É hora de discutir a relação

Como a Copesul e seus fornecedores estão repensando o relacionamento e compartilhando riscos e benefícios para aumentar a competitividade da cadeia produtiva

Por Suzana Naiditch

DIANTE DE UMA PLATÉIA DE 400 executivos que ern maio deste ano participavam do 3º Fórum de Fornecedores da Copesul — a Central de Matérias-Primas do Pólo Petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul —, os diretores da empresa mostraram o planejamento estratégico a todos os presentes. Apareciam ali os cenários que a empresa está enxergando para os próximos anos, quais diretrizes devem nortear seus principais executivos e que pontos fracos da companhia devem ser atacados. O objetivo é manter os resultados em alta, como aconteceu neste ano. No primeiro semestre, a Copesul teve um lucro de 73 milhões de reais — o mesmo obtido em todo o ano passado, quando seu faturamento foi 3,7 bilhões de

Funcionários com uniformes novos, no pólo de Triunfo: modelo de negócios transformado

reais. Mais do que um gesto simbólico, a Copesul considera a transparência um ingrediente fundamental para motivar os fornecedores a dar o melhor de si mesmos. Foi a primeira vez que o plano estratégico foi escancarado dessa forma. "'Não vamos mais esconder o jogo", diz Paulo Ermida Moretti, principal executivo da unidade de manutenção da Copesul. "Afinal, somos uma cadeia."

Esses fóruns vêm acontecendo desde 1999 e são parte de um esforço da Copesul para subir a um patamar mais alto de competição. Nele estão as poucas companhias que realmente entenderam que está em vigor um novo modelo de competitividade. "Não são mais as empresas isoladamente que competem entre si", diz o professor John Kasarda, da Escola de Administração de Empresas da Universidade da Carolina do Norte, um especialista no assunto. "São as cadeias e as redes das quais elas fazem parte."

FOTOS: TAMIRES KOPP

Saber que toda a cadeia produtiva precisa trabalhar junto para baixar custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade, todo mundo sabe. Mas ainda são muito poucas as empresas que tomam a iniciativa de fazer esse processo deslanchar. A Copesul é uma delas. Nos últimos anos, seus executivos estão envolvidos num mãos-à-obra com mais de 170 fornecedores para que eles melhorem sua performance. Não se trata de apenas fazer exigências e colocá-los contra a parede. Trata-se de compartilhar com eles riscos e benefícios de práticas desenhadas em conjunto. "O objetivo é realmente o de integrar", diz Luiz Fernando Cirne Lima, superintendente da Copesul.

A empresa percebeu que a relação com os fornecedores merecia maior atenção durante um profundo processo de reengenharia em meados dos anos 90. De lá para cá, uma seleção mais rigorosa vem fazendo cair a quantidade de fornecedores. Chegaram a ser 3 000, seis vezes o número de hoje. "É melhor ter menos fornedores mais qualificados", diz Newton Jorge Rosa, responsável pela área de materiais da Copesul. "E com esses que vale a pena investir num relacionamento mais estreito e de longo prazo."

Dos 580 fornecedores de serviços, materiais e equipamentos da Copesul, 174 estão engajados no programa. Fornecedores desse tipo são responsáveis por não mais de 10% do que a empresa desembolsa com compras: cerca de 120 milhões de reais em 54 000 transações por ano. E pouco se comparado às despesas com nafta, a principal matéria-prima, cuja aquisição chega a 2 bilhões de reais por ano. Mas essas empresas garantem que atividades vitais, como alimentação, manutenção dos uniformes e gestão do material de escritório, entre dezenas de outras, sejam cumpridas. "Nem todas são funções diretamente ligadas ao nosso negócio principal", diz Moretti. "Mas, se esse suporte não funcionar direito, tudo pára."

Recompensar os fornecedores que cumprem as metas estabelecidas na parceria é um dos pilares do programa da Copesul *(veja como isso funciona no quadro da página seguinte)*. Durante o fórum de fornecedores de maio, o executivo Hermes Gazzola, presidente da Puras, de Porto Alegre, que atua na área de refeições coletivas e administra 598 restaurantes de empresas em todo o país, recebeu da Copesul um cheque de 70 000 reais. O prêmio, equivalente a 2% do valor do seu contrato anual, foi conquistado porque a Puras superou 90% das metas de desempenho acordadas com a Copesul um ano antes. Na prática, a qualidade da comida melhorou e o desenvolvimento profissional dos funcionários da Puras recebeu mais recursos. As regras do jogo na Copesul prevêem que os prêmios dados aos fornecedores que se saem bem sejam utilizados em investimentos para melhorar ainda mais o desempenho. Por isso, Gazzola distribuiu metade da verba entre os 80 funcionários do restaurante da Copesul e aplicou o restante em cursos de treinamento para esse pessoal.

Além da Puras, outros 30 fornecedores de serviços estão sendo avaliados por índices de desempenho técnico e segurança, medido por critérios acordados entre cada um deles e a Copesul num contrato assinado pelos dois lados *(veja um contrato no Portal EXAME — www.exame.com.br)*. Ao todo, a Copesul distribuiu 160 000 reais entre seis deles que atingiram mais de 90% dos objetivos no ano passado. Os que ficaram com índices entre 50% e 70% elaboraram, em conjunto com a empresa, um plano de ação para melhorar sua performance no médio prazo. Caso alguma empresa tiver aproveitamento abaixo de 50%, o que ainda não ocorreu, terá de se submeter à

análise do Comitê de Perda Contratual, do qual fazem parte o parceiro e o executivo da área envolvida.

Para participar do programa é fundamental não ter medo de ser avaliado. Pelo menos dez fornecedores foram substituídos pela Copesul porque não quiseram ou não puderam se adaptar. "Fazemos exigências e acabamos, sim, interferindo na gestão do parceiro", diz Sidnei dos Anjos, analista de contratos de serviço da Copesul. "Nem todos querem isso." Para os que estão dispostos a se enquadrar, não há um modelo rígido nem uma única pessoa a comandar o processo. Todos os executivos da Copesul participam em suas áreas. Para os fornecedores de materiais, por exemplo, são feitos contratos discutidos caso a caso. "O importante é que o foco esteja na redução de estoques e de burocracia", diz Rosa. Reduzir estoques também foi um objetivo que levou a indústria automobilística, a mais avançada em gestão de cadeia de suprimentos, a colocar seus fornecedores-chave literalmente dentro das fábricas. "O relacionamento proposto pela Copesul, assim como o utilizado pelas montadoras, permite que o fornecedor faça planos a longo prazo", diz o consultor paulista Alexander Willy, da Willy Innovative Consultance, que trabalha para a Copesul. "Dessa forma, ele tem condições de planejar seus investimentos."

Veja o caso da Renova, lavanderia industrial com sede em Cachoeirinha, na Grande Porto Alegre. Em 1994, quando começou a lavar toalhas para a Copesul, a Renova tinha 60 clientes. Hoje, são 1 200. "A Copesul me ajudou a crescer", diz José Airton Venso, diretor da Renova. Conforme conquistou a confiança da Copesul, a Renova ganhou mais serviço e passou a lavar também uniformes e tapetes para a empresa. Num segundo momento, a Renova investiu no desenvolvimento de um novo uniforme para os

GANHA-GANHA

O programa de parceria com fornecedores da Copesul compreende quatro grandes etapas:

1. AS ELIMINATÓRIAS

A Copesul seleciona, entre seus mais de 500 fornecedores, os que participarão do programa. É preciso preencher três requisitos: imprescindibilidade do produto ou do serviço oferecido, continuidade no fornecimento e valores éticos alinhados com os da Copesul.

2. AS REGRAS DO JOGO

Juntamente com o fornecedor escolhido, a Copesul determina objetivos a ser alcançados por ele. Por exemplo: aumentar o controle ambiental, melhorar o treinamento de funcionários e implementar programas de qualidade total. Tudo é formalizado num contrato assinado pelas duas partes.

3. O PERCURSO

A Copesul acompanha o desempenho do fornecedor, de acordo com os compromissos assumidos na etapa anterior. Nos casos em que os resultados estão distantes dos objetivos, os dois lados discutem formas de melhorá-los.

4. OS VENCEDORES

Ao final de um ano, a conquista dos objetivos estabelecidos é recompensada. No caso dos prestadores de serviço, por exemplo, quem cumprir mais de 90% das metas recebe como prêmio 2% do valor do contrato de fornecimento. Os que obtêm índices entre 50% e 70% elaboram, em conjunto com a Copesul, um plano para melhorar a performance no ano seguinte. Empresas com aproveitamento abaixo de 50% se submetem à análise do Comitê de Perda Contratual, do qual participam o parceiro e o executivo da área envolvida.

Refeitório da Copesul: a comida melhorou

funcionários da Copesul, que há 20 anos vestiam calça e camisa cinza sem graça. A nova divisa é mais charmosa: calça e camisa jeans, com enormes bolsos laterais nas calças para colocar luvas e um porta-canetas - um pedido dos próprios funcionários. Para se adequar a metas de produtividade cada vez mais exigentes, a Renova mudou completamente o jeito de trabalhar. Hoje, a Copesul não se preocupa mais em comprar uniformes e toalhas — a empresa os aluga da Renova. "Acabou a preocupação da Copesul com aquisição e manutenção desses itens", diz Venso.

Idéias como essas, que podem envolver mudanças no modelo de negócio dos fornecedores, como ocorreu com a Renova, surgem da busca permanente por eficiência que um programa assim exige. A Roan, distribuidora de equipamentos de proteção individual, como botas, luvas e capacetes, com sede em Canoas, na Grande Porto Alegre, é fornecedora da Copesul desde 1997. Seu foco se limitava a oferecer preços competitivos. Depois, assumiu o controle dos estoques desses itens da Copesul, administrando inclusive materiais fornecidos por concorrentes. Melhores práticas de controle foram implementadas, como a utilização de código de barras para identificar exatamente quais dos mais de 2 000 funcionários que utilizam esses equipamentos estão retirando esse ou aquele item. Com isso, a Copesul hoje gasta 30% menos com equipamentos de segurança do que há quatro anos. Nesse período, a Roan triplicou seu faturamento: de 2 milhões de reais por ano para 6 milhões de reais. "A Copesul é nossa vitrine", diz Roberto Szupszynski, diretor da Roan. "Ganhamos clientes como Springer Carrier, Dana e Termolar, interessadas em implantar o mesmo sistema em suas fábricas."

Parcerias como a que a Copesul mantém com a Roan e com a Renova têm um risco: se acomodar num relacionamento baseado em exclusividade e longo prazo. "Ficar na mão de poucos pode ser perigoso", diz o consultor paulista Celso Ienaga, da Dextron Management Consulting, especializada em gestão. "Esse é justamente o ponto crítico que cabe à Copesul administrar." Os executivos da empresa estão cientes desse perigo. Por isso, no final do ano passado foi feito um levantamento para comparar o custo dos 170 itens comprados da Roan com o de outros fornecedores. Descobriu-se que os preços da parceira poderiam cair. em média, 30%. A Copesul dispensou a Roan por causa disso? Não. Traçou com Szupszynski um plano de redução gradativa de preços e colocou-se como intermediária entre a Roan e os fornecedores dela. Agora, Szupszynski não vai mais sozinho negociar preços e prazos com seus fornecedores. Com ele vai um executivo da Copesul, que não apenas ajuda a fazer uma pressãozinha. Nessas ocasiões discutem-se três opções de matéria-prima mais em conta, entre outras formas de baixar custos para todos. Faltando quatro meses para o fim do ano, a Roan já atingiu quase 100% da meta de redução de preços acordada para 2003.

Uma forma de ajudar a melhorar a competitividade dos fornecedores é envolver outras empresas do pólo de Triunfo. A Copesul convenceu sete das nove empresas do pólo de que era um contra-senso cada uma delas manter o próprio serviço de transporte de funcionários. Hoje há um sistema compartilhado, administrado pela Copesul. "A empresa investiu 500 000 reais numa rodoviária para o pólo, e o investimento se pagou em apenas um ano", diz Anjos. "A média de espaços ociosos nos ônibus baixou de 60% para 40%."

Ao contrário de boa parte dos programas de melhoria de resultados e cortes de custos, o da Copesul não tem prazo de validade nem de conclusão." Isso é um relacionamento", diz Rosa. "Tem de ser aperfeiçoado e revisto sempre." Idéias não param de surgir. A próxima, a ser implantada em outubro, é um shopping de materiais e ferramentas. O Lojas in Company, como foi batizado o shopping, será um conjunto de sete lojas com portas voltadas para a Copesul e para as ruas do pólo. Fornecedores da Copesul, como a Roan, a Ferramentas Gerais e a Teadit, fazem parte da empreitada. O objetivo é abrir as lojas a todas as empresas do pólo e da região vizinha a Triunfo, de forma a aumentar o volume de vendas dos fornecedores. "O que virá em seguida ainda não sabemos", diz Moretti. "Mas temos certeza de que há ainda muita coisa a ser feita para termos um relacionamento cada vez mais integrado." •