

**ISAE – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – CURITIBA
MBA- GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURMA 3/2013**

FELIPE GARCIA AMORIM

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO LOGÍSTICA NA
REGIÃO NORDESTE DO BRASIL PARA O SETOR DE ENERGIA EÓLICA**

CURITIBA

2015

FELIPE GARCIA AMORIM

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO LOGÍSTICA NA
REGIÃO NORDESTE DO BRASIL PARA O SETOR DE ENERGIA EÓLICA**

Trabalho apresentado ao Curso de MBA de
Gestão Estratégica de Empresas 3/13, do
ISAE – Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Tomas Drunkenmolle.

**CURITIBA
2015**

Resumo

O estudo de novos processos e operações dentro da cadeia de suprimentos é de extrema importância para o avanço das empresas no contexto geral de mercados competitivos. A busca incessante por reduções de tempo e custo em logística tem como objetivo central aperfeiçoar toda cadeia a fim de possibilitar novos avanços em outras áreas ligadas às corporações. Neste trabalho, iremos apresentar algumas soluções reais para possibilitar a realização das questões levantadas acima. O objetivo é propor uma estratégia justificada para o desenvolvimento de fornecedores dentro de uma cadeia de suprimentos em grande crescimento.

Palavras-chave: cadeia de suprimentos, fornecedores, operação logística, estratégia, competitividade.

Abstract

The study of processes and operations within the supply chain has a great importance for advancement of companies in general context of competitive markets. The relentless pursuit for pace of cost reductions and logistics has a central objective to improve the whole chain in order to provide new advances of several different areas linked to the corporations. In this work, we will present some real solutions to enable the realization of the questions raised above. The objective is to propose a justified strategy for the development of suppliers inside a supply chain on a large rate of growth.

Key words: supply chain, suppliers, logistics operation, strategy, competitiveness.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 – INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 – OBJETIVO | 9 |
| 3 – HISTÓRICO | 10 |
| 4 – CONTEXTUALIZAÇÃO | 11 |
| 4.1 – Etapas do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores | 15 |
| 4.1.1 – Identificação da Necessidade de Melhorias | 15 |
| 4.1.2 – Estabelecimento dos objetivos do projeto | 16 |
| 4.1.3 – Definição do período de duração do projeto | 16 |
| 4.1.4 – Definição da forma de financiamento do projeto | 17 |
| 4.1.5 – Definição das informações que deverão ser disponibilizadas pela empresa | 17 |
| 4.1.6 – Definição da forma de avaliação das propostas submetidas pelos fornecedores | 18 |
| 4.1.7 – Definição da forma de avaliação dos resultados após intervenção nos fornecedores | 18 |
| 4.1.8 – Escolha dos fornecedores que participarão do projeto | 19 |
| 4.1.9 – Identificação do perfil de cada fornecedor | 19 |
| 4.1.10 – Acompanhamento aos fornecedores | 20 |
| 4.2 – Antecipando dificuldades | 21 |
| 5 – DISCUSSÃO | 22 |
| 6 – RECOMENDAÇÃO | 23 |
| 7 – CONCLUSÃO | 24 |
| 8 – BIBLIOGRAFIA | 25 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 (Fonte: Aneel - 2015)..... | 7 |
| Figura 2 (Fonte: Hartley & Jones - 1997)..... | 14 |

1 – INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir busca apresentar uma estratégia justificada para o desenvolvimento de fornecedores dentro de uma cadeia de suprimentos em grande crescimento no setor de energia eólica.

Atualmente existe uma grande busca de novas tecnologias em desenvolvimento sustentável e nesta frente estão algumas energias limpas como eólica e solar. Hoje o Brasil apresenta uma matriz elétrica com 139 GW instalados, composta por 61% de hidrelétricas, 18% de Termoelétricas, 4,5% de Eólico, 1,35% de Nuclear e 0,01% de Solar.

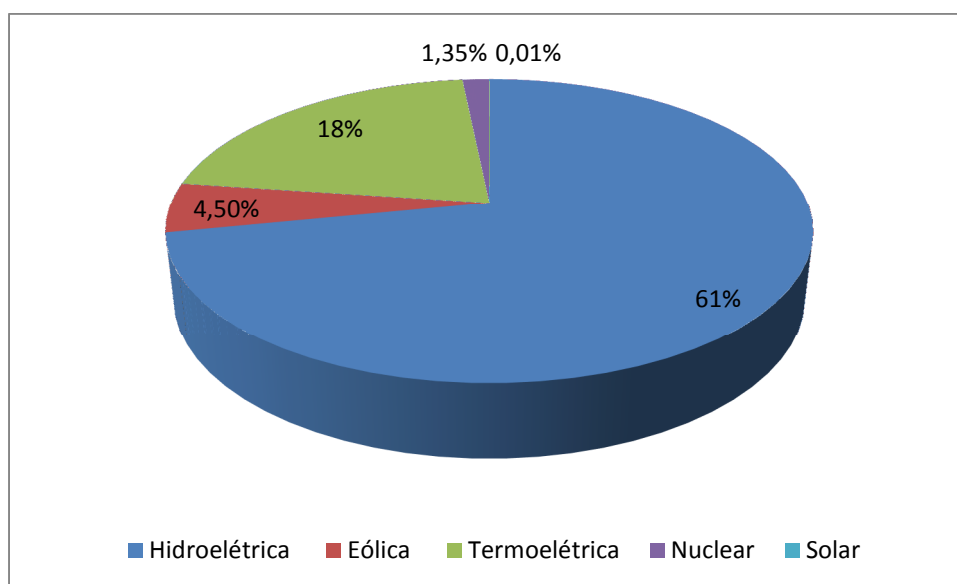


Figura 1 (Fonte: Aneel - 2015)

Apesar da desaceleração da economia brasileira desde 2013, a demanda por eletricidade continuou a crescer enquanto muitos brasileiros migram para a classe média e compram geladeiras, TVs e outros bens de consumo movidos à energia elétrica pela primeira vez. O consumo de eletricidade subiu substancialmente quando comparados ao crescimento médio da economia como um todo.

Diante do panorama mundial e do potencial de geração eólica do país, esta foi colocada como principal tecnologia a ser desenvolvida para os próximos 15 anos graças à diminuição do *Custo vs Megawatt / hora* devido ao aumento da competitividade entres fabricantes mundiais e aos avanços tecnológicos de fabricação.

2 – OBJETIVO

Propor uma estratégia justificada em conceitos do contexto atual da cadeia de suprimentos para o desenvolvimento de fornecedores dentro de um mercado em grande expansão.

Aumentar a disponibilidade de produtos e reduzir custos em logística das indústrias fornecedoras de componentes e derivados utilizados para montagem dos equipamentos do setor de energia eólica, do quais por questões estratégicas, estão situadas na região nordeste do Brasil devido aos incentivos dos governos estaduais e também por apresentarem os maiores parques de instalação de geradores eólicos.

3 – HISTÓRICO

Para o desenvolvimento deste estudo, será apresentada uma estratégia baseada em um distribuidor de matérias primas para a indústria de energia eólica. Desta forma, daremos um nome fictício para esta empresa, onde se chamará “LOTUS”.

A LOTUS iniciou as suas operações na região sul do Brasil em 1994 como um pequeno distribuidor de produtos químicos, focando basicamente na indústria de materiais compostos (fibras de vidro, resinas termo fixas, plásticos de engenharia).

Por estar fora do eixo RIO - SP, a LOTUS precisou focar o seu *core business* em produtos especiais e diferenciados do mercado, buscando sempre aliar novas tecnologias baseado nas tendências de crescimento dos seus clientes.

Seu portfólio de produtos hoje atende diversos mercados distintos como a de construção civil, náutico, aeronáutico, energia, automobilístico, dentre outros.

Atualmente tendo como o principal negócio e buscando oferecer um serviço completo para o mercado de energia eólica, estes situados na região nordeste do Brasil, em 2012 a LOTUS criou uma nova divisão interna onde possibilitaria que diversos produtos fossem fornecidos em “Kits” e distribuídos diretamente para os fabricantes com o objetivo de reduzir os custos de operação logística e mão de obra dos seus clientes finais.

No entanto vendo a necessidade de cortar os custos de frete da região sul para o nordeste do Brasil, como também o de atender o aumento da demanda de produtos no mercado e melhorar a sua competitividade perante os distribuidores do eixo RIO-SP, a LOTUS se viu obrigada a iniciar a instalação de uma operação logística na cidade de Camaçari/Bahia.

4 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Vivenciamos uma era muito competitiva onde a necessidade de melhorar ou modificar o processo nunca foi tão urgente quanto nos dias atuais (CHANDRASHEKAR E CALLARMANN, 1998). Nos últimos quinze anos, tem havido um grande crescimento nas atividades globais relacionadas ao gerenciamento da qualidade e ao papel dos clientes e fornecedores (BIEHL, 2000). Segundo Campos (1992), uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada. Ela faz parte de uma cadeia de compradores/fornecedores, onde todas as empresas da cadeia buscam a máxima taxa de valor agregado.

De acordo com Krause e Ellram (1997a), devido à incerteza de encontrar uma fonte melhor de fornecimento e ao alto custo para pesquisar e avaliar novos fornecedores, as empresas necessitam trabalhar com os fornecedores atuais para melhorar o seu desempenho. Como consequência, afirmam que é essencial desenvolver o relacionamento entre as partes.

Neumann (2002) descreve uma forma de auxiliar as Empresas e os fornecedores a melhorar o seu relacionamento estabelecendo as etapas de um programa de desenvolvimento de fornecedores. Salienta que os resultados alcançados após a intervenção foram positivos e reforçam a necessidade deste tipo de programas.

Segundo Watts e Hahn (1993), Carter et al. (1998) e Humphreys et al. (2001), o relacionamento tradicional entre empresas compradoras e seus fornecedores tem sido caracterizado como de disputa entre adversários, baseada em fornecedores múltiplos, oferta competitiva e o uso de tempos de contrato curtos. Entretanto, para Leenders (1989), há duas forças que estão aumentando o envolvimento dos compradores com os fornecedores: o aumento da taxa de novos produtos e processos e a expansão do mercado. Muitas empresas estão reconhecendo que sua habilidade de se tornar competidores de classe mundial está baseada, em grande parte, na sua habilidade de estabelecer altos níveis de confiança e cooperação com seus fornecedores, estabelecendo parcerias (HUMPHREYS ET AL., 2001).

Percebe-se uma nova tendência nas relações entre compradores e fornecedores: o gerenciamento de fornecedores geograficamente dispersos, que formam uma rede, e a valorização não apenas do custo, mas também da qualidade e da entrega no tempo certo (KEOUGH, 1994).

De acordo com o sentido que foi adotado nos trabalhos de Leenders (1989), Krause (1997), Krause e Ellram (1997a e 1997b), Krause et al. (1998), Krause (1999), Handfield et al. (2000) e De Toni e Nassimbeni (2000), quando se fala de desenvolvimento de fornecedor, está se referindo a qualquer esforço realizado por uma empresa compradora junto a um fornecedor, para aumentar o desempenho e as capacidades do fornecedor, a fim de atender às necessidades de suprimento de longo e curto prazo da empresa compradora.

O desenvolvimento de fornecedores pode abranger, desde esforços limitados, como avaliar superficialmente o fornecedor e exigir aumento de desempenho, quanto esforços extensivos, como por exemplo, treinamento do pessoal do quadro funcional do fornecedor e investimento nas operações do mesmo. Existem muitos elementos críticos que surgem ao longo dos esforços dirigidos ao desenvolvimento de um fornecedor: a efetividade das duas vias de comunicação, a avaliação do fornecedor e o feedback, foco no custo total (e não somente no preço) e a perspectiva de longa duração.

Krause (1997) e Hahn et al. (1990) concordam que um dos objetivos primários do setor de compras é manter uma rede de fornecedores capacitados. Isso significa que a habilidade de uma empresa em produzir produtos de qualidade, a um preço razoável, no tempo certo, é um fator fortemente influenciado pela capacidade dos fornecedores. Quando um fornecedor é incapaz de corresponder às necessidades do comprador, o comprador tem algumas alternativas: internalizar o item que estava sendo produzido pelo fornecedor externo, mudar para um fornecedor mais capaz, ajudar a melhorar a capacidade dos fornecedores atuais ou realizar uma combinação destas três alternativas (HANDFIELD ET AL., 2000 e KRAUSE ET AL., 1998).

Para Hartley e Jones (1997), o programa de desenvolvimento de um fornecedor pode ter dois objetivos: (1) realizar mudanças imediatas nas operações do

fornecedor para assim reduzir problemas e (2) aumentar a habilidade do fornecedor para realizar suas próprias mudanças. Quando um programa é direcionado pelo primeiro objetivo, diz-se que ele é orientado para os resultados gerados no fornecedor.

A experiência tem mostrado que o desenvolvimento de fornecedores baseado em orientação para resultados aumenta o desempenho, mas geralmente falha em aumentar as capacidades do fornecedor para melhorias contínuas. Quando um programa é direcionado pelo segundo objetivo, diz-se que ele é orientado para o processo, ou seja, aumenta a capacidade para melhoria do fornecedor.

De acordo com o artigo, nas práticas adotadas por grandes empresas e na literatura, o desenvolvimento do fornecedor baseado no processo, segue quatro passos genéricos: (i) avaliar o grau de prontidão do fornecedor para a mudança, (ii) construir a confiança através da colaboração gerenciando a resistência, motivando a participação de todos e dando tempo para aprender, (iii) implementar mudanças amplas no sistema de acordo com as habilidades técnicas, gerenciais e sociais e (iv) dar suporte continuado e seguimento para as atividades desta fase de transição.

Ao final do programa, o comprador poderia estabelecer metas e planos, rever o progresso periodicamente, trocar informações que motivem o fornecedor e estabelecer prêmios ou outras formas de reconhecimento que motivem o fornecedor a melhorar o seu desempenho.

A Figura 1 à seguir deixa claro o efeito que um programa de desenvolvimento do fornecedor pode ter. A curva (1) apresenta o desempenho X tempo de um programa orientado para resultados e a curva (2) apresenta o desempenho X tempo de um programa orientado pelo processo.

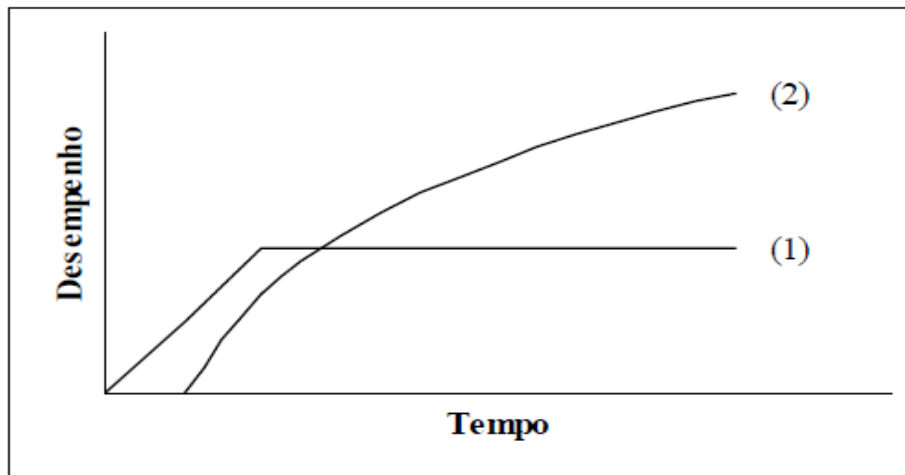


Figura 2 (Fonte: Hartley & Jones - 1997)

Watts e Hahn (1993) concluíram que, infelizmente, os compradores que estão utilizando programas para desenvolvimento dos fornecedores estão interessados em melhorar o produto que comercializam em vez de auxiliar a melhorar a capacidade de seus fornecedores. Assim, é preciso concordar com Hendrick e Ellram (1993), apud Krause (1997), quando afirmam que os benefícios de um programa de parceria precisam ser balanceados, apesar da situação usual ser diversa, onde o cliente (comprador) recebe muitos benefícios e o fornecedor poucos.

O sucesso continuado e duradouro de uma aliança estratégica com o fornecedor dependerá fortemente do fluxo de informações técnicas trocado entre o comprador e o fornecedor (MOHR E SPEKMAN, 1994; STUART E MCCUTCHEON, 1996; KRAUSE, 1999; GRIFFITHS E MARGETTS, 2000; e MILGATE, 2001).

De acordo com Leenders e Blenkhorn (1988), apud Krause e Ellran (1997a), os fornecedores geralmente só produzem de acordo com que lhes é exigido. Como consequência, as empresas compradoras merecem o que elas recebem dos fornecedores, pois não exigiram mais.

Somente esperando mais dos fornecedores, explicitando mais estas expectativas e sendo capaz de participar nos esforços de desenvolvimento do fornecedor, é que as empresas compradoras podem esperar desenvolver sua base de fornecimento para competir num mundo cada vez mais globalizado (KRAUSE E ELLRAN, 1997a).

4.1 – Etapas do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

Inicialmente a Empresa manteve contato com a universidade, solicitando auxílio para o trabalho junto aos fornecedores. Todas as etapas foram executadas a partir de reuniões com a gerência do setor de Compras da Empresa, contando com a participação dos compradores responsáveis pelos fornecedores selecionados para participarem do projeto. Observa-se que a realização do planejamento das atividades em conjunto com a gerência da Empresa é de grande importância para o projeto, pois as ações desencadeadas dependerão dos objetivos claros que serão traçados para o programa e do apoio da Empresa compradora, que possui os contatos e a influência junto aos fornecedores. A Empresa disponibilizou uma equipe de pessoas externas (equipe da universidade) para atuar junto aos fornecedores nas áreas de qualidade, produção e alterações de engenharia. O trabalho foi desenvolvido utilizando 10 etapas, que são brevemente descritas abaixo:

4.1.1 – Identificação da Necessidade de Melhorias

Deve ser identificado o contexto que gerou a necessidade das melhorias na cadeia de fornecedores, criando o pré-requisito para implantar o projeto. Em grande parte das situações torna-se útil conhecer o cenário econômico, político e cultural no qual o problema se insere.

No trabalho desenvolvido, esta etapa contemplou compreender o cenário de máquinas agrícolas e, principalmente, as suas diferenças comparado ao setor automotivo. Observa-se que o setor agrícola possui acentuada sazonalidade no comportamento das vendas, é fortemente dependente dos incentivos agrícolas dos governos e sua cadeia de suprimento é formada em grande parte por pequenos e médios fornecedores, diferentemente do setor automotivo.

4.1.2 – Estabelecimento dos objetivos do projeto

Os objetivos podem ser estabelecidos a longo, médio ou curto prazo. Os objetivos de longo prazo dizem respeito à cultura, educação e política da Empresa e aos ganhos obtidos pela cadeia de fornecimento com o projeto. Os objetivos de médio prazo dizem respeito a utilização, pelo fornecedor dos conceitos que serão repassados e que serão replicados no ambiente produtivo de sua empresa. Os objetivos de curto prazo dizem respeito ao resultado que será avaliado no final do período do projeto, tanto junto ao fornecedor quanto junto à Empresa.

No trabalho desenvolvido os objetivos de longo prazo deveriam ser alcançados pela Empresa. Os mesmos foram: aumentar a competitividade de seus produtos, melhorar a sua cadeia produtiva e alcançar redução de custo dos componentes. Os objetivos de médio e curto prazo foram estabelecidos junto ao fornecedor: utilizar as ferramentas de melhoria disponibilizadas (técnicas de controle de qualidade, sequenciamento da produção, troca rápida de ferramenta) e obter ganhos em seu processo (redução de retrabalho, redução de custos de matéria prima, aumento de produtividade).

4.1.3 – Definição do período de duração do projeto

O período de duração deve ser definido de acordo com o cenário específico de cada projeto, considerando dificuldades de execução das tarefas tanto para fornecedores quanto para Empresa, tempo de resposta, ritmo de trabalho e resultados alcançados até um período. Também poderá ser estabelecido o melhor período no ano para trabalhar junto ao fornecedor, visto que, a produção pode ser sazonal.

O tempo de duração proposto, para promover as melhorias nos fornecedores, foi de três meses. Este foi o prazo estipulado para a intervenção propriamente dita, mas novas visitas devem ser realizadas, para consolidar as melhorias propostas e permitir o acompanhamento junto ao fornecedor.

4.1.4 – Definição da forma de financiamento do projeto

Este é um passo muito importante, pois o fornecedor pode estar isento de pagar o projeto e ficar obrigado a alcançar um objetivo estipulado, ou pode pagar parte ou toda a conta. Outra forma que pode ser utilizada é a Empresa financiar alguns meses iniciais do projeto, verificar os resultados alcançados e, se os mesmos forem positivos para ambas as partes (fornecedor e Empresa), o fornecedor assumirá mais alguns meses de pagamento.

No trabalho desenvolvido, a Empresa assumiu o financiamento total do projeto ao longo dos três meses de duração do mesmo. No entanto, possuía intenções claras, discutidas com os fornecedores, de alcançar reduções nos preços dos componentes fornecidos, fruto das melhorias implantadas no processo produtivo.

4.1.5 – Definição das informações que deverão ser disponibilizadas pela empresa

Devem ser definidas com o objetivo de facilitar o encaminhamento das ações necessárias. A disponibilidade de dados, planilhas, desenhos e outros tipos de informações são fundamentais para a comprovação dos resultados do projeto. É essencial determinar uma pessoa da Empresa para acompanhar o projeto ao longo do desenvolvimento e fornecer os dados solicitados.

No trabalho desenvolvido, a Empresa disponibilizou dados sobre o desempenho dos fornecedores, referente a qualidade, custo e entrega (visto que ela tem um boletim de avaliação dos mesmos), informações sobre peças adquiridas (volume, preço, percentual de suprimento) e pessoas para contato interno (engenheiros/projetistas/compradores).

4.1.6 – Definição da forma de avaliação das propostas submetidas pelos fornecedores

Deve ser realizada buscando os caminhos mais dinâmicos dentro da estrutura da Empresa. Nesta etapa devem ser definidos os responsáveis para julgar as propostas, os prazos para retorno das propostas e as formas de encaminhamento das mesmas (e-mail, telefone, formulário padrão, serviço de atendimento ao fornecedor, entre outros). Algumas propostas que forem encaminhadas pelos fornecedores e necessitarem de avaliação técnica ou análise de investimento mais elaborada, poderão ter seu prazo de resposta estendido. Neste caso sugere-se dar retorno ao fornecedor sobre os motivos da demora.

A execução desta etapa envolveu grande interação entre os profissionais da Empresa e a equipe da Universidade. Cabe enfatizar, que, à medida que o projeto tinha prioridade na Empresa, sendo solicitado pela mesma, a resolução das pendências e das demandas do projeto recebeu prioridade e real atenção dos profissionais da Empresa. Em alguns momentos, a falta de tempo e as inúmeras atribuições dos profissionais da Empresa causaram dificuldade. Nesse sentido, é importante que, no início do programa, seja dimensionada a participação dos profissionais da Empresa, assegurando agenda suficiente para atender as demandas que inevitavelmente o projeto irá trazer.

4.1.7 – Definição da forma de avaliação dos resultados após intervenção nos fornecedores

A avaliação dos resultados pode ser realizada através da estimativa de ganhos em forma percentual de um indicador, como por exemplo faturamento ou índice de aproveitamento do tempo produtivo que o fornecedor dispõe. Os resultados alcançados após a implementação também podem ser comparados em relação ao início do projeto, comparando a evolução e o aproveitamento obtido pelo fornecedor. Por outro lado, alguns resultados de difícil mensuração podem ser considerados, em consenso, como alcançados totalmente ou parcialmente ao final do projeto. Verifica-se grande importância na mensuração numérica dos resultados do projeto, pois a

continuidade de novos projetos depende do retorno econômico obtido nos projetos anteriores.

No programa em questão, a Empresa, através do suporte da equipe da Universidade, optou por quantificar as melhorias na parte de alterações de engenharia das peças, na parte de qualidade e na parte de melhoria alcançadas no chão-de-fábrica, por meio de um indicador financeiro, que traduzia as melhorias em redução no custo de fabricação das peças produzidas. Assim, todas as ações foram avaliadas utilizando uma base comum: retorno financeiro, medido em R\$. Outra peculiaridade deste programa, é que a Empresa não obrigou os fornecedores a participar do projeto e a implantar as melhorias solicitadas. Entretanto, planeja ampliar os pedidos junto a quem atingir bons resultados.

4.1.8 – Escolha dos fornecedores que participarão do projeto

Os fornecedores podem ser selecionados pela criticidade de seus processos e operações, seu nível tecnológico, sua importância na cadeia produtiva (participação percentual no conjunto de fornecedores, considerando o volume de vendas à Empresa), sua localização geográfica semelhante e pela dificuldade inerente da Empresa de acompanhamento contínuo do fornecedor, entre outros.

Neste trabalho, os quatro fornecedores foram escolhidos pela parcela de faturamento junto a Empresa, pela dificuldade de relacionamento com a Empresa e pela localização geográfica distante e, conseqüente, dificuldade de acompanhamento.

4.1.9 – Identificação do perfil de cada fornecedor

É importante compreender as inclinações naturais de cada fornecedor, o que inclui identificar seu sistema de qualidade, as tecnologias que utiliza, suas especialidades do ponto de vista de processos e componentes, seu foco principal entre as dimensões custo, entrega e qualidade. Este passo exige confirmação local, pois algumas vezes a percepção da Empresa não reflete a real situação do fornecedor. Por outro lado, este passo pode ser de grande importância ao projeto,

na medida em que pode dar retorno à Empresa, do verdadeiro perfil do fornecedor, auxiliando os responsáveis pelas decisões futuras.

No trabalho desenvolvido, a Empresa escolheu quatro fornecedores do setor metalomecânico, produtores de peças em aço, cujo faturamento anual variava entre 1 e 4 milhões de reais. No início do projeto, a Empresa indicou os principais pontos a atacar, informou as peculiaridades do processo produtivo e descreveu o quadro de relacionamento para cada fornecedor. Ao longo do projeto, a percepção da Empresa revelou-se correta no caso de dois dos fornecedores. Os demais, no entanto, possuíam um perfil diferente daquele informado originalmente.

4.1.10 – Acompanhamento aos fornecedores

Este acompanhamento pode ser realizado mediante reuniões e visitas às partes envolvidas, sempre que necessário, a fim de sanar as dificuldades e dar encaminhamento o mais rápido possível às ações. Num primeiro momento os fornecedores escolhidos, a Empresa e a Universidade devem se reunir a fim de expor os objetivos do projeto, formas de atuação, duração e características peculiares, dando início ao trabalho junto aos fornecedores. Num momento final, os mesmos devem ser reunidos novamente a fim de consolidar os ganhos do projeto e tomar as ações necessárias. Algumas reuniões de acompanhamento podem ser realizadas sem a participação dos fornecedores, apenas entre Empresa e Universidade.

No estudo desenvolvido, os fornecedores foram reunidos na sede da Empresa para expor os objetivos do programa e os resultados esperados. Observou-se que os fornecedores demonstraram incertezas quanto à sua participação, quanto aos resultados que deveriam ser alcançados e quanto à forma de avaliação do projeto. Essas incertezas, em grande parte, tinham origem no comportamento passado da Empresa, baseado em estabelecer uma relação de benefício unilateral com os fornecedores. Os encontros continuados foram gradativamente diminuindo resistências e deixando claras as vantagens que ambas as partes poderiam ter com a realização do programa. Ao longo do programa, a Empresa acompanhou o desempenho dos fornecedores mediante visitas, relatórios, e-mails e reuniões com as partes envolvidas,

sempre que solicitadas. Uma reunião final, com a participação de todos, foi realizada com o intuito de assegurar que todas as partes possuíam o mesmo entendimento referente às melhorias obtidas e respectiva quantificação financeira.

4.2 – Antecipando dificuldades

Previendo algumas dificuldades que podem surgir, foi elaborada uma lista que está embasada, em grande parte, nas dificuldades observadas ao longo do projeto, visto que as etapas do método foram consolidadas após o trabalho junto à Empresa e aos fornecedores. São propostas algumas ações que poderiam minimizar seu efeito, as quais tem ligação com as ações propostas para o futuro, e podem ser visualizadas no quadro a seguir:

| Dificuldades | Prevenção |
|---|--|
| Escolha inadequada dos participantes do programa e falta de motivação | Permitir ao fornecedor manifestar desejo de participar ou não do programa; Avaliar o fornecedor individualmente quanto a necessidades e capacidades; Selecionar fornecedores capazes de cumprir os objetivos a curto e médio prazo; Compreender o momento vivenciado pelo fornecedor e entender suas motivações; |
| Indisponibilidade de tempo | Aumentar a motivação para o trabalho, explicitando ganhos e vantagens que serão obtidos com o melhor aproveitamento do tempo no futuro; Enfatizar que o programa possui maior ênfase e necessidade de mudanças nos três meses iniciais. Finalizado este prazo, as rotinas estarão implementadas e deverá ser realizado apenas o acompanhamento e a melhoria contínua; |
| Indisponibilidade para realizar investimentos | Priorizar os investimentos de baixo custo; Avaliar o custo-benefício dos investimentos necessários; Definir o <i>payback</i> para os investimentos maiores; |
| Consolidação dos ganhos obtidos | Estabelecer uma forma de avaliação dos ganhos e mensurar todos os fornecedores com o mesmo parâmetro; Definir uma rotina de acompanhamento ao fornecedor auxiliando-o sistematicamente após o fim do projeto; Instrumentalizar os fornecedores, ao longo do programa com material didático apropriado para incorporar as propostas ao cotidiano da Empresa; |

5 – DISCUSSÃO

A seguir iremos apresentar alguns dos fatores que influenciaram na tomada de decisão da empresa LOTUS:

- Alto valor agregado dos produtos beneficiados e fornecidos em “Kits”
- Alto volume(m³) do produto/material aliado ao baixo peso, prejudicando a otimização dos espaços no frete.
- Posicionamento estratégico perante seus clientes da região nordeste.
- Custo elevado de transporte dos materiais da matriz na região sul até o nordeste.
- Atendimento flexível e pontual.
- Maior disponibilidade de produtos em curto prazo.
- Crescimento da demanda de produtos fornecidos para o setor de energia eólica para os próximos 15 anos.
- Investimentos do governo federal no setor.
- Incentivos fiscais locais (Camaçari/ Bahia) para instalação da nova área.
- Maior interatividade com o cliente.
- Reduzir custos operacionais.

6 – RECOMENDAÇÃO

Tendo como objetivo principal, atuar fortemente no setor industrial de energia eólica nos próximos 10 anos e conseqüentemente aumentar a sua presença em mercados emergentes do Brasil como o nordeste, recomenda-se que esta decisão estratégica esteja definida principalmente perante as seguintes propostas abaixo:

- Maior disponibilidade dos produtos em curto prazo.
- Posicionamento estratégico perante seus clientes da região nordeste do Brasil.
- Atendimento flexível e pontual.
- Redução de custos operacionais.

7 – CONCLUSÃO

Tendo em vista uma vantagem estratégica perante a concorrência e buscando oferecer serviços que aumentem o volume de negócios no setor de energia eólica, verificou-se a necessidade de uma operação logística robusta e confiável, próxima do setor industrial em que está presente.

Com o ambiente competitivo dos dias de hoje as empresas estão constantemente em busca de uma maneira de melhorarem a sua eficiência operativa, alcançando vantagem competitiva e reduzindo custos, portanto o desenvolvimento de uma cadeia de fornecedores sustentável próxima do cliente é de grande importância, pois visa defender os interesses do mercado, além de aumentar o desenvolvimento técnico e produtivo da cadeia de fornecedores.

8 – BIBLIOGRAFIA

- [1] WANKE, PETER, “Gestão de Estoques”, 3º Edição, Editora Atlas, 2011.
- [2] FLEURY, PAULO / WANKE, PETER, “Logística Empresarial”, 1º Edição, Editora Atlas, 2000.
- [3] TAYLOR/ DAVID A., “Logística na Cadeia de Suprimentos” , 1º Edição , Editora Pearson Brasil , 2005.
- [4] ARBACHE / FERNANDO, SANTOS/ ALMIR , SALLES/ WLADIMIR , Gestão de logística , distribuição e trade marketing, 4º Edição , Editora FGV , 2011.