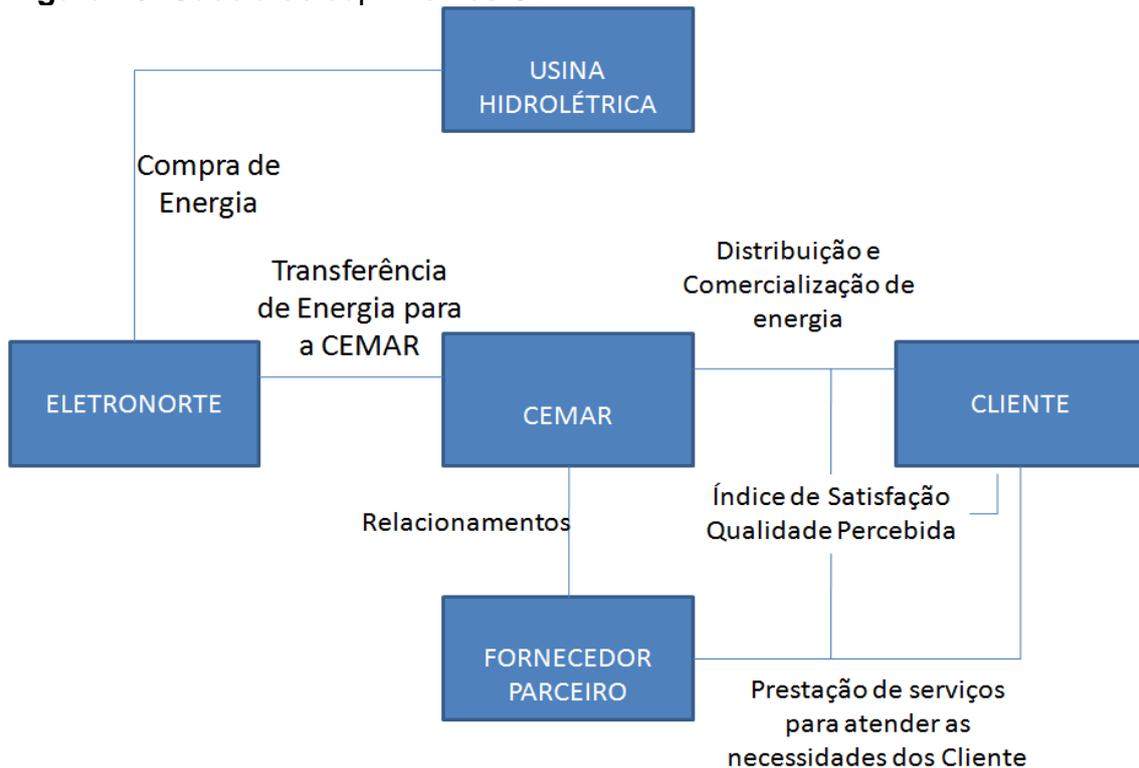
Fonte: Área de Desenvolvimento de Fornecedores

Pela classificação dos fornecedores atuais temos uma quantidade de 11 onze empresas contratadas para esta classe. Com relação às ações de tratamento temos apenas cinco estabelecidas e dessas nem todas são relacionadas a estes fornecedores, por exemplo, participar das reuniões de Gestão Participativa, de capacitações e treinamentos.

6.5 Cadeia de suprimentos da CEMAR

O modelo de cadeia de suprimentos da CEMAR segue o conceito abordado por Pires (2009) o qual é definido como “processos que envolvem fornecedores e clientes desde a fonte inicial até o produto final, é nesta ideia que reside a cadeia de suprimentos da CEMAR que tem início em uma ponta na compra de energia de uma hidroelétrica, que é repassada para a Eletrobrás que fica encarregada de transferi-la para a CEMAR. A companhia então começa a gerir seu negócio com a comercialização e distribuição de energia para todo o estado do Maranhão, enquanto que a Cia estabelece relacionamento com os fornecedores para poder obter prestação de serviços de qualidade e que possam atender as necessidades dos clientes, sejam elas no SEP, Relacionamento com o cliente, Recuperação de Energia ou PLPT (Programa Luz para Todos). Os clientes ficam no final da cadeia esperando para receber energia com qualidade e a preço justo e devolvem para a companhia e seus fornecedores o a satisfação pela qualidade percebida do serviço e produto, como mostra a figura 14:

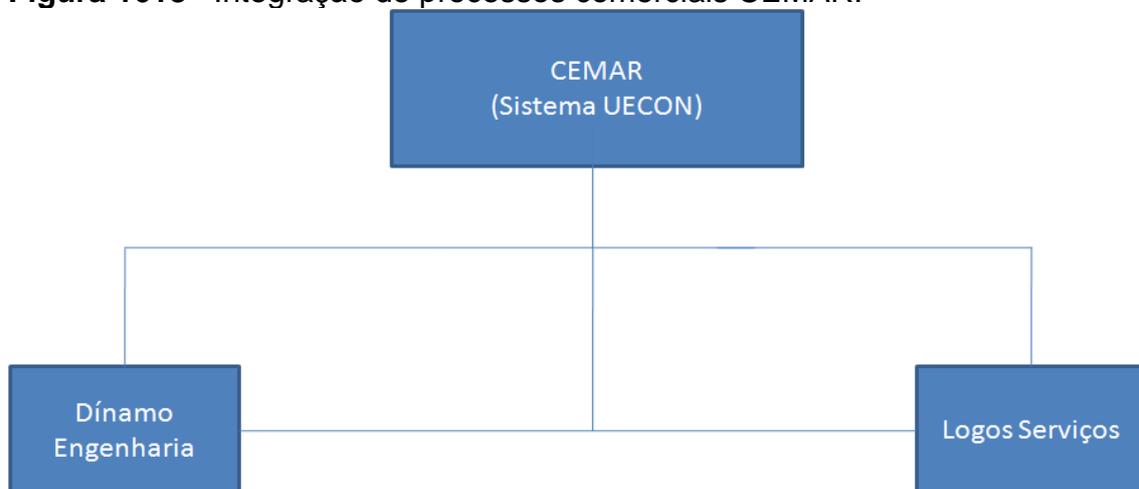
Figura 15–Cadeia de suprimentos CEMAR.



Fonte:Dias, 2013.

Percebendo a necessidade de interligar os processos da companhia, a CEMAR e seus fornecedores estão ligados diretamente, para melhor apuração de informações e assim melhorar todos os processos. Além dos processos, as metas também estão compartilhadas entre a Cia e os fornecedores fazendo com que os dois componham os resultados da companhia.

Figura 1618– Integração de processos comerciais CEMAR.



Fonte:Dias, 2013.

Esta figura demonstra que todas as atividades comerciais estão ligadas ao sistema UECOM, então quando a empresa Dínamo encontra uma fraude (furto de energia) ela faz todo o procedimento até antes do cálculo da multa, no cálculo da multa e no momento da comunicação ao cliente entra a empresa Logos que tem no seu escopo o relacionamento com o cliente.

6.6 PRF – Programa de Relacionamento com Fornecedores CEMAR

O PRF é o programa com o objetivo de estreitar a relação do fornecedor junto a CEMAR, criando subsídios para o desenvolvimento contínuo e estabilidade da relação contratual.

Uma das principais características do PRF é o desenvolvimento de um sistema/programa de gerenciamento institucional entre a CEMAR e seus fornecedores, semelhante ao que Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) determina, este sistema deve ser composto com a análise das atitudes gerenciais, do padrão de convivência, da filosofia empresarial e da imagem do potencial do fornecedor perante o mercado. A ênfase do relacionamento considera os objetivos estratégicos da CEMAR que envolvam os processos de aquisição e gestão de contratos. Outro fator importante é a execução de transferência de tecnologia entra a CIA e seus fornecedores.

O PRF busca também auxiliar no desenvolvimento da Gestão de Qualidade nas empresas Parceiras, verificando a possibilidade de adoção do PDCA pela empresa fornecedora, mesmo sistema de gestão da CEMAR. Assim como o programa busca apoiar e orientar capacitação no Modelo de Gestão de Pessoas para os focais de Recursos Humanos das Empresas Parceiras, e assim sucessivamente desenvolver e acompanhar a Gestão em Saúde e Segurança nas mesmas, através do Comitê de Qualidade de Vida (CEMAR e Empresas Parceiras).

Outra característica a ser exposta do PRF é o desenvolvimento de pesquisa de satisfação com prepostos das empresas fornecedoras da classe “A”, promovendo assim reuniões de alinhamento frequentes, e se verificada a falha em algum processo existe a possibilidade de estruturar uma matriz de treinamentos contínua dos profissionais das empresas parceiras.

6.6.1 Transferência de tecnologia

Para a identificação e escolha da tecnologia a ser transferida entre CEMAR e empresa fornecedora deve-se levar em consideração alguns critérios, tais como: inovação dessa tecnologia, otimização de processos internos e relacionados ao negócio da companhia, lucratividade e etc.. Moura (2009) fala que a transferência de tecnologia permite uma interação maior entre as empresas tomadoras e fornecedoras, podemos exemplificar algumas situações de tecnologia que podem ser contempladas para transferência para fornecedores: métodos e técnicas desenvolvidas pela área gestora do contrato, sistemas informatizados, softwares específicos e outros relacionados a informática, projetos, desenhos e documentos específicos relacionados ao negócio da CEMAR, máquinas, equipamentos, instrumentos, que tenham seu uso relacionado ao SEP.

Para que um fornecedor possa ser considerado apto para o recebimento da tecnologia, o mesmo deve estar estruturado adequadamente para absorção ou assimilação e difusão da tecnologia escolhida. Esta análise previa deve demonstrar o potencial tecnológico, ou seja, a aplicabilidade, a operação, a manutenção e a aderência, além de abordar outros itens de avaliação, sendo eles os seguintes:

- a. Instalações e Infra-estrutura;
- b. Máquinas e Equipamentos;
- c. Equipe Técnica Qualificada;
- d. Avaliação de Fornecedores;

Outros critérios poderão ser avaliados, quando da seleção do fornecedor (receptor), variando, entre outros aspectos, às características particulares da tecnologia a ser transferida, podendo neste momento, envolver como auxiliador, caso necessário, às outras áreas específica da companhia (TI e Telecom, Jurídico, áreas técnica e comercial e etc.).

A maneira que a tecnologia será transferida dependerá diretamente do tipo, pois essa definição irá facilitar ou delimitar essa transferência. Como exemplo de ferramentas que podem ser utilizadas na cessão da tecnologia, temos: capacitações, treinamentos workshop, consultorias, software, podendo ser facilitada por recursos de tecnologia da informação, como: internet, redes corporativas, correios eletrônicos, sites e portais, dentre outros.

A maneira como a tecnologia será transferida dependerá diretamente do tipo no qual ela faz parte, pois essa definição irá facilitar ou delimitar essa transferência. Como exemplo de ferramentas que podem ser utilizadas na cessão da tecnologia, temos: capacitações, treinamentos workshop, consultorias, software, podendo ser facilitada por recursos de tecnologia da informação, como: internet, redes corporativas, correios eletrônicos, sites e portais, dentre outros.

A área gestora de contrato e a área responsável pela transferência da tecnologia estabelecem mecanismos de acompanhamento da aplicação da tecnologia transferida, uma vez que é premissa para que a tecnologia tenha êxito é a utilização adequada da mesma por parte dos receptores. Este processo de acompanhamento é realizado, pelo menos a cada seis meses.

A área gestora de contrato que tiver interesse em transferir alguma tecnologia para um fornecedor de materiais ou serviços deverá preencher o formulário padrão, com no mínimo as informações referentes ao tipo de tecnologia, resultados esperados, indicação dos fornecedores e encaminhar à Gerência de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente que irá avaliar o formulário de solicitação de transferência de tecnologia dando um parecer contrário ou favorável.

6.6.2 Capacitação de fornecedores

A capacitação de colaboradores das empresas fornecedores tem como objetivo identificar as habilidades, competências e qualificações requeridas para o exercício da função bem como as necessidades de treinamento visando à melhor eficiência e eficácia dos processos, isso vai de encontro a teoria de Pires (2009) que diz que o desenvolvimento de fornecedores tem como base o desempenho qualificado, entregas no prazo e preço competitivo. Através deste procedimento a CEMAR estabelece requisitos para a solicitação, acompanhamento e execução de ações de capacitação que buscam garantir a conformidade dos padrões de qualidade na prestação de serviços à CIA.

Para iniciação do processo de capacitação de fornecedores a área gestora de contrato deve identificar as habilidades e competências necessárias para as funções significativas da empresa fornecedora em sua área, além de elaborar um cronograma e um plano de treinamentos e solicitar que a Gerência de

Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente acompanhe a execução dos mesmos e guardar a evidencia de que os treinamentos foram feitos para o caso de uma auditoria.

A área de Desenvolvimento de Fornecedores tem como papel identificar juntamente com área gestora as necessidades de treinamento, validar com os gestores a matriz de treinamentos (lista de treinamentos de determinado mês), buscar no mercado instituições de ensino qualificadas para realizar o treinamento, validar as propostas e realizar o pagamento destas instituições e guardar todas as evidencias desses treinamentos.

Os fornecedores têm como obrigação identificar as necessidades de treinamento das equipes de trabalho, validar todos os treinamentos com os gestores de contrato, além de enviar todas as evidencias de treinamento para a área de Desenvolvimento de Fornecedores.

6.6.3 Responsabilidade solidária

A responsabilidade solidária tem por finalidade garantir que os fornecedores que tem uma relação de parceria com a CEMAR estejam cumprindo com suas obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, através de análises de *books*, entregues à área de Desenvolvimento de Fornecedores minimizando assim os riscos da responsabilidade solidário-subsidiaria da CEMAR no que diz respeito às ações trabalhistas.

Os fornecedores têm por obrigação entregarem os *books* até dia 20 de todo o mês, os documentos que devem constar no *book* são: declaração de inexistência de movimentação que demonstra a movimentação de colaboradores, admissão e/ou demissão, a folha de pagamento, guias de recolhimento mensal de INSS e FGTS, certidão negativa de débito perante o INSS, certificado de regularidade dos recolhimentos do FGTS, todas as certidões negativas em níveis federais, estaduais e municipais, termos de rescisões assinados pelos colaboradores com comprovante de pagamento.

A análise dos *books* é feita pela área de Desenvolvimento de Fornecedores que diagnostica possíveis não conformidades, elas existindo acontece a solicitação da regularização imediata por parte do fornecedor, isso não acontecendo ocorre o bloqueio de pagamentos do fornecedor.

O bloqueio e/ou desbloqueio é feito após a análise de dos *books*, com as tratativas ou não das não conformidades identificadas, basicamente duas áreas estão envolvidas nesta atividade a área de Desenvolvimento de Fornecedores, que recebe a solicitação de bloqueio/desbloqueio e executa estas ações e as áreas gestoras de contrato que solicitam o bloqueio/desbloqueio de acordo com as necessidades.

6.6.4 Notificações e multas aos fornecedores

As notificações e multas são emitidas a partir do não cumprimento de alguma cláusula de contrato, as notificações são emitidas como medida cautelar para que o fornecedor pratique ou deixe de praticar determinado ato, sob pena de sofrer algum tipo de multa.

A área de Suprimentos e Logística tem por objetivo, assegurar a existência de normas contratuais assecuratórias do atendimento às normas de segurança do trabalho e ao nível de qualidade dos serviços contratados, bem como esclarecer os Gestores de Contratos acerca das medidas punitivas existentes nos contratos.

Cabe aos Gestores de Contratos realizarem a aplicação notificações e multas às empresas parceiras, em caso de descumprimento de normas contratuais, encaminhando à Gerência de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente os documentos para arquivamento e envio da nota de débito ao Financeiro para desconto das multas aplicadas.

A área de Desenvolvimento de Fornecedores tem por finalidade a supervisão, inspeção e fiscalização, sob a ótica dos riscos inerentes às atividades, as obras e serviços executados por empresas parceiras em favor da CEMAR e notificar ou multar as empresas em caso de detecção de não conformidades, além de garantir a intermediação do Gestor com as empresas parceiras quando houver necessidade, bem como receber, controlar e arquivar as multas e notificações.

Cabe a Gerencia de Arrecadação e Finanças receber toda nota de débito e garantir o desconto referente às multas aplicadas às empresas fornecedoras, bem como, a correta conciliação contábil e financeira da conta na qual será apropriada cada multa (no caso do fornecedor efetuar depósito em favor da CEMAR mediante

comprovação, cabe à Gerência de Arrecadação e Finanças confirmar o recebimento e alocar os valores na conta contábil destinada a este fim).

6.6.5 Portal Fala Parceiro

O Portal Fala Parceiro tem por objetivos incentivar o acesso por parte dos fornecedores, disponibilizar informações úteis para uma boa gestão de contratos, disponibilizar conteúdos atualizados necessários à rotina de trabalho dos fornecedores e ser um canal de comunicação ágil e completo entre a CEMAR e os fornecedores.

O Portal permite ao Fornecedor acesso ao boletim informativo da linha de frente da CEMAR conhecido como “nossa energia”, divulgação de ações promovidas por outras empresas e divulgação dos resultados da companhia.

6.7 Programa de excelência e gestão

O Programa de Excelência e Gestão tem por objetivo fomentar a cultura de gestão para os Fornecedores CEMAR, como instrumento para planejamento, acompanhamento, desenvolvimento e alcance dos resultados, com vistas a premiar aquelas que apresentarem melhor o desempenho como forma de estímulo ao contínuo aprimoramento, este conceito é visualizado quando Bowersox, Closs e Cooper (2007) falam que os sistemas de medição eficazes devem cumprir três objetivos: o monitoramento, o controle e a orientação das operações.

O programa é aplicado a todos os fornecedores de serviços e de materiais que possuem contrato vigente, entretanto, focaremos apenas nas categorias que estão ligadas a atividade fim da CIA, sendo elas:

Tabela 1 – Segmentos de empresas fornecedoras

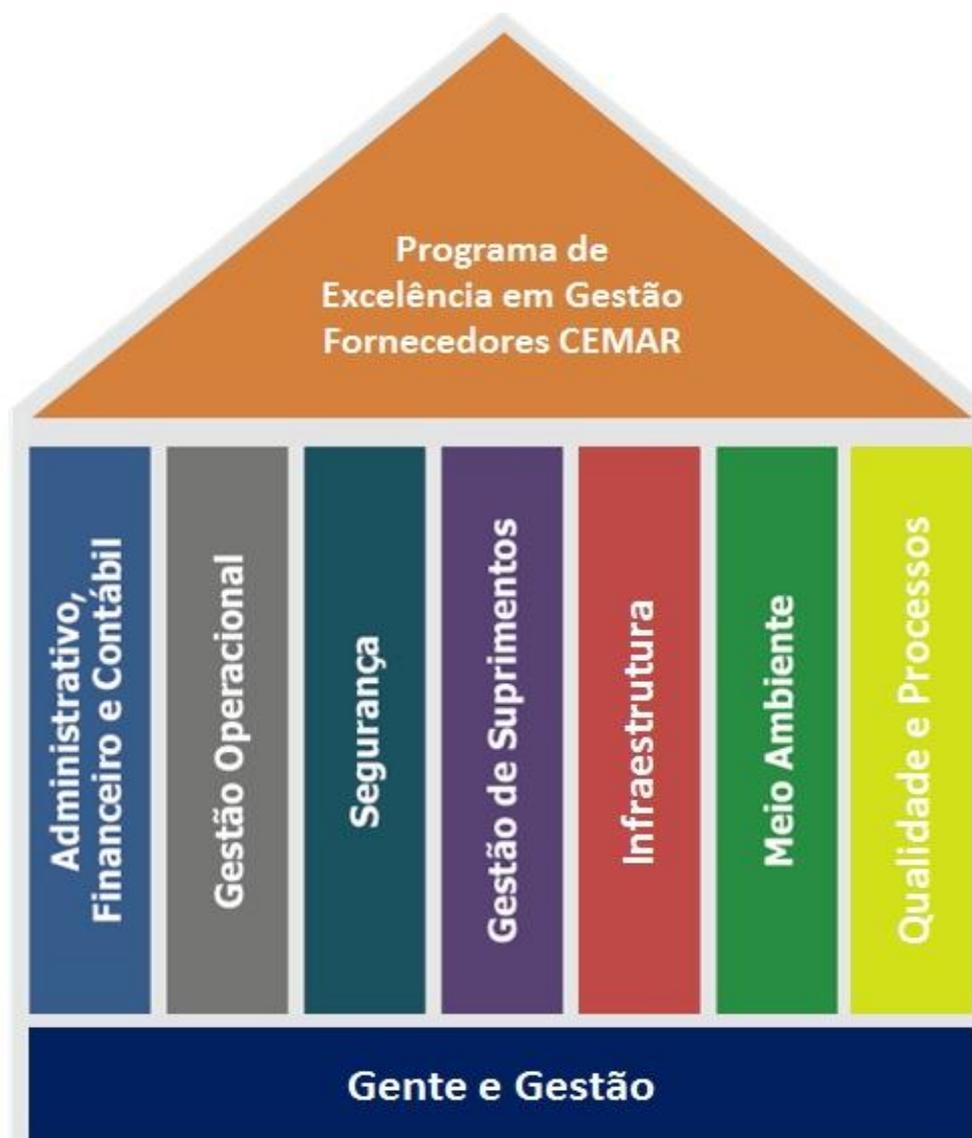
Segmento	Atividade
SEP (Serviço Elétrico de Potência)	Plantão, Ligação Nova, Corte e Religação
Recuperação de Energia	Inspeção em unidades consumidoras e Normalização
PLPT (Programa Luz para Todos)	Execução das obras do PLPT
Relacionamento com o Cliente	Leitura e Entrega da Conta, Visita de Cobrança e Atendimento ao Cliente

Fonte:Dias, 2013.

As empresas com contratos em mais de um segmento concorrerão separadamente em cada um deles, assim serão avaliadas e classificadas no *ranking* do Programa de Excelência em Gestão para cada segmento no qual as empresas atuem, e nos casos em que a empresa possua vários contratos no mesmo segmento, ela será avaliada de forma unificada.

O Programa de Excelência em Gestão está pautado no atendimento aos objetivos estratégicos (pilares) fundamentais para a CIA, eles foram definidos para o atendimento das políticas de Qualidade, Segurança, Gente, Suprimentos, Contábil e Tributária, Operacional, Infraestrutura, Meio Ambiente e Responsabilidade Social.

Figura 17 – Pilares do Programa de Excelência em Gestão CEMAR.



Fonte: Portal Fala Parceiro, 2013.

Além das quatro categorias citadas às empresas são avaliadas por outros critérios como:

- a. Destaque em Segurança – melhor desempenho nos critérios de segurança;
- b. Destaque em Responsabilidade Social – maior número de ações desenvolvidas com maior impacto social;
- c. Destaque em Qualidade de Vida – maior número de ações desenvolvidas para qualidade de vida dos colaboradores e zero acidente (grave ou fatal);
- d. Destaque de Maior Evolução – maior evolução de resultado de um ano para o outro.

As avaliações do PEG serão feitas através de pré-auditorias, auditorias in loco e avaliação dos gestores de contrato através dos itens de controle gerenciais CEMAR. As pré-auditorias ocorreram o ano inteiro e auditorias serão feitas duas vezes no ano denominados de 1ºCiclo e 2ºCiclo e será realizada por uma instituição autônoma, após as visitas de auditoria serão gerados relatórios com as não conformidades observadas, e estes, serão encaminhados aos participantes, os fornecedores deverão elaborar um plano de ação para tratamento das não conformidades.

A Gerência de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente, através da área de Desenvolvimento de Fornecedores, será responsável por consolidar todas as informações, preparar os relatórios, divulgar e estabelecer o resultado final que será divulgado no Prêmio Fornecedores do Ano no qual ocorrem todas as premiações aos fornecedores.

6.8 PDF/PROCEM

O Programa de Desenvolvimento de Fornecedores tem por objetivo estimular as empresas fornecedoras da CEMAR a participarem do projeto de inclusão e desenvolvimento de fornecedores no estado do Maranhão. Por meio deste programa que é resultado de parcerias entre grandes empresas maranhenses com a FIEMA as empresas locais se fortaleceram e hoje prestam serviços antes executados por empresas de outros estados.

O Programa de Certificação de Empresas Maranhenses (PROCEM) teve início em 2002 e a CEMAR iniciou sua participação na sexta edição em 2009, na qual algumas empresas fornecedoras da companhia participaram e foram certificadas, o seu objetivo é de qualificar e certificar fornecedores das grandes empresas do Maranhão, dentre os que caracterizam um fornecedor qualificado destacam-se a melhoria no atendimento, aplicação de ações preventivas de saúde e segurança, qualidade de vida de seus trabalhadores, desenvolvimento tecnológico e reorganização das atividades contábeis, tributárias e trabalhistas.

6.9 Empresas fornecedoras e o relacionamento com a CEMAR

Para este trabalho foram pesquisadas duas empresas que participam dos Programas de Relacionamento com Fornecedores CEMAR, Programa de Excelência em Gestão e do PDF/PROCEM, essas empresas são a Logos e a Dínamo empresas que trabalham na área comercial, a primeira na área de Relacionamento com o Cliente e a segunda na área de Recuperação de Energia, foram entrevistados os gestores das áreas de operação das empresas.

Em um questionário proposto foi possível avaliar a gestão dessas empresas perante as exigências da CEMAR, o compartilhamento de informações e tecnologia entre CIA e fornecedores, as principais dificuldades do relacionamento, os indicadores de desempenho, o PEG e o PDF/PROCEM.

As empresas relataram que a adequação às exigências da CEMAR foram complicadas no início, entretanto com o advento das relações de parceria as condições melhoraram e as ações passaram a ser feitas em conjunto, desde o plano de ação até a composição de metas entre fornecedor e companhia. A empresa Dínamo na figura de seu coordenador de operações demonstrou que a utilização do mesmo sistema de gestão facilitou em parte para a adequação das exigências, pois a empresa procurou planejar, e checar os resultados de forma periódica e assim ter a gestão total de todos os resultados, entretanto o mesmo reclama de dois fatores que causaram certo desconforto entre a empresa e o gestor de contrato, a primeira foi o atraso de determinar as metas do ano de 2013 e a empresa teve que trabalhar com os indicadores do ano passado, e quando o *book* de metas foi repassado tinha surgido uma nova meta que não estava sendo acompanhada, o gestor do contrato não ficou satisfeito, pois os resultados do fornecedor compõem o resultado da área do

gestor de contrato esta meta estava abaixo do esperado e o outro fator foi que uma determinada meta estava maior para a Dínamo do que para o sua concorrente.

A empresa Logos também na figura de seu coordenador de operações relatou que a adequação as exigências se dá por meio de auditorias, além da empresa possuir um funcionário da CEMAR trabalhando dentro de suas instalações além do estabelecimento por parte da área de suporte ao atendimento da CEMAR reuniões de resultados para alinhamento de processos, verificação de indicadores de metas e elaboração de plano de ações para correção de metas abaixo do esperado.

A principal dificuldade no relacionamento apontada pelo gestor da empresa Dínamo é alguns pagamentos tem a requisição feita por parte de CEMAR de maneira atrasada ou a emissão de uma folha de registro (código necessário para pagamento de notas fiscais) abaixo do valor a ser faturado como forma da área de gestão se adequar a meta de gastos gerenciáveis da companhia.

Já a Logos apresenta como principal dificuldade o atropelamento de prioridades, podemos exemplificar esse problema com a questão de tratamento de reclamações novas perante antigas, as novas passam na frente das antigas e são tratadas primeiro.

O compartilhamento de informações e a transferência de tecnologia também foram verificados nessas duas empresas, primeiramente com o software CRM denominado UECOM disponibilizado pela companhia para as duas empresas, podemos dizer que a nível de servidor os colaboradores das empresas fornecedoras trabalham dentro da CEMAR, no caso da Dínamo além do software é transferido todo o material como medidores, cabos elétricos, postes e PDA's com os custos de logística assumidos pela companhia para que a empresa foque apenas na prestação de serviço com qualidade. Estes materiais fornecidos pela CIA são a conferidos mensalmente nos almoxarifados das empresas que recebem materiais além de serem comprovados por um modulo no SAP.

Os Fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho por cada área gestora de contrato, neste caso as Gerencias de Relacionamento com o Cliente e de Recuperação de energia, podemos verificar que se o fornecedor tiver desempenho ruim em uma determinada meta a área também irá mal, pois os resultados dos fornecedores impactam diretamente nas metas das áreas e por consequência nas metas da companhia, as tabelas de itens de controle das áreas

são semelhantes às tabelas das empresas parceiras, entretanto verificamos um aspecto interessante, as metas dos fornecedores são maiores que as metas da CEMAR como forma de garantir uma segurança para a companhia.

Os pontos fortes do relacionamento com a CEMAR são comuns as duas empresas, o reconhecimento ao bom trabalho, o engajamento dos fornecedores nas diretrizes da companhia, o “financiamento” de materiais para a atividade fim da empresa, a redução dos custos operacionais, a transferência de tecnologia, a preocupação da CEMAR com a segurança e com a qualificação dos colaboradores das fornecedoras, estes são os pontos fortes apontados.

Para os fornecedores o PEG, PDF/PROCEM e as Normas ISO são vistos como oportunidades de se qualificar, bem como certificar seus processos como forma de alcançar a excelência. A Dínamo possui as certificações ISO, o prêmio de melhor fornecedor do ano na CEMAR e é certificado pelo PROCEM, desta forma o gestor do contrato nos explicou que com todos estes certificados abrem-se novas oportunidades de contrato de prestação de serviços em outras companhias energéticas e foi através destas certificações que a empresa conseguiu adentrar em outros cinco estados, Bahia, Fortaleza, Sergipe, Pará e Pernambuco. A Logos também possui as certificações e as vê também como abertura de oportunidade de outros contratos, recentemente a empresa garantiu um novo contrato na área de atendimento comercial na CELPA – Centrais Elétricas do Pará mesma empresa do grupo da CEMAR.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas bem sucedidas de logística vêm sendo consideradas como fundamentais para a sobrevivência de várias empresas na competição corporativa atual, assim como o estabelecimento de relações parceria para o melhor desempenho na cadeia de suprimentos.

Quando uma empresa adota um Programa de Relacionamento com Fornecedores significa dizer que se está buscando estabelecer uma relação de ganha-ganha, onde a empresa e os fornecedores ganham. Os benefícios trazidos por essa prática são vários: o desenvolvimento de fornecedores para a melhor prestação de serviços, transferência de tecnologia, compartilhamento de informações e integralização de processos.

Esse modelo de programa vai buscar a excelência em gestão, permitindo que as empresas tenham uma troca maior de experiências, implantação de sistema de gestão adequado para as duas e assegurar o bom desempenho das duas perante o mercado.

Este trabalho teve como objetivo analisar a contribuição do modelo de Gestão de Relacionamento com Fornecedores Implantado na CEMAR para eficiência e efetividade no desempenho da cadeia de suprimentos da CEMAR de uma empresa que atua no ramo de distribuição de energia elétrica no Estado do Maranhão, a CEMAR.

Vale ressaltar que houve restrições de algumas informações que faziam parte dos objetivos propostos, por questões éticas e de políticas da empresa, mas nada que pudesse atrapalhar o andamento do trabalho.

Ao final do estudo pode-se observar que a organização começou a perceber a necessidade de melhor gerir seus fornecedores. Embora este esforço seja importante e necessário, observa-se que a uma estratégia clara e específica para a gestão de relacionamento de fornecedores da companhia.

Pode-se afirmar que o Programa de Relacionamento trouxe benefícios tanto para a CEMAR quanto para seus fornecedores. Isto pode ser percebido através do nível de serviços prestados por esses fornecedores, com a certificação dos mesmos demonstrando assim a qualidade de suas atividades.

Podemos perceber também que alguns aspectos do relacionamento precisam ser melhorados como a questão de adequação de calendário no prazo

bem como o pagamento total do valor devido ao fornecedor, além de definir a prioridade no tratamento de reclamação.

O Programa de Relacionamento com Fornecedores é um modelo que está dando certo, pois através dele ficou mais fácil gerir e acompanhar os resultados, pois os resultados dos fornecedores ajudam a compor os resultados da companhia.

O conhecimento do modelo de gestão de relacionamento da CEMAR com os fornecedores foi realizado através de documentos perante a intranet e com conversas com colaboradores da área de Desenvolvimento de Fornecedores, Segurança e Meio Ambiente, identificar os benefícios e avaliar a eficiência e efetividade no desempenho se deram a partir de entrevista com duas empresas fornecedoras envolvidas no processo.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BENSAOU, M.; EARL, M. The right mind-set for managing information technology, **Harvard Business Review**, Sep.-Oct., 1999, p 119-128.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David; COOPER, M. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências. Disponível em: <>. Acesso em: 12 abr. 2013.

BURT, D.N., DOBLER, D.W.; STARLING, S.L. **World class supply management: the key to supply chain management**, 7.ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2003.

CEMAR. Disponível em: <www.cemar-ma.com.br/>. Acesso em: 19 jan. 2013.

CORREIA, G.M. **A utilização do conceito de custo de transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na Indústria Farmacêutica**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da USP. São Paulo, 2001.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DOBLER, D.; BURT, D. **Purchasing and Supply Management**. McGraw Hill, 1996.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. 1 ed., 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HANDFIELD, R. B. et. al.. Avoid the pitfalls in supplier development. **Sloan Management Review**, v.41, n.2, p.37 – 49, 2000.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Trust and Inter-firm relations in developing and transaction economies**. The journal of Development Studies, Vol. 34, No 4, p.32-61. London, April 1998.

ISO - Organização Internacional de Padronização. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 23 maio 2013.

LACERDA, Leonardo. **Logística reversa**: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais Centro de Estudos em Logística. COPPEAD, UFRJ, 2002.

LAMBERT, Douglas M., STOCK James R., ELLRAM, Lisa M. **Fundamentals of logistics management**: abridged edition. New York: McGraw-Hill, 1998.

LEENDERS, Michiel. **Supplier development**. Journal of Purchasing and Materials Management. Spring, 1989.

LEENDERS, M. L., FEARON, H. E. (1997). **Purchasing and supply management**, 11th ed, New York: McGraw-Hill, 1997.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa e marketing**. São Paulo: Thompson, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARINHO, B de L; AMATO NETO, J. **O movimento de terceirização no Brasil**: os desafios de uma nova cultura de relações entre empresas, nos anais do I Industrial Engineering Congress, São Carlos, 1995.

MARINHO, B de L; AMATO NETO, J. Gestão da Cadeia de fornecedores e acordos de parcerias. In: AMATO NETO, J. (org.). **Manufatura classe mundial**: conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Petrônio Garcia;ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**.3.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2000.

MERLI, G. **Comakership**: a nova estratégia para os suprimentos. Qualitymark, 1998.

MONCZKA, R.M.; et al. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati, Ohio. South-Western College Publishing, 1998.

MOURA, Luciano Raizer, **Gestão do relacionamento com fornecedores**. São Paulo: USP, 2009.

PIRES, Sílvio R. I., **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos, 2.ed.São Paulo: Atlas, 2009.

PORTAL FALA PARCEIRO.Disponível em: <<http://falaparceiro.cemar116.com.br/>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

PORTER, Michael. **Ccompetitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557p

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário

NOME DA EMPRESA:

ÁREA DE ATUAÇÃO:

TEMPO DE FORNECIMENTO:

FATURAMENTO:

- 1- Como a empresa entrou para o quadro de fornecedores da CEMAR?
- 2- Como a empresa faz para se adequar as exigências de Fornecimento da CEMAR?
- 3- Qual a quantidade de pessoas envolvidas na atividade para a CEMAR?
- 4- Como ocorre o compartilhamento de informações e transferência de tecnologia?
- 5- CEMAR é seu único Tomador?
- 6- Quais são as principais dificuldades no relacionamento com a CEMAR?
- 7- Quais indicadores de desempenho são utilizados para medir a eficiência dos contratos?
- 8- Quais são os pontos fortes do relacionamento com a CEMAR?
- 9- Que aspecto seria o que mais precisa de melhoria?
- 10- O que significa o Programa de Excelência em Gestão para a empresa?
- 11- O que significa o Premio Fornecedores do Ano para a empresa?
- 12- O que significa o PDF/PROCEM?