

Importância dos fornecedores na indústria de alimentos: um estudo de caso

Glória Maria de Oliveira Veiga (UNIFRAN) goloria@ig.com.br

Vivian Karina Bianchini (UFSCar) vivian@dep.ufscar.br

Maria Rita Pontes Assumpção (UFSCar) rita@dep.ufscar.br

Márcia Mitiko Onoyama (UFSCar) onoyama@dep.ufscar.br

Resumo

A eficiência de uma cadeia de suprimentos é um diferencial cada vez mais importante que proporciona vantagens competitivas para uma empresa. O objetivo deste artigo é analisar o suprimento de matéria-prima de uma empresa produtora de doces a base de amendoim, gomas e petiscos salgados, tendo como foco o relacionamento com os fornecedores. O referencial teórico utilizado é estruturado nos conceitos oriundos da Logística e da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Optou-se por realizar uma pesquisa exploratória e qualitativa com a utilização do método de estudo de caso. Verificou-se que a escolha de um fornecedor é direcionada pelos critérios de qualidade e pontualidade e que os relacionamentos de longo prazo são estabelecidos com os fornecedores que apresentam bons índices de desempenho. A análise do caso indica também que os fornecedores de matéria-prima contribuem para o processo de desenvolvimento do produto.

Palavras-chave: indústria de alimentos, fornecedores de matéria-prima, cadeia de suprimentos

1. Introdução

Em uma sociedade na qual os consumidores estão cada vez mais exigentes por qualidade nos produtos e nos serviços, e com os mercados globalizados, dinâmicos e altamente competitivos, há uma crescente preocupação das empresas não só em manter, mas também em incrementar seu desempenho dentro da cadeia de suprimentos na qual se inserem. Isto é especialmente importante para a indústria de alimentos dada a maior diversidade de produtos para atender os distintos segmentos de mercado.

Diante da necessidade de inovação tecnológica e organizacional, as agroindústrias nacionais vêm se deparando com uma nova realidade do mercado, com exigências por menores custos, diferenciação de produtos, confiabilidade, redução dos prazos de entrega, melhoria no controle de qualidade e da flexibilidade para a diversificação produtiva. Essas mudanças estão promovendo toda uma reestruturação na rede de suprimentos industrial, evidenciando crescente integração dos fornecedores (a montante) e de distribuidores (a jusante) à cadeia de suprimento de alimentos processados. (ASSUMPÇÃO, 2003).

A eficiência da cadeia de suprimentos é um diferencial cada vez mais importante que proporciona vantagens competitivas para a empresa, proporcionando melhores relacionamentos, tanto do lado do fornecimento de matéria-prima ao cliente industrial até a chegada do produto, via canais de distribuição, ao consumidor.

Segundo Davis *et al* (2001) a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como a habilidade de uma empresa de trabalhar com seus fornecedores para prover material e componentes de alta qualidade a um preço competitivo. Em muitas empresas a compra de

materiais e de componentes representa um percentual crescente do custo de produção de um item. Dessa forma, este trabalho visa compreender o relacionamento entre fornecedores de matéria-prima da indústria de alimentos e uma empresa produtora de doces a base de amendoim, gomas e petiscos salgados.

A elevada competitividade cada vez mais acirrada do mercado obriga as empresas a atuarem de forma a otimizar a cadeia de suprimentos, buscando parcerias e estabelecendo relacionamentos duradouros com clientes e fornecedores, baseados na filosofia de “ganhos mútuos” (CARVALHO, 2002).

1.1 Objetivo

O objetivo deste artigo é analisar o suprimento de matéria-prima de uma empresa produtora de doces a base de amendoim, gomas e petiscos salgados, tendo como foco o relacionamento com os fornecedores. O referencial teórico utilizado é estruturado nos conceitos oriundos da Logística e da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

2. Método de Pesquisa

Optou-se por realizar uma pesquisa exploratória visando um aprofundamento de conhecimentos sobre o relacionamento e a importância dos fornecedores de uma empresa produtora de doces a base de amendoim, gomas e petiscos salgados para a obtenção de produtos com a qualidade requerida pelos consumidores finais.

Além de exploratória, a pesquisa será qualitativa com a utilização do método de estudo de caso. O resultado da análise é proveniente de visitas e aplicação de questionários semi-estruturados, visando avaliar a importância e o desempenho dos fornecedores para a empresa em questão. Esta empresa localiza-se em Ribeirão Preto, interior de São Paulo, e será denominada neste artigo como Empresa S.

3. Referencial Teórico

A logística é o processo de planejar, implementar e controlar, eficientemente, ao custo correto, o fluxo e a armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente (COPACINO 1997). A Figura 1 apresenta o desenvolvimento de estratégias e o planejamento dentro da logística.

O conceito de Supply Chain Management (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos vem crescendo em importância e tem sido alvo de grande interesse na pesquisa e na gestão empresarial desde a década de 90, embora o conceito tenha surgido ainda na década de 80 na literatura acadêmica voltada para os estudos de logística, como o resultado de mudanças rápidas e de um ambiente competitivo e desafiador para muitas indústrias.

Supply Chain Management é uma filosofia integrada para gerenciar o fluxo total de um canal de distribuição, desde o fornecedor até o cliente final. A SCM parte do cliente externo e gerencia todos os processos que são necessários para gerar valor ao cliente de uma forma horizontal. SCM é a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente (COOPER *et al*, 1997). Portanto, a SCM é uma filosofia que procura unificar habilidades e recursos de funções organizacionais, tanto dentro de uma empresa quanto fora dela. O ponto principal é desenvolver relacionamentos e sincronizar o fluxo de

produtos, serviços e informações.

O valor gerado por uma cadeia de suprimentos é a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimentos para atender seu pedido (CHOPRA & MEINDL,2003). Tentar compreender a gestão e a elaboração de estratégia para cadeias de suprimentos apresenta-se como um desafio tanto para a academia quanto para a prática empresarial, sendo necessário que antigos conceitos sejam revistos e que novas formas de negociação e relacionamento sejam estabelecidos entre as organizações.

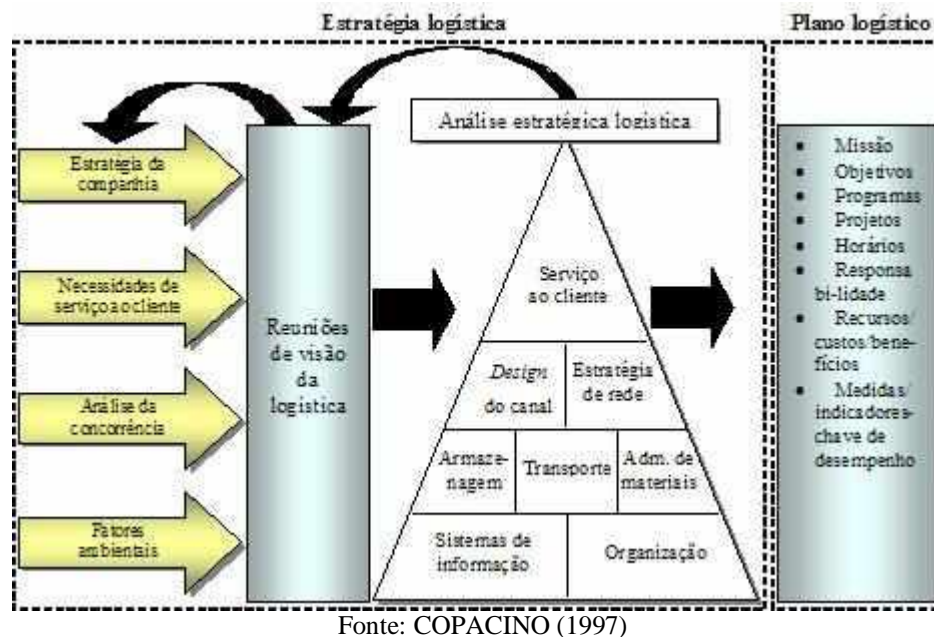


Figura 1 -Desenvolvimento de estratégias e o planejamento logístico

As pesquisas sobre *supply chain management* (SCM) têm ganhado destaque como sendo uma nova perspectiva e oportunidade para o estudo das organizações frente às demandas impostas por outros ambientes mais competitivos e mercados globais. Este novo enfoque contempla uma forma de integração que vai além das fronteiras organizacionais, ligando todos os níveis de fornecedores e de clientes à própria organização. Ellram define o SCM como uma forma inovadora de competição baseada nas mudanças do ambiente competitivo.

As condições de competição mudam rapidamente, as fases cíclicas dos produtos aceleram-se e as necessidades dos clientes transformam-se. Cada vez é mais necessário integrar a gestão da rede de fornecimento na tomada de decisões empresariais. As apostas são altas em termos de controle, capacidade de movimentação no mercado e rentabilidade (CARVALHO, 2002).

Segundo esse mesmo autor, a rede de fornecimento não é apenas um fluxo complexo de bens e serviços. É também um fluxo de informações e conhecimentos e aqui a tecnologia está a originar a mudança para aumentar o seu desempenho. No final destas cadeias está sempre o consumidor final. A palavra chave é colaboração e compartilhamento de informações, que pode ser conseguida de diversas maneiras (parcerias, correção, esquemas de incentivos).

Tornar as redes de relacionamentos (ou cadeias produtivas) mais eficientes na situação das exigências dos seus usuários requer um alto nível de informação e colaboração entre as empresas participantes (CARVALHO, 2002).

Davis *et al* (2001) relata os elementos necessários e muitas vezes obrigatórios para a implementação bem-sucedida de um programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Salienta-se que estes elementos, estão freqüentemente, sobrepostos e são dependentes entre si.

- Confiança: é um ingrediente fundamental no estabelecimento de relações bem sucedidas entre o fornecedor e o cliente;
- Relações de longo prazo: assume com os fornecedores um papel estratégico em uma empresa e permite que uma visão estratégica seja compartilhada;
- Compartilhamento de informações: entre fornecedores e clientes para um bem-sucedido gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- Forças individuais da organização: se uma empresa inicia uma relação com um fornecedor, então passa a ser importante para ela que esse fornecedor permaneça no mercado por um longo período de tempo.

Ainda segundo esse mesmo autor, existe uma tendência crescente de empresas e organizações tentarem ficar mais próximas de seus fornecedores e clientes, eliminando muitos passos intermediários que, atualmente, existem na cadeia de suprimentos.

As empresas dentro do ambiente competitivo no qual se inserem estão cada vez mais dependentes dos seus fornecedores, desenvolvendo assim, parcerias e relacionamentos de longo prazo. Como resultado, a logística, a homologação, o controle do desempenho e o desenvolvimento de produtos em conjunto tornaram-se fatores importantes na seleção dos parceiros.

4. Apresentação do estudo de caso

A Empresa S é uma das maiores indústrias de produtos a base de amendoim do país. Seus produtos estão presentes em quase todo o território nacional. Além do amendoim, a empresa também utiliza outras matérias primas para a fabricação de outros produtos, como é o caso dos salgadinhos de trigo (petiscos) lançados recentemente. Situada em Ribeirão Preto, no interior paulista, a indústria possui 14.648 m² e tem aproximadamente 450 profissionais em seu quadro de colaboradores. Atualmente são processadas cerca de 880 toneladas mensais de amendoim *in natura*, para a fabricação de uma linha de 13 produtos.

Todo o cuidado com a produção industrial não teria valor nenhum se a matéria-prima (o amendoim) for de baixa qualidade. Por isso, a Empresa S construiu a sua própria unidade de beneficiamento de amendoim, garantindo dessa forma, grãos com o padrão adequado às exigências da empresa. São 30.000 m² de área construída, equipados com máquinas e equipamentos de última geração. Todo o amendoim consumido pela empresa é beneficiado nesta unidade.

Para assegurar a qualidade do beneficiamento, existe na unidade um sofisticado laboratório, com profissionais altamente qualificados, que diariamente analisam todos os lotes processados. A Empresa S utiliza como referência o rigoroso padrão do Ministério da Saúde, para destinar à produção somente grãos que estejam dentro das especificações exigidas. Esta garantia é um grande diferencial da empresa.

A Empresa S atende todo o mercado nacional, e já exporta há sete anos para o Japão, África do Sul, entre outros países, porém o percentual referente ao mercado externo é ainda irrisório se comparado ao interno. Existe uma preocupação em estar por dentro das novidades do setor alimentício, demonstrada pela Empresa S, por meio da participação em feiras nacionais e internacionais, buscando captar idéias para o desenvolvimento de novos produtos, além de divulgar os próprios produtos da empresa.

Seleção de fornecedores:

Os principais critérios na hora de escolher o fornecedor são qualidade e pontualidade. As principais matérias-primas em termos de volume necessário e custo são a farinha de trigo, gorduras, glucose de milho ou de mandioca, e quanto às embalagens usa-se bastante os potes e as caixas de papelão. Com exceção da farinha de amendoim (a partir do óleo de amendoim), as matérias-primas e embalagens, em geral, são obtidas através de fornecedores nacionais. Mesmo alguns aditivos, que são produtos importados, são comercializados através de representantes no país. O amendoim, principal matéria-prima para a fabricação dos produtos da Empresa S, é negociado diretamente com os produtores. Os critérios verificados em termos de ser mais interessante comprar o amendoim de terceiros ou plantar o produto são custo e garantia de suprimento. Nesse sentido, a empresa tem investido nos chamados produtores parceiros - é dada ajuda técnica e financeira pela empresa e em troca os produtores dão preferência na hora da venda.

A relação de fornecimento com as usinas de açúcar é feita por contrato, e essa foi uma proposta feita pelas próprias usinas, tornando-se também interessante para a empresa. No contrato a venda é feita por um preço definido anteriormente, o que protege a empresa do aumento repentino do produto, além de compensar para as usinas quando o preço do açúcar é cotado muito baixo. Houve a tentativa de se utilizar o açúcar líquido invertido (um produto com maior valor agregado) na substituição da glucose, porém não se obteve o efeito desejado.

Avaliação de desempenho dos fornecedores:

Quanto ao desempenho - a empresa procura manter os que apresentam bom ID (índice de desempenho), o qual é classificado pelas letras A, B e C. Esse índice faz parte do programa de garantia e melhoria da qualidade existente na empresa e todo fornecedor aprovado começa no nível A. Se o produto fornecido apresentar alguma espécie de falha ou não-conformidade e receber mais de uma advertência, ele cai para o nível B, e depois de B para C. Quando o fornecedor atinge o nível C, a Empresa S realiza uma auditoria na empresa fornecedora. Se o produto fornecido continuar com problemas, ele deixa de ser requisitado. Para o fornecedor voltar do nível C para o B, e do B para o A deve entregar pelo menos cinco pedidos em conformidade com o especificado. Quando um problema é caracterizado, a empresa faz uma advertência via eletrônica, inclusive com cópia anexada da amostra não-conforme.

Desenvolvimento conjunto com fornecedores:

O envolvimento e a atuação dos fornecedores no desenvolvimento de produtos ocorre na geração do conceito e no projeto do produto, porém de formas diferenciadas. Alguns fornecedores vêm contribuindo para o êxito dos lançamentos de novos produtos, principalmente no desenvolvimento de matéria-prima. Para a criação de um novo produto são feitas reuniões periódicas com o setor de P&D (pesquisa e desenvolvimento), caso seja decidido por um item novo, a engenharia entra em contato com o setor de compras, e requer os itens necessários para testar a nova formulação desenvolvida. Existe também, apesar de menos comum, o caminho inverso, neste caso o fornecedor é quem leva a idéia ao cliente. Verificou-se portanto, que a empresa aceita sugestões dos fornecedores para seus novos produtos. Um exemplo atual é o da glucose de mandioca, desenvolvida pelo Grupo Yoki e utilizada em parceria com a Empresa S em alguns produtos. A substituição de fornecedores não é preocupação da empresa, que procura cultivar com os mesmos relações de mais longo prazo.

Logística:

Muitos itens já são comercializados na condição CIF e outros a própria empresa que arca com as operações de transporte. Algumas das questões que mais interferem no produto são custo e especificação. Nesse sentido, os fornecedores vêm se preocupando em oferecer um produto de

qualidade, investindo e buscando algo a mais para oferecer à empresa, principalmente na matéria-prima. Um exemplo: se os fornecedores de gordura descobrem um tipo de matéria-prima que o mercado japonês requer, procuram desenvolver e fornecer esse produto diferenciado.

A pontualidade em termos de entrega tem se mostrado bastante importante - se os fornecedores não forem pontuais pode haver atraso no processo de produção e até nas vendas.

Em relação ao número de fornecedores por item, se um item permite que se tenha vários fornecedores, é assim que ocorre, mas há casos em que existe apenas um fornecedor de um item que atenda aos requisitos da empresa, ou nenhum. Nesses casos, a empresa procura fazer parceria e tenta adaptar o fornecedor aos aspectos de que necessita.

Quanto à estratégia - existe nesse sentido uma troca de informação entre o setor de compras, de desenvolvimento de novos produtos e de promoção de vendas. Se é apresentada a necessidade de antecipar pedido de fornecedores, é feita uma justificativa adequada a fim de manter a transparência nas relações e também de valorizar os fornecedores que vêm apresentando bom desempenho.

Relação com os distribuidores:

A Empresa S foi pioneira na distribuição de produtos a base de amendoim no mercado. A empresa deixou de fazer negócio diretamente com as grandes redes de supermercados, e passou a negociar diretamente com os atacadistas. Dessa forma, a empresa possui uma distribuição bastante pulverizada.

Principais estratégias adotadas pela empresa:

- Ampliação do mercado consumidor nacional e internacional;
- Ampliação da linha de novos produtos;
- Ampliação das instalações industriais com a construção da fábrica de beneficiamento de amendoim;
- Investimento em novos equipamentos no processo produtivo

Não foi constatado processo de terceirização de funções anteriormente da empresa. As funções principais são mantidas sob controle da companhia. A política da empresa é de procurar manter seus produtos no mercado e acrescentar novos produtos nas linhas já existentes, a menos que um produto tenha grande rejeição com o consumidor, ou apresente prejuízo. A Empresa S não costuma promover parceria com outras empresas do setor.

5. Considerações finais

Este artigo analisou o suprimento de matéria-prima de uma empresa produtora de doces a base de amendoim, gomas e petiscos salgados, tendo como foco a importância dos fornecedores de matéria-prima. O referencial teórico utilizado foi estruturado nos conceitos oriundos da Logística e da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Verificou-se o procedimento adotado pela Empresa S para realizar a seleção de fornecedores, avaliar o desempenho dos mesmos, desenvolver novos produtos em parceria, adequar a logística de recepção de matéria-prima, estabelecer a relação com os distribuidores e direcionar as estratégias a serem adotadas pela empresa.

A escolha de um fornecedor é direcionada pelos critérios de qualidade e pontualidade, os relacionamentos de longo prazo são estabelecidos com os fornecedores que apresentam bons índices de desempenho. A análise do caso indica também que os fornecedores de matéria-

prima contribuem para o processo de desenvolvimento do produto. A empresa declarou que esta interação facilita a redução de tempo e custo de desenvolvimento, quando se trabalha em conjunto com fornecedores no projeto dos produtos. A economia de tempo no desenvolvimento resulta da coexistência de trabalho de desenvolvimento conjunto, na empresa e nos seus fornecedores. Os custos menores resultam de esforços compartilhados no desenvolvimento e da diminuição de retrabalho pela existência de interação durante o processo. A atuação dos fornecedores da empresa S se dá, principalmente na fase de geração de conceito do produto e na engenharia do produto (desenvolvimento do produto e melhoria da qualidade).

Referências

- ASSUMPTÃO, M.R.P.; BIANCHINI, V.K. (2005) – Relações de Suprimentos na Agroindústria: lições da indústria açucareira e da indústria de alimentos e bebidas. In: BATALHA, M.O. Gestão do Agronegócio: Textos Seleccionados. EdUFSCar. São Carlos.
- CARVALHO, D.O. (2002) - Supply Chain Management (Compilação de Artigos e Trabalhos Científicos). Franca: Lab. Assess. Adm. e Jurídica da Universidade de Franca.
- CHOPRA, S. MEINDL, P. (2003) - Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Prentice Hall.
- COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M. & PUGH, J.D. (1997) Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. In: *The International Journal of Logistics Management*. V. 8. N. 1, 1997. Pp: 1-13.
- COPACINO, W.C. (1997) - Supply chain management: the basics and beyond. St. Lucie Press, Boca Raton & APICS, Falls Church.
- DAVIS, M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. (2001) - Fundamentos de Administração da Produção. Porto Alegre: Bookman. 3ª Edição. p 389-404.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, n. 29, p. 65-83, 2000.
- YIN, R.K. Case Study Research. Design and Methods. 2nd ed. London, Sage Publications, 2001.