

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Walter Tadeu Mühlstedt

MODELO DE LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS
UMA APLICAÇÃO À REDE DE FRANQUIAS COPEL

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

MODELO DE LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS
UMA APLICAÇÃO À REDE DE FRANQUIAS COPEL

Walter Tadeu Mühlstedt

MODELO DE LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS
UMA APLICAÇÃO À REDE DE FRANQUIAS COPEL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Carlos Manoel Taboada Rodriguez

Florianópolis

2003

Walter Tadeu Mühlstedt

**MODELO DE LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS
UMA APLICAÇÃO À REDE DE FRANQUIAS COPEL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de março de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Manoel Taboada Rodriguez, Dr.

Orientador

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

Prof. Antônio Jorge Cunha Campos, Me.

Tutor de Orientação

Prof. Eduardo Alves Fayet, Me.

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Benevides (*in memoriam*) e Rosa, pelo permanente incentivo aos meus estudos.

Agradecimentos

À Deus por estar sempre presente, especialmente nos momentos mais difíceis de minha vida.

À compreensão e incentivo que minha esposa Maria do Rocio e meus filhos Érica e Guilherme souberam dedicar no período de elaboração deste trabalho.

Ao Professor Carlos Manoel Taboada Rodriguez, meu Orientador, e aos Professores Jorge Campos e João Esmeraldo da Silva, pelo apoio que me foi dispensado à elaboração do presente estudo.

À Companhia Paranaense de Energia - COPEL, pela sua política de incentivo ao desenvolvimento de seus colaboradores.

Finalmente, aos Professores, Funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como aos amigos, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta Dissertação.

Sumário

Lista de Figuras	xi
Lista de Quadros	xii
Lista de Siglas	xiii
Resumo	xiv
Abstract	xv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Origem do Trabalho	1
1.2 Abordagem do Problema	3
1.3 Justificativa	4
1.3.1 Ganhos Esperados para a COPEL.....	5
1.3.2 Importância para o Mundo Acadêmico.....	5
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo Geral.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Limitações do Trabalho	6
1.6 Estrutura do Trabalho	6
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	8
2.1 O que é a COPEL	8
2.2 Origem do Projeto Franquias COPEL	9
2.3 O que é o Projeto Franquias COPEL	10
2.3.1 Vantagens do Sistema “Franquias COPEL”.....	11
2.3.2 O Processo de Seleção dos Franqueados.....	13
2.3.3 A Remuneração dos Franqueados.....	14
2.3.4 Cada vez mais Perto do Cliente.....	14
2.3.5 Gestão do Processo.....	15
2.3.6 Critérios para Implantação de Novas Franquias.....	17
2.4 Compras no Setor Público	17
2.5 Relacionamento com Fornecedores	19
2.5.1 Relacionamento com Fornecedores no Setor Elétrico.....	19
2.5.2 Relacionamento com Fornecedores na COPEL.....	20
2.6 Código de Ética da Parceria	25

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
3.1 Desenvolvimento de Fornecedores	27
3.1.1 Histórico.....	27
3.1.2 Conceito.....	29
3.1.3 Importância.....	30
3.1.4 O Enfoque Cultural, Organizacional e Operacional.....	31
3.1.5 Níveis de Fornecedores.....	31
3.1.6 Estratégia.....	32
3.1.7 Administração da Qualidade.....	33
3.1.8 Programa para Autocertificação.....	34
3.2 Parcerias	35
3.2.1 Definição.....	36
3.2.2 Vantagens.....	39
3.2.3 Dificuldades para Implantação.....	40
3.3 Gerenciamento da Cadeia Produtiva	41
3.3.1 Logística.....	41
3.3.1.1 Evolução da Logística nas Empresas.....	43
3.3.1.2 Fatores de Sucesso/Fracasso nas Alianças Logísticas.....	49
3.3.2 <i>Supply Chain Management</i> - SCM.....	50
3.4 Transporte	53
3.4.1 Características dos Tipos de Modais.....	55
3.5 A Função Compras	57
3.5.1 Marketing de Compras no <i>Comakership</i>	58
3.5.2 Compras <i>Just-In-Time</i> (JIT).....	59
3.5.3 Melhores Práticas na Área de Compras.....	60
3.6 Franquia	62
3.6.1 A História do <i>Franchising</i> no Mundo e no Brasil.....	64
3.7 Desenvolvimento de Fornecedores (Cases)	65
3.7.1 Filosofia do Processo.....	66
3.7.2 Seleção de Fornecedores.....	66
3.7.3 Acompanhamento de Fornecedores.....	68
3.7.4 Inspeção de Materiais.....	70
3.7.5 Desenvolvimento de Fornecedores.....	71

3.8 Tecnologia da Informação	73
3.8.1 Principais Ferramentas da TI.....	75
4 MODELO PROPOSTO	79
4.1 A Proposta	79
4.2 Metodologia	81
4.2.1 Coleta de Dados.....	82
4.2.2 O Questionário da Pesquisa.....	83
4.2.3 O Instrumento da Pesquisa.....	83
4.3 Desenvolvimento de Fornecedores	86
4.3.1 Cadastro de Fornecedores.....	86
4.3.2 Pesquisa Aplicada aos Fornecedores de Materiais Elétricos.....	86
4.3.3 Fornecedores já Desenvolvidos.....	87
4.3.4 Fornecedores com Potencial de Desenvolvimento.....	88
4.3.5 Fases para Seleção de Fornecedores.....	89
4.4 Proposta para a Redução de Custos de Aquisição de Materiais (COPEL 2000) - A Central de Compras	92
4.4.1 Ações a Serem Tomadas para Viabilizar a Central de Compras.....	93
4.4.2 Proposta para a Implantação da Central de Compras Passo-a-Passo.....	93
4.5 O Sistema de Compras	99
4.5.1 Sistema Baseado na Internet.....	99
4.5.1.1 Módulo Catálogo.....	100
4.5.1.2 Módulo Cotação.....	101
4.5.1.3 Módulo Leilão.....	102
4.5.1.4 Módulo Administração.....	102
4.6 O Gerenciamento	103
4.7 Ações Complementares	104
4.7.1 Contratação de Operador Logístico.....	105
4.7.2 A Seleção do Operador Logístico.....	105
4.8 Resultados e Discussões	106
4.8.1 Resultados para os Franqueados.....	106
4.8.2 Vantagens do Sistema.....	107
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	110
5.1 Conclusões	110

5.1.1 A Central de Compras.....	110
5.1.2 O Operador Logístico.....	111
5.1.3 O Sistema de Compras.....	111
5.2 Recomendações.....	113
GLOSSÁRIO.....	114
REFERÊNCIAS.....	116
ANEXOS.....	121

Lista de Figuras

Figura 1: Nível de Sucesso do Sistema de Franquias.....	64
Figura 2: Relacionamento SIEMENS TEL / Fornecedor.....	71
Figura 3: Proposta do Modelo de Compras Diretas pela Rede Franqueada.....	80
Figura 4: Proposta do Modelo de Compras com Operador Logístico.....	81
Figura 5: Fluxograma do Projeto.....	85
Figura 6: Situação sem Parceria.....	108
Figura 7: Situação com Central de Compras sem Parceria com Fornecedores...	108
Figura 8: Situação com Central de Compras e Parceria com Fornecedores.....	109

Lista de Quadros

Quadro 1: Representação dos Possíveis Tipos de Franquias COPEL.....	14
Quadro 2: Itens de Controle das Franquias.....	16
Quadro 3: Relacionamento Cliente-Fornecedor para Garantir a Qualidade.....	33
Quadro 4: Matriz de Kraljik (Importância/Disponibilidade).....	59
Quadro 5: Etapas de Desenvolvimento de Fornecedores.....	72
Quadro 6: Resultado da Pesquisa com Fornecedores Potenciais (Futuros Parceiros da COPEL).....	87

Lista de Siglas

CD	-	Centro de Distribuição
CDF	-	Sistema de Registro Cadastral
COGE	-	Comitê de Gestão Empresarial do Setor de Energia Elétrica
CPC	-	Comissão Permanente de Cadastro
CQM	-	Controle de Qualidade de Materiais
CRC	-	Certificação de Registro Cadastral
ECR	-	<i>Efficient Consumer Response</i> ou Resposta Eficiente ao Consumidor
EDI	-	<i>Electronic Data Interchange</i> ou Intercâmbio Eletrônico de Dados
Erp	-	<i>Enterprise Resource Planning</i> ou Planejamento dos Recursos do Negócio
IDF	-	Índice de Desempenho do Fornecedor
JIT	-	<i>Just in Time</i>
MRP	-	<i>Material Requirements Planning</i> ou Planejamento das Necessidades de Materiais
MRP II	-	<i>Manufacturing Resources Planning</i> ou Planejamento dos Recursos da Manufatura
OMS	-	<i>Order Management System</i> ou Sistema de Gerenciamento de Pedidos
OPT	-	<i>Optimized Production Technology</i> ou Produção Tecnológica Otimizada
PDF	-	Processo de Desenvolvimento de Fornecedores
PDV	-	Ponto de Venda
PWQA	-	Programa WEG de Qualidade Assegurada
SCM	-	<i>Supply Chain Management</i> ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimento
SI	-	Sistema de Informação
TI	-	Tecnologia da Informação
VAN	-	<i>Value Added Network</i> ou Valor Adicionado na Cadeia Produtiva
VMI	-	<i>Vendor Managed Inventory</i> ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor
WAP	-	<i>Wireless Application Protocol</i>
WCS	-	<i>Warehouse Control Systems</i> ou Sistemas de Controle de Armazém
WMS	-	<i>Warehouse Management System</i>

Resumo

MÜHLSTEDT, Walter Tadeu. **Modelo de Logística de Suprimentos. Uma Aplicação à Rede de Franquias Copel.** 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente estudo tem por objetivo apresentar à COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A uma proposta que torne sua rede franqueada mais competitiva junto à concorrência na prestação de serviços voltados à área elétrica, bem como à comercialização de materiais elétricos. Dentro dessa perspectiva, buscou-se identificar os fatores que limitam o lucro dos franqueados, além de buscar as ações passíveis de serem implementadas para reverter essa situação. Dentre os fatores que limitam o lucro identificou-se a baixa escala de compras individuais dos franqueados e o custo do transporte das mercadorias comercializadas. Na sequência, efetuou-se uma pesquisa teórica em busca de material que refletisse o estado da arte na área de desenvolvimento e parcerias com fornecedores, abordando histórico, conceitos, importância e enfoques diversos a respeito do assunto. Além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se de três pesquisas de campo, sendo a primeira direcionada aos fornecedores de materiais elétricos, a segunda à empresas públicas do setor elétrico e a terceira realizada junto aos empregados da COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A, através de entrevista semi estruturada. Com base nas pesquisas, elaborou-se um conjunto de propostas visando reverter a situação de baixa competitividade, conforme segue: criação de uma central de compras baseada num sistema de parcerias com os fornecedores, a contratação de um operador logístico e uma proposta para a integração das operações entre os franqueados, fornecedores e operador logístico baseada na *internet*. O sistema proposto será implantado e acompanhado e contribuirá para a redução de custos, decorrentes do maior poder de barganha da rede franqueada, da redução de intermediários, de melhores condições de pagamento, de menores estoques, da agilidade à reposição de mercadorias nos pontos de vendas, da ampliação e da expansão da operação, além de outras vantagens, sem maiores investimentos para a rede franqueada.

Palavras-chave: franquias; fornecedores; COPEL; suprimento.

Abstract

Walter, Tadeu Mühlstedt. **Supplier Logistic Model. An Application to the Copel Franchising Net.** Florianópolis, 2003. 139 pages. Dissertation (Masters Degree Course in Production Engineering). Program of Post-Graduation Engineering, UFSC, 2003.

The current study has as objective to present to COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A a proposal that becomes its franchising net more competitive along with the competition on the install services in the electric area as well as the merchandize of electric materials. There was a search to identify the factors which limit the franchising the profit, searching the possible actions to be implemented to turn over this situation. Along with the factors which limit the profit were identified the low scale of individual purchases of the franchiser and the cost of the comercialised goods transport. Subsequently, there was theoretical research looking for a material which reflected the art state on the development area and partnerships with suppliers, approaching history, concepts, importance and several approaches about the subject. Besides the bibliographical research, there were made three field researches, being the first one directed to the electrical material suppliers; the second to the public companies in the electric sector and the third was realized along with the employees of COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A, through an interview half structuralized based on the researches were elaborated a set of proposals aiming to revert the low competitiveness situation, as follow: creation of a central to increase the scale of orders along with the suppliers, creation of a partnership system with the electrical material suppliers and the hire of one logistic operator. The purpose for the integration of the operations between the franchisers, suppliers and the logistic operator is based on the internet. The considered system would will be implanted and followed, it will contribute for the cost reduction, coming from the highest power of bargain of the franchising net, intermediaries reduction, better payment conditions of low supplies, the agility for the products replacements at the selling points, the enlargement and the expansion without bigger investments for the franchising net.

Key-words: franchising; suppliers; COPEL; supply.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

Clientes cada vez mais exigentes forçam as empresas a prestarem um atendimento diferenciado, isto é, agregando valor aos serviços prestados, proporcionando um atendimento global às necessidades de seu público alvo.

Com as constantes transformações do ambiente empresarial, com novos sistemas de produção e distribuição sendo implantados pelas grandes empresas, elas voltam-se para as suas competências básicas, terceirizando suas atividades operacionais. Torna-se cada vez mais premente o desenvolvimento de ações visando o estreitamento das relações cliente-fornecedor, com a implementação de políticas de longo prazo.

Esse estreitamento leva as empresas a formação de parcerias, as quais ampliam o comprometimento mútuo, criando uma interdependência entre os membros da cadeia produtiva, aprimorando seus processos, seus produtos, reduzindo seus custos e tornando-se mais competitivas nos mercados em que atuam.

Aliada a melhoria das relações na cadeia de produção, está também a evolução dos conceitos logísticos, os quais não se limitam mais as questões internas das empresas, mas ampliaram-se para além de suas fronteiras, tendo evoluído para o que atualmente se denomina SCM - *Supply Chain Management*, ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Tal evolução trouxe significativo avanço em agilidade, qualidade dos serviços ao cliente, velocidade do capital de giro, redução de estoques e, enfim, redução dos custos operacionais e conseqüente melhoria da competitividade das cadeias de produção que a adotam.

Na COPEL DISTRIBUIÇÃO S.A., neste trabalho referenciada somente como COPEL, empresa objeto da presente pesquisa, subsidiária da COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL, mais de 80% do custo final do produto é proveniente de terceiros, considerando a energia que é adquirida da empresa COPEL GERAÇÃO S/A.

A COPEL também adquire todos os materiais alocados às redes de distribuição, além da maioria dos serviços de construção e manutenção de suas redes, subestações, instalações prediais, entrega de faturas, arrecadação de faturas e outros.

Paralelamente, a rede franqueada que a COPEL vem implantando nos últimos quatro anos, também depende de fornecedores para a aquisição de materiais elétricos, os quais são agregados aos produtos e serviços disponibilizados à sua clientela.

A tendência da COPEL é de ampliar ainda mais a contratação de serviços, buscando canalizar sua atenção às atividades estratégicas, tais como planejamento, desenvolvimento tecnológico, melhoria da gestão e aprimoramento das relações cliente-fornecedor.

Conforme o exposto, observa-se o grau de importância que representam os fornecedores para a indústria da eletricidade, o que justifica uma atenção especial à tarefa de desenvolvimento e aprimoramento das empresas fornecedoras, tanto de materiais quanto de serviços.

O escopo da proposta sobre o modelo de logística de suprimento está limitada aos temas Desenvolvimento de Fornecedores propriamente dito e Compras. Os demais temas servirão de apoio aos temas básicos.

Dessa forma, o presente estudo foi direcionado à elaboração de três propostas. A primeira visando subsidiar a direção da COPEL no aprimoramento de seu relacionamento com sua cadeia de suprimentos, a segunda visando montar uma central de compras para atender a demanda de seus franqueados, e por último criar um sistema de compras, para prestar apoio à central de compras.

As propostas foram elaboradas tomando-se por base a pesquisa bibliográfica e as pesquisas de campo com os fornecedores de materiais elétricos, com as empresas públicas de energia elétrica e com os empregados da COPEL, no sentido de coletar as práticas adotadas no que se refere a compras, estoques, transportes e outras informações necessárias à formulação do presente documento.

1.2 Abordagem do Problema

A implantação de uma unidade franqueada na COPEL acontece em três etapas, a seguir descritas.

Na primeira etapa, o franqueado executa os serviços regulamentados. Os serviços regulamentados são os mesmos prestados pelas unidades de atendimento da COPEL, isto é: atendimento a clientes, manutenção nas redes de elétricas, ligações novas, etc.

Na segunda etapa, quando os franqueados já dominam as tarefas disponibilizadas na primeira etapa, passam a comercializar produtos e a executar serviços diretamente à clientela, tais como: instalação de postinhos de luz, extensões de redes de energia, assessoria técnica, etc.

A terceira etapa, que é a abertura da loja destinada à comercialização de materiais elétricos, é iniciada quando o franqueado já domina as atividades das etapas anteriores.

Tanto para a execução dos serviços quanto para a comercialização dos produtos anteriormente referenciados, os franqueados utilizam materiais elétricos adquiridos da rede atacadista e varejista.

Na fase de estudos de viabilidade do segmento “loja de materiais elétricos”, verificou-se que as margens de lucro eram aquém do esperado, e que se fazia necessário encontrar meios que aumentassem as margens de lucro deste segmento de negócio.

Ocorre que os franqueados, ao adquirirem materiais da rede varejista e atacadista, não conseguem preços que permitam competir em iguais condições com o mercado.

Para solucionar esse problema, iniciou-se estudos buscando alternativas para disponibilizar aos franqueados insumos a preços competitivos, a ponto de eles disputarem o mercado em iguais condições frente à concorrência.

Após análise da situação, foram identificados dois itens que mais contribuem para a falta de competitividade dos franqueados, que são:

- Baixa escala de compras; e
- Custo do transporte.

1.3 Justificativa

A realização desse trabalho torna-se fundamental para o Projeto Franquias COPEL, em decorrência de estar em jogo a viabilidade do segmento de negócio de materiais elétricos e de serviços dos franqueados.

Em simulação efetuada, a TIR - Taxa Interna de Retorno do franqueado, gira em torno de 7% ao ano, para um horizonte de 5 anos, prazo de concessão da franquia (Anexo 3).

Para um investidor privado, a TIR de 7% ao ano não é atrativa, tornando o segmento de comercialização de materiais elétricos inviável.

Há de se considerar que o franqueado paga *royalties* à COPEL, no montante de 3% sobre as vendas brutas, isto é, o preço final dos produtos, mais os impostos e encargos sociais.

Com a implementação do presente projeto, estima-se que a rede de franqueados consiga uma redução de custo de aquisição dos materiais em torno de 15%, tomando-se por base os preços atualmente pagos.

Quando se considera que o franqueado possa adquirir suas mercadorias com esse desconto adicional, a TIR passa para 22% no mesmo período considerado no caso anterior.

O aumento de 7% ao ano para 22% ao ano, justifica-se pelo fato de que o franqueado não necessita fazer nenhum esforço adicional de vendas, nem tampouco aumentar suas despesas ou seu quadro de pessoal. O aumento da lucratividade vem apenas da redução dos preços dos produtos adquiridos.

Face o exposto, pode-se inferir que um sistema de logística de suprimento é fundamental para a viabilização do segmento de comercialização de materiais elétricos pela rede franqueada.

Como efeito secundário, o sistema de parcerias também reduz os custos dos serviços prestados pelos franqueados, que utilizam materiais elétricos como insumo.

1.3.1 Ganhos Esperados para a COPEL

Espera-se que o presente trabalho possa trazer à COPEL possibilidades de ganhos imediatos e ganhos futuros.

Os ganhos imediatos podem acontecer através do aumento da arrecadação de *royalties* provenientes das franquias proporcionados pelo aumento do faturamento em decorrência da redução esperada dos preços.

Os ganhos futuros poderão ser proporcionados pela pesquisa desenvolvida para viabilização deste documento, a qual espera-se, auxiliará na formação da nova política de compras a ser adotada pela COPEL.

1.3.2 Importância para o Mundo Acadêmico

Iniciada a pesquisa bibliográfica, constatou-se que no Brasil não existe literatura em abundância voltados à área de parceria e desenvolvimento de fornecedores. Desta forma, espera-se que o presente trabalho venha a contribuir para o incremento de material a este respeito, facilitando a pesquisa de futuros estudos nessa área.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo geral elaborar um modelo de logística de suprimentos para a rede de franquias COPEL, buscando a aquisição de insumos

de qualidade, confiabilidade dos suprimentos, preços que tornem os franqueados competitivos no segmento de serviços e comercialização de materiais elétricos, mantendo o padrão de qualidade da empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos visam:

- Descrever, com base na literatura pertinente, sobre parcerias, desenvolvimento de fornecedores, modelos de SCM, logística de suprimento, compras, franquias e outros assuntos voltados ao tema em estudo;
- Aplicar três pesquisas, sendo uma sobre o estágio do processo de desenvolvimento de fornecedores no setor elétrico brasileiro, uma com os fornecedores constantes do cadastro da COPEL e, por fim, uma pesquisa junto aos empregados da COPEL;
- Descrever sobre a importância da redução de custos para a sobrevivência das franquias; e

1.5 Limitações do Trabalho

A primeira limitação à elaboração do presente trabalho consiste na falta de literatura a respeito de centrais de compras e desenvolvimento de fornecedores no setor elétrico, e até mesmos nos demais setores da economia, dificultando o aprofundamento da pesquisa teórica nesses campos.

Isso traz dificuldades à formulação das propostas, a qual pode apresentar vulnerabilidades, visto não se apoiar em algo já testado.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo estão descritos a origem do trabalho, a abordagem do problema, sua justificativa, os objetivos geral e específicos, e suas limitações.

O Capítulo 2 apresenta a Característica da Empresa COPEL, a origem e a descrição do Projeto Franquias COPEL, relatando dados sobre sua rotina e critérios adotados, enumerando as vantagens e desvantagens deste sistema, bem como o Setor Público efetua suas compras e relaciona-se com seus fornecedores.

O Capítulo 3 apresenta a Revisão Bibliográfica, resultado do aprofundamento da pesquisa teórica, efetuada em busca de material que reflita o estado da arte na área de logística e desenvolvimento e parcerias com fornecedores, abordando histórico, conceitos, importância e enfoques diversos a respeito do assunto.

O Capítulo 4 apresenta o Modelo Proposto à Metodologia Proposta e os Resultados e Discussões, descrevendo a seqüência do trabalho e expondo a metodologia aplicada em seu desenvolvimento.

O Capítulo 5 apresenta as Conclusões e as Recomendações, fornecendo um apanhado geral do trabalho, através da exposição de uma síntese dos pontos relevantes, bem como de recomendações ao público alvo do trabalho. Também é apresentada uma reflexão sobre os pontos da pesquisa que oferecem aplicabilidade, sobre aqueles que necessitam ser mais bem estudados. Finalmente, relatam-se as observações mais importantes detectadas no decorrer do trabalho.

Serão fornecidas também as referências bibliográficas utilizadas no corpo do trabalho e a bibliografia adicional, bem como anexos contendo material adicional complementar.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 O que é a COPEL

A COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL é uma empresa de economia mista, concessionária do serviço público de energia, com sede na rua Coronel Dulcídio, 800 - Curitiba - PR - CEP 80420-080.

A COPEL é uma das maiores concessionárias de energia do Brasil. Atua na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica (por meio de suas subsidiárias COPEL GERAÇÃO S/A, COPEL TRANSMISSÃO S/A e COPEL), além de explorar fontes alternativas de energia. Possui também uma subsidiária que atua na área de Telecomunicações, a COPEL TELECOMUNICAÇÕES S/A. Tem ainda, participação em sete outras empresas ligadas à área elétrica, telecomunicações, água e saneamento.

Desde a sua criação em 27 de outubro de 1954, vem cumprindo sua missão de dotar o Paraná de infra-estrutura em energia elétrica, necessária ao seu desenvolvimento.

Consolidada econômica e financeiramente, a COPEL apresenta elevados índices de eficiência e produtividade e tem contribuído decisivamente para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social, não só da região onde atua, mas de todo o país.

A COPEL chegou também ao exterior. Além de ter conquistado importantes contratos de consultoria em países como a China e a África do Sul, transformou-se na primeira empresa da região sul do país e do setor elétrico brasileiro a ter ações negociadas por investidores na Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Atualmente, a COPEL está desenvolvendo um programa de investimentos que inclui parcerias com a iniciativa privada para aumentar sua capacidade de geração de energia elétrica e participação em negócios que otimizem o patrimônio físico e humano que possui. Entre os projetos, está a participação na construção de

usinas geradoras em outros estados, a construção de termelétricas a gás, atuação em telecomunicações, saneamento e hidrovias.

2.2 Origem do Projeto Franquias COPEL

Em 1996, a COPEL - COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA iniciou a elaboração de um plano de marketing, o qual analisou o cenário da economia brasileira daquela época, verificando que profundas transformações estavam ocorrendo tanto no setor elétrico quanto na economia mundial.

Ocorria no setor elétrico, uma verdadeira revolução em diversas áreas, dentre as quais pode-se citar as privatizações, a nova Lei das Concessões a ser aplicada no setor elétrico, a desqualificação tarifária, a quebra dos monopólios e a reestruturação de empresas.

Particularmente na COPEL, viviam-se também momentos de grandes transformações a partir do advento da qualidade total, do esforço de informatização da empresa, da nova visão de tornar a COPEL uma empresa em busca da lucratividade, culminando com a criação de um comitê de marketing, com o objetivo de traçar novas diretrizes para a empresa.

A materialização dessas ações gerou um salto na produtividade, que pôde ser observado através do aumento das vendas de energia e do aumento da clientela, com decréscimo do número de vagas e de postos gerenciais.

Naquela época, empresas de experiência internacional estavam aportando ao Brasil e também se descortinava um cenário que indicava o início do livre mercado no então monopólio da energia elétrica, o que certamente exigiria maiores esforços na busca de novas alternativas para que a COPEL pudesse continuar competitiva no futuro.

Uma das opções para a empresa se manter competitiva nessa nova realidade era a redução de custos através da terceirização. A COPEL já havia tomado algumas iniciativas nessa linha, terceirizando serviços auxiliares, serviços de manutenção da rede elétrica e leitura de medidores.

Paralelamente, ganhava corpo no Brasil um novo sistema de distribuição, muito utilizado no setor de produtos e serviços, denominado *franchising*.

Através do sistema *franchising*, as empresas conseguem expandir rapidamente seus negócios, com pouco capital, mantendo e até melhorando seu padrão de qualidade, por se tratar de um sistema padronizado de distribuição.

Após avaliações preliminares, concluiu-se que essa modalidade de negócio poderia atender a COPEL no sentido de ampliar seu processo de terceirização, direcionando-o agora para as Agências de Atendimento.

O projeto foi denominado “Franquias COPEL” com o objetivo de conceder aos franqueados o direito de operacionalizar as Agências de Atendimento, recebendo para isso um valor mensal fixo.

Na seqüência, vislumbrou-se a possibilidade de se utilizar as franquias como um canal de distribuição para produtos e serviços desenvolvidos a partir do Plano de Marketing da COPEL (O material deste item 2.2 foi extraído de MÜHLSTEDT, 2001).

2.3 O Que é o Projeto Franquias COPEL

A implantação do *franchising* na COPEL foi precedida de profundos estudos, de visitas a franqueadores de grande porte no Brasil e no exterior e de um rigoroso planejamento com os maiores especialistas brasileiros no assunto.

A COPEL iniciou seu sistema de franquias em 1997, com o estabelecimento de uma Agência Pré-Piloto, que operou por um ano e cinco meses, em São José dos Pinhais - Paraná.

A primeira franquia oficial da rede foi implantada na cidade de Palmeira, no Estado, com suas atividades iniciando em janeiro de 1999.

Depois de Palmeira, seguiu-se a implantação de mais quatro unidades, sendo a de Afonso Pena, em São José dos Pinhais, em fevereiro de 2000, a de Prudentópolis, em maio de 2000, e as franquias de Iretama e Faxinal, em julho de 2001.

2.3.1 Vantagens do Sistema “Franquias COPEL”

Com as exigências sempre mais apuradas do cliente moderno, a mudança da legislação elétrica, o crescimento gradativo de clientes livres no setor de energia, a conseqüente elevação dos níveis de competitividade das empresas, a qualidade e a produtividade são o mínimo exigido pelos clientes. As empresas estão em busca da diferenciação como estratégia para ganhar e manter o mercado.

Martin Sorrell, presidente da WPP GROUP, um dos maiores grupos de publicidade do mundo, diz à revista HSM Management, em sua entrevista publicada com o título “Promessas e Perigos da Globalização: “A verdadeira promessa de globalização tem menos a ver com alavancagem de economias de escala, do que com alavancagem de economias de conhecimento e coordenação: desenvolver, refinar, dominar e implantar idéias de negócios de ponta” (SORRELL, 2000).

Neste contexto, pode-se inferir a importância das franquias como canal de distribuição e marketing para o setor elétrico, através do qual as empresas se aproximam de seus clientes e conseguem se diferenciar, utilizando-se do desenvolvimento, refinamento, domínio e inovação dos processos existentes.

Os investimentos do franqueado somam em torno de R\$ 300 a 500 mil, dependendo do tipo de franquia a ser operado e do tamanho e complexidade do negócio.

Para a COPEL, o sistema de franquias representa as seguintes vantagens:

- alta flexibilidade do canal, atuando na prestação de serviços diferenciados;
- canal de fácil expansão geográfica;
- mais perto do cliente, com a oferta de uma gama maior de serviços;
- custos operacionais menores;
- melhoria do índice de rentabilidade sobre o patrimônio da COPEL, com grande redução do imobilizado (veículos, imóveis e equipamentos);

- tendência de melhoria contínua dos resultados dos serviços, devido ao alto comprometimento do franqueado com os resultados que afetam a sua remuneração;
- manutenção da qualidade pela utilização dos padrões COPEL de qualidade;
- preservação do valor da marca e manutenção do controle do negócio pela COPEL; e
- negócio autofinanciado por meio de *royalties* e taxas de franquias.

As franquias apresentam também vantagens para o franqueado, tais como:

- aquisição de um *know-how* formatado, reconhecido mundialmente;
- maior vantagem competitiva, pela utilização da marca COPEL;
- plano de negócios estruturado e testado;
- economias com a possibilidade de aquisição de produtos por meio de uma Central de Compras e aquisição de outras facilidades com a rede de franqueados;
- maior facilidade de crédito; e
- fazer parte de uma corporação.

Em relação a um sistema convencional de terceirização, as franquias oferecem as seguintes vantagens:

- o período de vigência do contrato é normalmente maior, permitindo um relacionamento mais próximo entre as partes;
- a seleção do prestador de serviços é feita com maior rigor;
- o controle da qualidade do desempenho do franqueado fica com a franqueadora;
- a qualidade e a padronização do desempenho do franqueado e sua equipe é estimulada com o treinamento e a utilização de procedimentos e manuais padronizados, oferecidos pela franqueadora; e
- elimina o risco do vínculo empregatício.

2.3.2 O Processo de Seleção dos Franqueados

Como a COPEL é uma empresa sujeita à Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, denominada Lei das Licitações e Contratos Administrativos, a seleção do franqueado COPEL se dá por meio de concorrência pública.

Os requisitos e aptidões exigidos são:

- curso superior completo;
- não ter vínculo empregatício com a COPEL na data de apresentação da proposta; e
- não possuir pendência judicial ou administrativa contra a COPEL.

As aptidões recomendadas são:

- ser um bom vendedor;
- ter facilidade para o relacionamento interpessoal; e
- ser um bom negociador e gerenciador de conflitos.

Na fase de habilitação, o candidato é identificado e é avaliada a sua idoneidade por meio da verificação da documentação e das certidões negativas exigidas.

Na fase de avaliação técnico-comercial são avaliados os seguintes aspectos:

- o índice de qualificação técnica, que pontua requisitos importantes para a avaliação do perfil do franqueado (estes requisitos incluem a escolaridade, a experiência gerencial, a experiência no setor elétrico, a experiência administrativo-gerencial, o empreendedorismo e o patrimônio do candidato);
- o valor da taxa de franquia, que considera a melhor oferta sobre o valor piso da taxa de franquia determinado no edital de licitação; e
- o menor preço pelos serviços que prestará à COPEL.

A última fase eliminatória é o período do pré-contrato, que dura até 60 dias, quando o candidato é avaliado após a realização do treinamento básico. Caso seja

aprovado nas três fases de avaliação, assina o contrato de franquias por um período de cinco anos.

2.3.3 A Remuneração dos Franqueados

Está prevista uma remuneração fixa, sendo definida em função do número de consumidores existentes na data da licitação, e por uma variável definida através de dois componentes:

- pelo incremento dos clientes rurais e urbanos da região a ser atendida pela franquia, que é revisto a cada seis meses; e
- de acordo com os índices de desempenho alcançados, o que pode determinar um abono de até 3% ou uma multa de até 20% sobre o valor da sua remuneração.

2.3.4 Cada vez mais Perto do Cliente

O principal avanço obtido com a introdução das franquias como canais de serviço é dizer mais “sim”, proporcionando atendimento às necessidades globais do cliente, no segmento de energia elétrica.

Quadro 1: Representação dos Possíveis Tipos de Franquias COPEL

TIPOS DE FRANQUIAS								
TIPOS	PRODUTOS E SERVIÇOS						MERCADO	
	Serviços Regulamentados	Produtos e Serviços	Material Elétrico	Extensão de Rede	Venda Energia	Franq. Integrada	Área de Concessão	Fora da Concessão
TIPO 1								
TIPO 2								
TIPO 3								
TIPO 4								
TIPO 5								
TIPO 6								
TIPO 7								
TIPO 8								
TIPO 9								
TIPO 10								

Fonte: COPEL (1996)

Como observado no Quadro 1, o sistema de Franquias COPEL prevê dez variações do negócio, em função das atividades que realiza. Atualmente, estão implantadas franquias do Tipo 4.

A franquia do Tipo 4 presta os mesmos serviços regulamentados que eram prestados pelas unidades de atendimento da COPEL, comercializa produtos e serviços novos, vende materiais elétricos, e executa extensões de rede.

Dentre os serviços possíveis de serem prestados pelas franquias, temos:

- construção e manutenção de redes de distribuição;
- construção de entradas de serviço ou postinho de luz;
- instalação elétrica interna da unidade consumidora;
- ligação de unidades consumidoras;
- leitura de medidores, entrega e cobrança de fatura;
- manutenção interna e externa das instalações elétricas da unidade consumidora; e
- venda de materiais elétricos.

Os materiais elétricos de alta e baixa tensão comercializados nas lojas e na composição dos produtos e serviços executados pelas franquias são adquiridos da rede atacadista e varejista.

2.3.5 Gestão do Processo

A COPEL estabelece metas de resultados de desempenho de produtividade e qualidade, vinculadas à remuneração do franqueado, conforme mostra o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Itens de Controle das Franquias

FRANQUIA AFONSO PENA	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA FRANQUIA					
INDICADORES DE DESEMPENHO	UNIDADE DE MEDIDA	FREQÜÊNCIA DE VERIFICAÇÃO	META	PESO	RESULTADO OBTIDO	NOTA
DEC (Duração de interrupção de energia).	Horas decimais	Trimestral	Variável*	13		
FEC (Frequência de interrupção de energia).	Quantidade	Trimestral	Variável*	13		
FM Industrial (Agência).	Percentual	Trimestral	12,50	12		
Tempo total de atendimento de emergência - área urbana.	Minutos	Média Trimestral	72	6		
Tempo total de atendimento de emergência - área rural.	Minutos	Média Trimestral	100	6		
Qualidade do faturamento.	Quant./10.000	Média Trimestral	1,10	6		
% de ligações de consumidores em 24h (s/obra).	Horas	Média Trimestral	100%	4		
Reclamações de consumidores.	Quant./10.000	Média Trimestral	120	5		
Inadimplência (consumidores ligados).	% faturamento	Média Trimestral	Máx. 0,20%	5		
Religação de urgência dentro do prazo estabelecido pela ANEEL.	Percentual	Média Trimestral	100%	3		
Acidentes com empregados - Taxa de Frequência.	Índice	Média Trimestral	27,78	5		
Acidentes com empregados - Taxa de Gravidade.	Índice	Média Trimestral	200,0	5		
Acidentes com terceiros (Palestras Realizadas).	Índice	Média Trimestral	2	4		
Medições Transitórias de Fator de Potência.	Quantidade	Média Trimestral	5	4		
Inspeções em Clientes até 200A.	Quantidade	Média Trimestral	150	4		
Qualidade da implantação de cadastro.	Percentual	Média Trimestral	Mín. 90%	5		
					Nota:	

Fonte: COPEL (1998)

De acordo com os resultados obtidos sobre estas metas, os franqueados podem ser beneficiados ou penalizados na sua remuneração, o que faz com que haja um comprometimento maior por parte dos mesmos.

2.3.6 Critérios para Implantação de Novas Franquias

Para a seleção das áreas que serão franqueadas, foi definida a exigibilidade dos seguintes critérios:

- as franquias terão como fator condicionante a redução de custos, o aumento da receita, as oportunidades de novos negócios, além da manutenção ou melhoria dos níveis de qualidade prestados; e
- o desenvolvimento do processo de franquias será de forma gradativa, nas cidades cujo impacto social e político for menor.

2.4 Compras no Setor Público

No Setor Público as compras são realizadas por meio de licitações, processo administrativo pelo qual a Administração Pública busca a proposta mais vantajosa para a execução de obras e serviços, ou para a compra de materiais e gêneros ou ainda para a alienação de bens patrimoniais sob a regulamentação da Lei 8.666/93. (SCHIESARI, 1982).

Os Princípios da Licitação são procedimentos formais: publicidades, universalidades (participação de qualquer interessado), habilitações preliminares, julgamento por comissão, sigilo das propostas e julgamento (LOPES MEIRELES, 1984).

Existem cinco modalidades de licitação, porém apenas três são utilizados para compras na Administração Pública, conforme segue:

- a. Concorrência:** é a modalidade de licitação em que podem participar quaisquer interessados que na fase inicial de habilitação comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital elaborados para esse determinado fim.

- b. Tomada de Preços:** É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados e habilitados até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas.
- c. Convite:** É a modalidade de licitação entre interessados, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três.

Essa modalidade de aquisição priva os compradores de selecionarem os melhores materiais e equipamentos, adquirindo-os pelo menor preço, em vez de conseguirem o menor custo. Para minimizar esse problema, os compradores procuram elaborar editais de licitação que contemplem especificações dos atributos qualitativos, técnicos e operacionais do objeto da licitação.

As licitações tiram também a flexibilidade das compras, podendo as empresas fornecedoras impugna-las, ou não aparecerem proponentes, ou a recusa de lotes de mercadorias. Isso tudo retarda o processo e provocando muitas vezes falta de material.

Mesmo com as limitações apresentadas, cabe ressaltar que a legislação tem aspectos positivos, que é de resguardar as empresas de possíveis fraudes e também resguardar os responsáveis pelas compras, em face da clareza que esse sistema proporciona quando bem aplicado.

A medida em que o tempo passa, as empresas públicas vão se aperfeiçoando no processo de compras, encontrando formas de selecionar seus fornecedores, controlar a qualidade das compras através de especificações mais acuradas, controle da qualidade e cadastramento de fornecedores.

Empresas como a COPEL adotam um sistema de avaliação e aprendizado, atualizando permanentemente seus manuais de cadastramento e elaboração de editais.

Para conseguir materiais de qualidade é comum as empresas compradoras fazerem inspeções durante o processo de fabricação, bem como por ocasião do recebimento e com relação ao comportamento do material em uso. Os fornecedores também assinam termos de responsabilidade sobre a qualidade de seus produtos.

Para finalizar, mesmo com as limitações impostas pela Lei 8.666/93, o aprendizado e a evolução das práticas de aquisição das empresas vem sendo significativos. Tal afirmação está sustentada pela pesquisa realizada em quatro empresas públicas do setor elétrico, a qual dá uma idéia do avanço das práticas de compras de materiais e serviços nesse segmento.

O Anexo I apresenta um questionário respondido por uma dessas empresas, a qual, a seu pedido, não se menciona seu nome.

O objetivo da aplicação do questionário do Anexo I é tão somente dar uma idéia sobre as práticas que vem sendo adotadas pelas áreas de compras das empresas do Setor Elétrico, ressaltando que embora exista uma Lei que restrinja a adoção das práticas normalmente adotadas pelos departamentos de compras das empresas privadas, várias ações são tomadas pelas empresas da Administração Pública para comprarem com bom preço e qualidade.

2.5 Relacionamento com Fornecedores

2.5.1 Relacionamento com Fornecedores no Setor Elétrico

As informações a seguir foram extraídas do relatório do COGE - Comitê de Gestão Empresarial do Setor de Energia Elétrica, o qual teve como objetivo estabelecer as características básicas de um sistema de suprimento para o setor elétrico brasileiro.

O documento do COGE recomenda que a atividade de desenvolvimento de produto e fornecedores promova estudos de viabilidade visando a substituição ou melhoria de produtos existentes, por meio da definição de sua qualidade e aplicação, da capacitação do mercado fornecedor nacional, da aprovação do protótipo desenvolvido junto ao usuário e do acompanhamento da sua fabricação pioneira.

Ao recomendar o modelo operacional do processo, o relatório enfatiza a substituição de produtos importados como preceito básico para a política de desenvolvimento de fornecedores nacionais.

Observa-se que os autores do documento não recomendaram o *global sourcing* para o setor elétrico, talvez porque naquela época (1993) este conceito ainda não estivesse em uso no Brasil, e também, a maioria das empresas eram estatais, sofrendo as restrições da Lei 8.666/93.

Embora o documento do COGE tenha entrado em vigor a partir de 1993 e esteja até hoje norteando as diretrizes das áreas de compras das empresas do setor elétrico, não quer dizer que as empresas tenham estagnado no tempo, deixando de evoluir em suas práticas de compras conforme mostra o questionário do Anexo I.

Dentre essas empresas, tem-se o caso da COPEL, que ao longo desse período adotou diversas ações no sentido de aprimorar os produtos e serviços adquiridos do mercado fornecedor, conforme se relata a seguir:

2.5.2 Relacionamento com Fornecedores na COPEL

A seguir, relata-se as principais ações adotadas pela COPEL, as quais estão divididas em três áreas: Produtos, Serviços e Centros de Serviços Franqueados.

a. Ações Implementadas para Produtos

A seleção dos fornecedores inicia-se com o cadastramento comercial, mediante comprovação documental, que espelha a situação técnica, financeira, trabalhista, fiscal, tributária e legal do fornecedor de materiais e equipamentos de rede de energia elétrica.

O cadastro técnico desses materiais, à exceção de alguns materiais especiais, exige que os fornecedores entreguem relatórios de ensaio e, se necessário, amostras desses produtos. Os materiais aprovados são encaminhados para emissão da Ficha Técnica e o fornecedor apto recebe o Certificado de Registro Cadastral (CRC), com validade de um ano. Resultante dessa análise, as empreiteiras habilitadas receberão, por item de serviço, classificação técnica (A, B, C, D, E ou F).

Servindo como incentivo à melhoria do desempenho dos fornecedores foi implantado o Programa Qualicerti, utilizado para homologação técnica de materiais e equipamentos e que visa manter a qualidade e melhorar os instrumentos de avaliação dos fornecedores, que necessitam estar homologados pelo LACTEC – Instituto de Pesquisa para o Desenvolvimento (parceria entre COPEL e a UFPR – Universidade Federal do Paraná) antes da emissão da Ficha Técnica. Atualmente este programa é aplicado apenas aos materiais mais representativos e poderá gradativamente ser estendido aos demais.

Para gerenciar e operacionalizar o cadastramento dos fornecedores foi desenvolvido o CDF - Sistema de Cadastro de Fornecedores, o qual permite o intercâmbio de dados com os sistemas de compras, classificação, inspeção, recebimento de materiais, gerência de obras e financeiro. Os materiais de rede especiais, de custo e complexidade maiores, são avaliados de forma diferenciada antes do processo de compra.

Todos os procedimentos mencionados, bem como as cláusulas contratuais, asseguram o atendimento às especificações de fornecimento e as não conformidades são informadas ao fornecedor para as medidas corretivas.

Com os fornecedores corporativos, COPEL Geração, COPEL Transmissão e COPEL Telecomunicações, são mantidas parcerias e promovidas reuniões periódicas para avaliar as necessidades identificadas.

O desempenho dos fornecedores de materiais e equipamentos de rede de distribuição é avaliado através de visita às instalações fabris, onde são verificados os aspectos referentes a recursos humanos, tecnológicos, organizacionais, controle de qualidade, capacidade de produção, materiais aplicados, processo de fabricação, índice de terceirização e cumprimento da legislação ambiental.

As revendas e importadoras, por ocasião do cadastramento, devem apresentar autorização do fabricante para comercialização, atestados de fornecimento satisfatório em nome do fabricante ou da revenda, constando a descrição e a marca do produto e a relação de fornecimentos relevantes do

fabricante, além de colocar suas instalações e laboratórios à disposição da COPEL para eventuais ensaios e inspeções.

Os produtos são avaliados através do CQM - Controle de Qualidade de Materiais - sistema de informação de irregularidades de materiais de rede, no qual os usuários indicam o tipo de material, o número de peças defeituosas, o tamanho do lote e a provável causa. Os materiais que não atendem as especificações são devolvidos. Se o problema ocorrer durante o uso, é acionada a garantia através de comunicação formal.

A CPC - Comissão Permanente de Cadastro, formada por representantes das diversas áreas da COPEL Holding, analisa as solicitações de penalização das áreas gestoras dos contratos. As reclamações registradas são investigadas e os fornecedores passíveis de descadastramento técnico.

b. Desenvolvimento de Fornecedores de Serviços

Abrange os fornecedores de serviços de suporte, construção e manutenção de redes, entrega de faturas, leitura e outros, cuja seleção se dá por licitação, com a participação somente de fornecedores habilitados no processo de cadastramento.

O processo compreende as seguintes fases: Apresentação de documentação técnica, financeira, trabalhista, tributária e legal, Inspeção dos materiais e equipamentos utilizados e da qualidade técnica de sua força de trabalho e entrega do CRC.

O atendimento às especificações de fornecimento é assegurado pelo processo de cadastramento, análise da documentação, das propostas apresentadas nas licitações e das especificações contratuais.

O estímulo à melhoria de desempenho dos serviços de apoio se dá pela participação da força de trabalho terceirizada (vigilantes, serviços gerais, copeiras e outras atividades) em treinamentos e eventos realizados pela COPEL.

A melhoria no desempenho dos serviços de redes de distribuição é promovida por meio de treinamentos técnicos, em parceria com o sindicato da categoria.

Existe um grupo de estudos que visa melhorar produtos, facilitar procedimentos, reduzir custos, ganhar produtividade e buscar a satisfação de todos envolvidos no processo de contratação, projeto, construção e manutenção de redes. Ao final de cada contrato as empreiteiras são avaliadas com uma nota de zero a dez, conforme o seu desempenho. Caso a nota seja inferior a sete há aplicação de multas.

As obras e os materiais aplicados nos serviços de construção e manutenção de redes de distribuição são permanentemente inspecionados e avaliados. As não-conformidades são comunicadas aos fornecedores, por meio de reuniões, para correção de falhas e apresentação de oportunidades de melhorias nos processos.

O aperfeiçoamento na contratação dos fornecedores de serviços ocorre através de reuniões da comissão permanente de cadastro, após a constatação de problemas.

Para os fornecedores de serviços de leitura e entrega de faturas, estimulam-se melhorias através de treinamentos, fornecimento de cronogramas de serviços, desenvolvimento de novos métodos, comunicação de falhas, fornecimento de rotas atualizadas, reuniões para avaliação e implementação de melhorias e outras ações.

A avaliação dos serviços é realizada em conjunto com o fornecedor e compreende a verificação dos prazos e da qualidade, durante e após a sua execução, registrando os fatos mais relevantes. A satisfação do usuário dos serviços é aferida por meio de pesquisa de opinião, com os resultados registrados nos cadastros dos fornecedores.

c. Desenvolvimento de Fornecedores Franqueados

Tem por objetivo transferir para terceiros a administração e execução de serviços de uma Agência de Atendimento, tais como: operação e manutenção de redes de distribuição, ligação, religação e desligamento de unidades consumidoras,

leitura de medidores, atendimento personalizado a clientes, arrecadação de faturas de energia e outros.

A seleção se dá por licitação. O cadastramento ocorre no momento da licitação, quando apresenta os documentos que são pré-requisitos constantes do Edital de Licitação.

Na seleção do franqueado, utiliza-se a soma dos melhores índices de qualificação dos concorrentes em relação a: taxa de franquia, desconto concedido sobre a remuneração teto e pontuação baseada em critérios qualitativos.

As especificações do processo de licitação e das cláusulas contratuais são detalhadas, claras e exeqüíveis e tem seu cumprimento garantido através dos instrumentos contratuais.

Nesse processo é incentivada a busca constante da qualidade. Toda falha do fornecedor é identificada e corrigida pela Assessoria de Campo da COPEL.

São fornecidos manuais e normas, bem como orientação e suporte para todas as atividades executadas.

A cada novo processo de seleção dos franqueados são inseridas cláusulas que desafiam o fornecedor a melhorar o desempenho, seja pela especificação de escolaridade e qualificação da mão-de-obra superior, seja pelo estabelecimento de metas mais ousadas.

A franquia incentiva também a busca de melhor desempenho por meio de um sistema de avaliação, que proporciona bônus ou multa sobre a remuneração do franqueado. Considera ainda a qualificação acadêmica, experiência profissional e gerencial e a relação entre o patrimônio e o investimento dos concorrentes.

Após a licitação, o franqueado passa por um treinamento eliminatório. Se aprovado, é firmado o contrato de franquia.

Atualmente as franquias estão sendo certificadas em 5S, e algumas já iniciaram o processo de certificação em Gestão.

Os métodos de avaliação dos serviços são padronizados e consistem em visitas de verificação de procedimentos, de indicadores de gestão, de resultados de vendas e de itens de controle. Os resultados são apresentados e discutidos com o franqueado.

O tempo de duração dos contratos de franquias é de cinco anos, passíveis de renovação, permitindo o estreitamento e a cooperação nas relações entre as partes.

2.6 Código de Ética da Parceria

As bases sólidas para um relacionamento de longo prazo certamente passam pelo estabelecimento de premissas que forneçam direcionadores comportamentais, éticos e operacionais.

Buscando atender a esses requisitos, enumera-se a seguir os parâmetros que nortearão o relacionamento entre a COPEL, a rede franqueada e seus parceiros:

- a. as relações deverão ter transparência suficiente para a manutenção do nível de confiança entre as partes;
- b. as partes devem obter ganhos nas transações que permitam o desenvolvimento de seus negócios;
- c. a parceria deverá levar em conta a possibilidade de alavancar novos negócios;
- d. as dúvidas deverão ser esclarecidas assim que surgirem, evitando o comprometimento das relações;
- e. a parceria deverá melhorar a imagem das empresas envolvidas;
- f. o sigilo sobre os termos que regem a parceria deverá ser mantido;
- g. a comunicação deverá ser feita de forma clara e sempre que possível por escrito;
- h. os produtos transacionados deverão ser de qualidade comprovada;
- i. os compromissos financeiros deverão ser honrados sempre na data prevista;

- j. as partes deverão praticar a troca de informações sobre os produtos transacionados, procurando o aprimoramento da qualidade;
- k. as partes deverão reunir-se periodicamente visando o desenvolvimento da parceria; e
- l. as partes deverão buscar o desenvolvimento de novos produtos ou o aprimoramento dos atuais.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo tem por objetivo referenciar temas a respeito de desenvolvimento e parcerias com fornecedores, *Supply Chain Management* - SCM, tecnologia de informação, compras, entre outros, visando subsidiar a proposta de desenvolvimento de um modelo de logística de suprimento para a rede de franquias COPEL, de forma que esta venha a se tornar competitiva frente a concorrência. Cabe ressaltar que a variedade de temas apresentados torna-se necessária, visto que a proposta em estudo contempla os assuntos aqui pesquisados.

3.1 Desenvolvimento de Fornecedores

Procura-se resgatar neste tema a origem do processo de desenvolvimento de fornecedores, seus conceitos, importância, estratégias, enfoque cultural, organizacional e relacionamento entre fornecedor/cliente, no seu aspecto teórico.

3.1.1 Histórico

Apresenta-se a seguir uma síntese o resgate do histórico elaborado por MERLI (1990), em seu livro "*Comakership: A Nova Estratégia para Suprimentos*", o qual é muito oportuno para embasar este estudo.

Nos anos 50/60 a oferta era menor do que a procura, e assim era possível maximizar-se a produção de acordo com a disponibilidade financeira. Buscou-se maior eficiência na produção e centralização nos custos operacionais, visando o domínio do negócio; investiu-se ainda em tecnologia e organização. Desta forma, a função suprimentos voltava-se apenas para os materiais não críticos, e a horizontalização da produção cuidava do material restante. O relacionamento entre o cliente e o fornecedor era formalizado por contratos sem vínculos e o fornecedor era penalizado toda vez que era quebrada alguma cláusula contratual.

Nas décadas de 60/70 a oferta passou a ser maior do que a procura, forçando a concorrência. Com isso buscou-se mais tecnologia de marketing, objetivando satisfazer as necessidades do mercado.

Apesar da descentralização e diversificação de produtos que caracterizou um aumento de fornecedores, não se acabou com a exploração dos mesmos, porém o relacionamento entre cliente e fornecedor agora era mais paternalista, pois havia uma dependência entre ambos. O relacionamento era a curto prazo, mas todos procuravam se garantir oferecendo qualidade em todos os aspectos.

Nas décadas de 70/80 surgiram as empresas japonesas, que buscavam a satisfação do cliente. Para tanto combinaram métodos para inovar operações tecnológicas e organizacionais. O *just-in-time* traz os princípios da qualidade total, aplicados aos serviços e produtividade. A administração é por processos e as empresas são consideradas como um sistema orgânico de várias entidades que se relacionam entre si, como por exemplo, clientes e fornecedores. Essas empresas usam produtos conhecidos, onde a estratégia é apresentar produto de melhor qualidade, menores custos, maiores volumes.

A estratégia e a lógica operacional para a descentralização e plena integração com fornecedores é o *comakership* operacional, os fornecedores são em números reduzidos, o relacionamento é de longo prazo e espera-se destes apoio e responsabilidade global no empreendimento. São adotadas práticas operacionais como: pedidos em aberto, fornecimento JIT, entregas paletizadas ou em embalagens especiais, diretamente na linha de montagem, contando como certa a Qualidade Total nos processos dos fornecedores, visando o *free-pass* (entrada livre do insumo na linha de produção, sem inspeções). Tudo associado a um programa de administração de custos globais da qualidade e um programa conjunto de aperfeiçoamento.

Nas décadas de 80/90 observa-se as empresas de classe mundial, as quais associam as culturas ocidentais dos anos 60/70 e orientais dos anos 70/80, absorvendo os melhores aspectos de ambas. Optaram por estratégias mercadológicas a médio e longo prazos. Também procuraram inovar e diversificar como as empresas ocidentais. O negócio focaliza toda uma cadeia de elos entre

fornecedores e clientes. Qualidade, tempo e flexibilidade da cadeia logística são fatores importantes para a inovação e um melhoramento contínuo, a fim de atender um mercado com tendência a produtos sob medida. Organizacionalmente essas empresas são um sistema aberto, encadeando-se com parceiros e descentralizando-se através de centros de lucro. Investe-se mais no profissionalismo empreendedor e na capacidade administrativa global.

3.1.2 Conceito

Neste tópico apresentam-se o que alguns estudiosos desenvolveram sobre o tema “desenvolvimento de fornecedores”.

Na visão do Comitê de Gestão Empresarial do Setor de Energia Elétrica - COGE (1993):

“O desenvolvimento de produtos e fornecedores tem por objetivo aprimorar o mercado fornecedor através de processos periódicos de avaliação, referentes à sua capacitação técnico-econômica de fabricação de novos produtos”.

SILVA (1998) define assim desenvolvimento de fornecedores:

“De modo amplo, desenvolver um fornecedor consiste na prestação de serviços de consultoria e de assessoria, visando auxiliá-lo na identificação e análise de problemas relacionados com políticas empresariais, organização administrativa, adequação de métodos e processos de fabricação”.

A lógica de uma relação cliente/fornecedor segundo ALVES (1997), está presente em todas as evoluções estratégicas do ambiente empresarial, através de conceitos como o preço ser apenas um componente do custo total da compra (onde qualidade, prazo, garantias e assistência são também considerados) ou que o processo produtivo começa no fornecedor e termina na casa do cliente.

Comparando a definição do COGE (1993) com as demais, observa-se uma grande diferença entre elas. Conclui-se que houve uma evolução significativa, por dois motivos básicos. O primeiro motivo leva ao pressuposto de que o COGE representa o pensamento de empresas estatais na área de Energia Elétrica, o qual

estava em 1993 todo ele sob a égide da Lei das Licitações - Lei 8.666/93, a qual impõe limitações à implantação de políticas de desenvolvimento de fornecedores. A segunda hipótese é a de que em 1993 até os dias de hoje, a evolução da prática de desenvolvimento de fornecedores foi muito acentuada.

As considerações de SILVA (1998) e de ALVES (1997) se complementam, no sentido de que ALVES faz uma abordagem conceitual, e SILVA mais operacional.

3.1.3 Importância

Pretende-se a seguir relatar o que alguns autores escreveram a respeito da importância que o processo em estudo tem a oferecer às empresas que o adotam.

O processo de desenvolvimento de fornecedores adquire uma importância estratégica para as empresas que operam num regime de concorrência acirrada, tendo como objetivo básico, conforme SILVA (1998), dar orientação e suporte à área de suprimentos, para assegurar a competitividade da empresa mediante uma correta avaliação e seleção de fontes de suprimentos. A tarefa de desenvolvimento de fornecedores adquire uma dimensão estratégica. Seu objetivo básico é dar orientação e suporte à área de suprimentos, mediante a avaliação e a seleção de fontes potenciais de fornecimento, confiabilidade da entrega dos materiais diretamente na linha de produção, onde serão imediatamente utilizados, otimizando a atividade de inspeção de recebimento e os estoques intermediários.

Outro fator importante do processo de desenvolvimento de fornecedores está na participação de produtos e serviços adquiridos de terceiros pela empresa, que, segundo ALVES (1997), em muitos casos chega a representar mais de 60% no custo final dos produtos. Para isso, a relação de parceria e de confiança desponta como chave do sucesso para ambos.

Sob este aspecto, um programa de desenvolvimento de fornecedores para a rede de franquias COPEL seria de suma importância, visto que mais de 70% do custo final dos seus produtos é fornecido por terceiros (Pesquisa junto a profissionais da COPEL, 2002).

3.1.4 O Enfoque Cultural, Organizacional e Operacional

A qualidade do fornecedor para ALVES (1997), não é um item a ser negociado, mas deve ser obtido por meio de um processo de melhoria contínua, apoiado em um relacionamento fornecedor-cliente estável e a longo prazo. Esse relacionamento deve estar baseado na confiança mútua, na cooperação e na responsabilidade para com o cliente final. Esse processo apoia-se em padrões de melhoria contínua, desenvolvendo a capacidade para medir a melhoria da qualidade e definindo metas a curto e longo prazos, em busca dos padrões zero defeito.

3.1.5 Níveis de Fornecedores

Na seqüência, apresenta-se o modelo proposto por MERLI (1990), que classifica os fornecedores em três níveis e as linhas que definem a evolução do relacionamento, desde a avaliação até a organização dos fornecedores.

1. Classe III - Fornecedor Normal:

A seleção é focada com ênfase no preço e pouca preocupação com a qualidade. A empresa adquire os insumos de dois ou três fornecedores simultaneamente, para ter fontes alternativas e para conseguir os melhores preços. O fornecedor não possui garantias de futuros fornecimentos. São feitas inspeções sistemáticas e a empresa adota o estoque de segurança.

2. Classe II - Fornecedor Integrado (*Comakership Operacional*):

Existe um relacionamento de longo prazo revisto periodicamente. O fornecedor não sofre concorrência a cada necessidade de compra. As condições de relacionamento são definidas ou revistas. Quando surge um fornecedor alternativo mais interessante não se efetua a troca imediatamente, mas o cliente tenta recuperar o fornecedor, ajudando-o a alcançar o nível do concorrente. Os preços são controlados por mecanismos automáticos de correção, com variações anteriormente previstas. A qualidade das mercadorias é garantida e autocertificada.

O fornecedor assume responsabilidade total sobre a qualidade dos produtos fornecidos, não ocorrendo inspeção no recebimento por parte do cliente.

O fornecimento é no contexto JIT, e a melhoria da qualidade e a redução de custos são sistemáticos.

3. Classe I - Fornecedor *Komaker*:

Além de estar integrado no sistema operacional da empresa cliente, contribui para a definição do negócio comum - o fornecedor vive do negócio do cliente e o cliente vive da capacidade do fornecedor atendê-lo. O fornecedor é envolvido no projeto (*co-design*), constituindo uma vantagem competitiva. Esse relacionamento vale também para todos os aspectos dos negócios que unem as empresas, como as estratégias, mercados, sistemas, recursos, etc. (parcerias nos negócios). Cliente e fornecedor investem em P&D. Esse sistema considera toda a cadeia em que opera, realizando a lógica da empresa aberta de classe mundial.

3.1.6 Estratégia

O foco estratégico do tema está na monitoração das mudanças e inovações tecnológicas que ocorrem no contexto industrial onde a empresa está inserida. SILVA (1998), ressalta ainda a necessidade de efetuar estudos e análises detalhadas das necessidades atuais e futuras da empresa, bem como elaborar diagnósticos e prognósticos relativos à estrutura do parque fornecedor nacional e mundial.

Sob o enfoque estratégico da cadeia de suprimentos, ALVES (1997) afirma que o relacionamento entre clientes e fornecedores constitui também ferramentas multiplicadoras para o aprimoramento da qualidade, uma vez que os fornecedores, também na posição de clientes, podem adotar os programas de relacionamento junto aos sub-fornecedores, melhorando sua vantagem competitiva.

Os fornecedores devem ser selecionados e avaliados pela lógica dos custos globais. Com isso, haverá um aumento nos pedidos efetuados a cada fornecedor, aumentando o seu interesse em manter a parceria.

Essas informações estão apoiadas por diversos autores, tais como: MERLI (1990), DEMING (1990), KOTLER (2000), ALVES (1997) e SILVA (1997), dentre

outros. Nos cases apresentados no Item 3.7, pode-se verificar o que está sendo implementado na prática a esse respeito.

Cumprido destacar, que a pesquisa em pauta permitiu uma visão geral sobre o tema, possibilitando a absorção de conceitos, a visualização da evolução do assunto, a obtenção de estratégias para o seu desenvolvimento nas empresas, a importância do enfoque cultural, a classificação das diversas fases do desenvolvimento de fornecedores, além de metodologias para sua implantação.

Pode-se observar que o processo de suprimentos vai muito além de abrir um chamado para que os fornecedores cotem seus produtos, na esperança de obter um pedido e que, por outro lado, vai além da esperança do cliente em obter o menor preço na aquisição de seus insumos.

3.1.7 Administração da Qualidade

A matriz desenvolvida por Ishikawa (Quadro 3), indica a evolução do relacionamento cliente-fornecedor, na identificação da fase em que o fornecedor se encontra em relação a qualidade. Esse relacionamento desenvolve-se em oito níveis, buscando-se uma evolução que desloca gradativamente o controle cada vez mais para a origem do processo cliente-fornecedor.

Quadro 3: Relacionamento Cliente-Fornecedor para Garantir a Qualidade

TENDÊNCIA DO CONTROLE DE QUALIDADE	FORNECEDOR		CLIENTE	
	PRODUÇÃO	SAÍDA	ENTRADA	PRODUÇÃO
<i>I</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Inspeção 100%</i>
<i>II</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Inspeção 100%</i>	–
<i>III</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Inspeção 100%</i>	<i>Inspeção 100%</i>	–
<i>IV</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Inspeção 100%</i>	<i>Inspeção por amostragem</i>	–

V	<i>Inspeção 100%</i>	<i>Inspeção por amostragem na presença do cliente</i>	<i>Nenhuma inspeção/ Inspeção reduzida por amostragem</i>	–
VI	<i>Controle de processo e Inspeção 100%</i>	<i>Inspeção por amostragem na presença do cliente</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	–
VII	<i>Controle de processo</i>	<i>Inspeção reduzida por amostragem</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	–
VIII	<i>Controle de processo</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	<i>Nenhuma inspeção</i>	–

Fonte: ISHIKAWA (1986)

Um ponto chave nesta evolução é a eliminação de inspeção no recebimento, autorizando o acesso direto à linha de produto, ou seja, o *free-pass* (nível V). Nesta etapa o fornecedor atinge o estágio de autocertificação, um importante passo para tornar-se um fornecedor "integrado".

3.1.8 Programa para Autocertificação

Sintetizam-se a seguir as três fases para se obter um programa de autocertificação, dividido por ALVES (1997):

- 1. Fase A - Comprometimento:** A política de compras deverá definir princípios operacionais básicos para o relacionamento, estruturando um sistema de informação com indicadores que permitam uma análise da situação, identificando oportunidades de melhoria e medindo os avanços do programa.
- 2. Fase B - Operacional:** Definidas as premissas de relacionamento, deverão ser definidos critérios que habilitarão a autocertificação. Interessante implantar um sistema de incentivo para *performance* acima

da expectativa. Pode-se medir também o grau de implementação da Qualidade Total do fornecedor, e definir objetivos intermediários avaliando o avanço do programa.

- 3. Fase C - Manutenção:** Deve-se investir na manutenção dos padrões ao longo do tempo, e estabelecer metas para o aperfeiçoamento contínuo do produto.

Mesmo com a autocertificação do fornecedor, o cliente inicialmente fará controles e testes por amostragem no recebimento, para verificar a qualidade. Gradualmente estes vão sendo substituídos pelas intervenções junto ao processo produtivo do fornecedor e ao seu sistema de autocontrole.

Resumindo o tema, pode-se dizer que o processo de desenvolvimento de fornecedores retrata o novo pensamento empresarial, que segundo o Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear - IBQN (2002) é “fazer negócios juntos”, reconhecendo a interdependência e os interesses comuns, com uma visão estratégica mais ampla, vendo os fornecedores como agentes importantes na criação de valores para os clientes da organização.

3.2 Parcerias

O presente título tem por objetivo apresentar considerações a respeito de parcerias com fornecedores, com o intuito de fortalecer os conceitos e aprofundar as questões de relacionamento cliente-fornecedor. Visa também refinar os conceitos, perceber diferenças, e identificar as vantagens e desvantagens do sistema. Feito isso, ter-se-á uma visão ampliada para a proposta de implantação de um sistema de logística de suprimento para a rede de franquias COPEL, baseado no estabelecimento de parcerias.

Traçando um paralelo entre desenvolvimento de fornecedores e parcerias, observa-se que existe uma linha que separa esses processos. Enquanto a fase de desenvolvimento termina quando o cliente foi selecionado, habilitado, passa a fornecer produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes, mas falta

um refinamento das relações baseadas na confiança mútua. É sob essa nova perspectiva de relacionamento que se aborda a seguir o presente tema.

Historicamente, um dos primeiros defensores da parceria com fornecedores foi DEMING (1990), quando ele divulgou os seus 14 princípios de gerenciamento da qualidade. Dentre esses se dá ênfase ao quarto princípio, onde ele menciona a necessidade de acabar com a prática de aprovação de orçamentos com base no preço, substituindo-a pelo desenvolvimento de um único fornecedor para cada item, através do estabelecimento de uma relação de longo prazo.

Reforçando esse ponto de vista, SILVA (1998), reportando-se a DEMING (1990) e a SCHONBERGER (1988), afirma que desenvolver um fornecedor é fazer dele sua "família" e que o esforço só é válido, se o comprador tiver uma intenção clara de permanecer com o fornecedor por um longo tempo.

SCHONBERGER (1988), reforça: a lógica do desenvolvimento de fornecedores é "a qualidade sobe e o preço desce" e que a empresa que tem muitos fornecedores, dedica pouca atenção à cada um deles. Portanto, o início do processo de desenvolvimento de fornecedores inicia-se pela redução do seu número.

3.2.1 Definição

Por ser um assunto relativamente novo, a definição de parcerias com fornecedores, do ponto de vista conceitual, ainda está em fase de construção. Porém, já se encontram algumas considerações a respeito, conforme relata-se a seguir.

Segundo KAIBARA (1998), parceria é uma relação formal - através de um contrato - ou informal - através de combinações verbais - em que prevalece a convergência de interesses e confiança mútua na conquista de um objetivo estratégico, claramente delineado, na qual o envolvimento e a interação se dão através de um regime de intensa cooperação.

Parceria com fornecedores, definida por ALVES (1997), é uma relação duradoura onde fornecedores e clientes são parceiros, inspirada na verdade e cooperação nas duas direções.

Do ponto de vista estratégico empresarial, SILVA (1998) define parceria como um dos recursos ou caminhos estratégicos que as organizações podem utilizar para a manutenção da sua competitividade.

Enumera-se a seguir algumas características das parcerias, iniciando pelo enfoque de Costa (apud SILVA, 1998):

“Sob o enfoque das relações técnicas e comerciais que envolvem o comprador e o fornecedor, a parceria pressupõe um envolvimento e uma interação entre as partes, de tal forma que é capaz de ultrapassar os limites da simples formalização de um contrato que defina preço, quantidade e prazo de entrega”.

Na visão de SILVA (1998), a relação de parceria é a convergência de interesses tal que, fornecedores e compradores se comportem como sócios de um empreendimento. Em termos práticos, transformar um fornecedor em parceiro é cooperar de todas as maneiras possíveis para que o produto objeto da parceria seja o melhor, e obtido a custos compatíveis.

Atualmente, as técnicas de gestão da manufatura e a filosofia da Qualidade Total, têm contribuído para um maior envolvimento entre o comprador e o fornecedor, ultrapassando os limites da simples formalização de um contrato de compra e venda. (COSTA, apud SILVA, 1998).

Considera-se que as relações de parceria devem ser frutos de iniciativas estratégicas, devidamente apoiadas pela alta administração de ambas as empresas, por exigirem uma mudança de mentalidade e da cultura empresarial. Por outro lado, as responsabilidades decorrentes de acordos de parceria, bem como as atividades de implementação, devem envolver desde os níveis mais altos até a média gerência.

Nas questões operacionais de implantação de relações de parceria, deve haver uma fase intensa de troca de informações, seguidas de visitas técnicas, no sentido de buscar uma avaliação das tecnologias e no que elas podem contribuir

para o atingimento dos objetivos propostos por ambas as empresas. Essa etapa é uma das mais difíceis. Segundo SILVA (1998), devido a resistência decorrente da cultura tradicional predominante, que não permite troca de informações tidas como confidenciais.

Sob o ponto de vista das resistências e, baseado no enfoque japonês, MERLI (1990) ressalta que a confiança recíproca e a colaboração são pré-requisitos de um bom relacionamento cliente-fornecedor, no qual ambos assumem a responsabilidade em relação aos clientes finais. Além disso, o autor enumera 10 (dez) princípios do relacionamento de parceria, a saber:

- a. Cliente e fornecedor devem, respeitar a independência do outro, para garantir um relacionamento leal, baseado nas regras de livre mercado;
- b. Cliente e fornecedor são responsáveis pela aplicação do controle de qualidade e cooperação recíproca nos sistemas utilizados;
- c. O cliente é responsável pela exatidão e adequação das informações e das especificações a serem dadas ao fornecedor;
- d. Cliente e fornecedor, antes de iniciar o seu relacionamento, devem formalizar um contrato amplamente discutido, relativo à qualidade, quantidade, preços, prazos de entrega e formas de pagamento;
- e. O fornecedor, ciente do uso dos produtos/serviços por ele fornecidos, é responsável pela qualidade, que deve satisfazer plenamente o cliente;
- f. Devem ser definidos, preliminarmente, o método e os meios para avaliar as especificações que satisfaçam ambas as partes;
- g. O contrato que rege o relacionamento deve prever um acordo preliminar quanto ao sistema e aos procedimentos a serem utilizados, em caso de divergências, para chegar a acordos amigáveis;
- h. Tanto o fornecedor como o cliente, devem poder garantir o controle de cada fase do próprio processo em cumprimento às políticas adotadas, a fim de permitir uma colaboração amistosa; e
- i. Cliente e fornecedor, durante suas negociações, devem sempre levar em conta, o interesse do consumidor final.

Conforme o exposto, SILVA (1998) infere que: a definição clara dos objetivos, a responsabilidade, a cooperação na troca de informações e o alto grau de profissionalização, são condições essenciais para se efetuar uma boa parceria.

3.2.2 Vantagens

Analisando a pesquisa sobre relacionamento de parcerias aplicada por ALVES (1997), podem-se extrair diversas vantagens apontadas pelas empresas da indústria da construção civil. Dentre elas, pode-se citar:

- a) Vantagens apontadas por Pequenas Empresas: desejo de melhorar o produto, bom relacionamento com o fornecedor, prestação de serviços constantes, crescimento nas vendas, menor custo administrativo, pessoas capacitadas para serviços específicos, utilização do espaço do fornecedor, desenvolvimento conjunto de obras, redução do capital de giro e confiabilidade e qualidade dos serviços do fornecedor.
- b) Vantagens apontadas pelas Empresas de Grande Porte: qualidade, preço, pontualidade, flexibilidade nas negociações, competitividade, regularidade no fornecimento, redução de custos, segurança, solidificação do negócio e garantia.

As vantagens apontadas são em grande número, mostrando que o setor da construção civil percebeu as potencialidades do processo, bem como, aparentemente entendeu sua filosofia.

Ainda sobre as vantagens, SILVA (1998) reforça: a partir do momento em que as organizações decidem formar uma parceria, o sucesso dependerá do empenho dos gestores do processo para consolidá-la, acrescentando que vencidas essas barreiras, pode-se obter resultados significativos, como por exemplo: transferência de parte da fabricação para o parceiro, b - desenvolvimento conjunto de projetos, transferência de máquinas para as instalações do parceiro, implantação de programas de otimização de custos, financiamento de projetos, máquinas e equipamentos, melhoria de processos produtivos, antecipação de pagamentos, treinamento de pessoal, consultoria técnica, aval financeiro para empréstimos junto a

entidades públicas e privadas e compra de matérias-primas em quantidades e preços mais competitivos.

As vantagens apresentadas levam a crer, que o sistema de parcerias realmente é um assunto que deve ser encarado com muita seriedade, podendo ser o diferencial para que empresas trilhem o caminho da produtividade, melhorando sua capacidade competitiva.

3.2.3 Dificuldades para Implantação

O sistema de parcerias, embora apresente diversas vantagens, apresenta também dificuldades, como as relatadas a seguir.

ALVES (1997), apresenta em seu estudo um panorama de como as empresas pesquisadas percebem as dificuldades na implantação do sistema de parcerias:

- mudanças nos quadros de dirigentes do parceiro-cliente geram instabilidade nas relações estabelecidas;
- parceiro-cliente que busca tirar proveito do parceiro-fornecedor;
- não cumprimento de prazos por parte do fornecedor;
- falta de qualidade dos produtos;
- falta de compromisso das partes;
- inconstância provocando alterações no ritmo de produção;
- excesso de exigências quanto à qualidade do produto;
- deficiência na assessoria técnica, treinamento e colaboradores; e
- cultura de parceria pouco difundida.

KAIBARA (1998), aponta ainda como dificuldade a falta de clareza das empresas parceiras nos aspectos que englobam a filosofia de parceria.

Como se pode observar, o processo de parcerias também apresenta suas dificuldades. Portanto, ao decidir-se por uma parceria, primeiro dever-se-á conhecê-la em profundidade.

3.3 Gerenciamento da Cadeia Produtiva

Ao analisar-se o tema observa-se que raramente os consumidores finais analisam os processos por qual passaram os produtos que lhe são disponíveis, se requerem componentes mais variados, mais simples, se necessitam de terceiros no processo de fabricação ou não. Todo esse processo forma uma cadeia, a qual define-se como cadeia produtiva, que é o caminho percorrido desde as fontes de matérias-primas, fábricas de componentes, manufatura do produto, distribuidores e, finalmente, até o consumidor final, através do comércio varejista (NOVAES, 2000).

O atual direcionamento das empresas é concentrar as atividades naquilo que elas conseguem fazer bem, no que irá diferenciá-las da concorrência. Com esse foco, as empresas passaram a adquirir não somente matérias-primas, mas também serviços, tais como: distribuição, armazenagem, transportes de produtos e insumos, alimentação de empregados e muitos outros. Esse sistema operacional requer elevado grau de entrosamento e confiança entre os participantes (NOVAES, 2000).

Para facilitar a apresentação do processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos, o assunto será tratado em duas etapas. A primeira aborda a Logística, e a segunda o *Supply Chain Management - SCM*.

3.3.1 Logística

A Logística Integrada é considerada a última fronteira para se obter diferencial competitivo. Esta modalidade foi impulsionada pelos programas de reengenharia, movimentos de produção enxuta e pelo sistema *Just-in-Time - JIT*. Ganhou força na década de 80, facilitada pelo avanço da informática e das telecomunicações, fatores essenciais no desempenho de serviços de distribuição. É sob esse foco que o assunto será direcionado a seguir.

Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA - ASLOG (2002):

“Logística é uma parte da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla com eficácia o fluxo e a armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto de origem e o ponto de consumo destes itens, a fim de satisfazer todas as exigências dos consumidores em geral”.

Para Marcos Valle Verlanguieri, diretor do Guia Log:

“Logística é o sistema de administrar qualquer tipo de negócio de forma integrada e estratégica, planejando e coordenando todas as atividades, otimizando todos os recursos disponíveis, visando o ganho global no processo, no sentido operacional e financeiro” (VERLANGUIERI, 2002).

BALLOU (1993) define logística da seguinte forma:

“Trata-se de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes, a um custo razoável”.

Pode-se observar que os três conceitos apresentam diferenças significativas quanto a sua definição, bem quanto aos objetivos apontados para a Logística. Essas diferenças mostram o quanto o tema é abrangente e aberto a considerações. Poder-se-ia ainda encontrar mais uma dezena de definições, apresentando diversas particularidades. Porém, na essência, Logística pode ser definida como o processo de entrega de mercadorias na hora certa, na quantidade certa, na qualidade desejada, e a um preço justo.

A seguir, apresentam-se de forma sucinta as fases de desenvolvimento da Logística, desde o seu início, durante a II Guerra Mundial, até o atual estado da arte, quando ela evolui para o *Supply Chain Management* - SCM.

O desenvolvimento inicial da Logística foi promovido pelos militares durante a II Guerra Mundial, com o objetivo de suprir o *front* de batalha com armamentos, medicamentos, alimentos e vestuário, na quantidade certa e no tempo certo. A partir daí, a Logística foi assimilada pelas empresas para o transporte e fabricação de seus produtos, além do armazenamento das matérias-primas e dos produtos acabados. Nesse período, essas operações eram entendidas como se não agregassem valor aos produtos. Como cita NOVAES (2000), “esse setor era tido como um centro de custos, sem implicações estratégicas e de geração de negócios”.

3.3.1.1 Evolução da Logística nas Empresas

O início da aplicação da Logística pelas empresas foi dificultado pela falta de sistemas de informações e comunicação. A maioria das operações, tais como preenchimento de pedidos, emissão de notas fiscais e os controles diversos de movimentação e estoque de mercadorias eram feitos manualmente. O foco da Logística estava centrado nas otimizações quanto ao uso de transportes, no emprego de veículos com maior capacidade, e nas empresas de transportes que ofereciam fretes mais reduzidos. Também nessa fase, as empresas tinham a visão voltada para si próprias, não se importando com seus prestadores de serviços nessa área. Essa fase da Logística tinha no estoque o elemento-chave no balanceamento da cadeia de suprimentos.

Na década de 60, as empresas passaram a explorar a intermodalidade, ou seja, o uso combinado de caminhões, navios, trens e aviões, buscando reduzir custos e aproveitar a capacidade ociosa nas diversas modalidades. Também foi nessa fase que a informática foi introduzida nas operações empresariais, permitindo o uso de módulos mais sofisticados de otimização de estoques, de seqüenciamento da produção e na localização de centros de distribuição. A partir daí, as empresas ampliaram a abrangência do planejamento, incorporando outros setores da empresa no processo, bem como fornecedores e clientes. NOVAES (2000), ressalta que essa fase da Logística ficou caracterizada como uma busca inicial de racionalização integrada da cadeia de suprimentos, mas ainda muito rígida, pois não permitia a correção em tempo real do planejamento ao longo do tempo.

Na década de 80, as empresas passaram a se integrar de forma dinâmica e flexível, tanto de forma interdepartamental como também entre os componentes da cadeia de suprimentos, bem como nas suas inter-relações com fornecedores e clientes, alavancadas pelo desenvolvimento da informática. Nessa fase teve início a utilização do código de barras, possibilitando a integração das vendas ao depósito, ou ainda, entre os centros de distribuição e fornecedores. Os dados passaram a ser transmitidos do computador local para o computador central, que executava um balanço entre vendas e estoque disponível, possibilitando sua ágil reposição.

Outra evolução importante foi a ênfase dada pelos empresários à redução de estoques e o princípio das alianças estratégicas com prestadores de serviços logísticos, procurando equacionar o dilema “fabricar ou comprar”.

A terceirização de parte da Logística foi intensificada quando as empresas começaram a enfrentar pressões competitivas, orçamentárias, desregulamentação dos transportes e necessidade de melhorar os níveis de serviço ofertados. Segundo LAMBERT (1999), empresas desativaram suas frotas e contrataram transportadoras de cargas específicas, conforme as necessidades de seus clientes, e também almejando um melhor custo benefício para si. Tal afirmação pode ser confirmada pelo informativo publicado pela empresa MATRIX SERVIÇOS DE LOGÍSTICA S.A., no qual consta que em 2000, a terceirização de serviços logísticos alcançou 63,3% no setor de armazenagem, e 60,7% no setor de transporte (LEZARD FRERES & CO. LLC - CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO DE SÃO PAULO, 2001).

É numa quarta fase que as empresas passam a tratar a Logística de forma estratégica, buscando não somente otimizar as operações e focalizar os procedimentos logísticos como geradores de custos. Buscam também, através dela, novas soluções, utilizando-a ainda para ganhar competitividade e novos negócios. Com a concorrência e a globalização, a Logística serve também de elemento diferenciador, buscando maiores fatias de mercado. O conceito “toma lá, dá cá” mudou. Tanto empresas como prestadoras de serviços logísticos passaram a usufruir os benefícios de parcerias ou alianças, objetivando um benefício mútuo.

Novas estratégias passaram a ser utilizadas visando reduzir as incertezas ao longo da cadeia de suprimentos. Como exemplo temos a BENETTON, que encomenda suas confecções no Extremo Oriente, numa cor de fundo neutra e procede o tingimento de acordo com a tendência de cada região, pouco antes das peças serem distribuídas às lojas, visando melhorar o desempenho da empresa no mercado, sem prejudicar a qualidade do produto.

Um segundo exemplo acontece na distribuição de automóveis na Europa e no Japão. Acessórios produzidos na França e destinados à Espanha são montados durante a viagem de trem, tais como limpadores de pára-brisa, rádios, frisos e outros. Com esse processo, ganha-se tempo e são reduzidos os custos.

É na quarta fase da Logística que o SCM - *Supply Chain Management* destaca-se como uma nova concepção no tratamento dos problemas logísticos. Além da integração entre os elementos da cadeia de suprimentos, em termos de fluxos de materiais, dinheiro e informação, os agentes participantes buscam em conjunto resultados em termos de redução de custos, desperdícios e agregação de valor para o consumidor final. Aqui há uma quebra de fronteiras que antes separavam os agentes da cadeia logística. Nas fases anteriores, cada elemento da cadeia tinha seu papel definido.

Na quarta fase a separação já não é mais nítida. Observa-se uma interpenetração de operações entre os elementos da cadeia. Porém, enquanto se buscava reduzir estoques e melhor qualidade do serviço logístico, a competição e a globalização passaram a exigir custos e prazos mais reduzidos. Para isso foi preciso melhorar todos os níveis de serviços e reduzir custos, tendo a “tecnologia” da informação sido uma ferramenta amplamente usada pelas empresas. Procurando também concentrar suas atividades em sua *core competence*, as grandes empresas passaram a terceirizar muitas de suas atividades, buscando parceria com clientes e fornecedores. Outros fatores também distinguiram significativamente a Logística nessa quarta fase, das demais, dentre os quais NOVAES (2000) relaciona:

- a. ênfase absoluta na satisfação plena do consumidor final;
- b. formação de parcerias entre fornecedores e clientes, ao longo da cadeia de suprimentos;
- c. abertura plena entre parceiros, possibilitando acesso mútuo às informações operacionais e estratégicas; e
- d. aplicação de esforços de forma sistemática e continuada, visando agregar ao máximo valor para o consumidor final e eliminar os desperdícios, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

NOVAES (2000), cita como exemplo desse novo enfoque a fábrica de motores da VOLKSWAGEN, em Resende, onde os fornecedores principais participam do processo de fabricação montando seus componentes diretamente nos motores, em células na linha principal. Essa integração é denominada “Consórcio Modular”.

Para LAMBERT (1999), com a integração da Logística as atividades empresariais deixaram de ser descoordenadas, espalhadas dentre as diversas funções organizacionais, visto que cada função em si tinha seu próprio orçamento, prioridades e medição. Várias empresas americanas descobriram que os custos totais de distribuição, tais como serviço ao cliente, transportes, armazenagem, administração de estoques, processamento de pedidos e sistemas de informação, planejamento de produção e compras, poderiam ser reduzidos e integrados.

Percebeu-se também nessa fase que a chave para a determinação do preço dos produtos reside em entender o valor que os consumidores atribuem a esse produto em relação a satisfação total oferecida. Então, para se estabelecer o preço, existem os objetivos de venda, de lucro e competitividade.

Considerando que as grandes empresas já adotaram as melhores práticas para reduzirem custos em suas plantas industriais, atuar em logística para obter vantagem e competitividade pode ser um elemento poderoso de sobrevivência.

O custo total é a chave também para a administrativa da função logística. Tentar reduzir os custos de atividades isoladamente pode levar ao aumento do custo total (LAMBERT, 1999), principalmente levando em conta a participação que a logística tem na economia. Segundo informação do *Bureau of Economic Analysis* dos Estados Unidos, a participação da Logística comercial na economia americana é de 9,9%. Na composição de custos logísticos, os de transporte participam com 59%, seguidos dos custos gerais 27,9%, e por outros custos (armazenagem, despacho, administração) 13,1% (NOVAES, 2000, p. 51).

O assunto “Logística” vem ganhando espaço também no Brasil, decorrente de dois fatores básicos. O primeiro proporcionado pelo processo de globalização, o qual imprime novos modelos de administração de processos, e o segundo é o aumento das vendas através do mais novo canal de distribuição, a *Internet*. Esse movimento tem proporcionado uma revolução no processo de distribuição de mercadorias, área em que o Brasil ainda é carente, sendo uma das componentes do “Custo Brasil”.

Entretanto, existem no Brasil muitas empresas que ainda trabalham na primeira fase da Logística, ou seja, controlando seus fluxos logísticos através dos estoques e tendo seus diversos setores atuando de forma isolada. Há ainda as que transitam pela segunda fase, tentando chegar a terceira (NOVAES, 2000, p. 54).

Nessa busca por um planejamento mais integrado e para uma melhor articulação com seus fornecedores, algumas empresas estão se interligando via EDI - Intercâmbio Eletrônico de Dados, de forma a possibilitar maior flexibilização na entrega de matérias-primas, componentes ou produtos acabados. Na quarta fase também se observa a integração estratégica otimizada com a implantação do ERC - Resposta Eficiente ao Consumidor (REVISTA EcrBrasil, 2000).

A integração das atividades logísticas proporciona ganhos globais porque a soma dos ganhos cooperativos é maior do que a soma dos ganhos individuais dos membros da cadeia. Os frutos da integração dos agentes da cadeia de suprimento são a evolução tecnológica, racionalização operacional, melhor competitividade pela minimização dos custos, aumento da agilidade operacional, entre outros. Isto leva os integrantes da cadeia de suprimentos a terem uma melhoria em sua vantagem competitiva, para a qual KOTLER (2000) tece as seguintes considerações:

“A vantagem competitiva está no domínio da administração dos processos núcleos do seu negócio. Entre eles estão: “Processo de racionalização de produtos”, “Processo de administração de estoques”, “Processo pedido recebimento” e “Processo de serviços aos clientes”.

Analisa-se a seguir sob o foco da Logística, cada um dos quatro processos aos quais KOTLER (2000) se refere:

- a. **Processo de Racionalização de Produtos:** Os integrantes da cadeia de suprimentos podem projetá-los com características que levem à redução de custos por eliminação de desperdícios, padronização dos componentes agregados à outros na composição dos produtos finais, melhorando a qualidade, com embalagens apropriadas, se a embalagem se adapta à paletização, se pode ser conteinizada, e facilidade de empilhamento. MERLI (1990) dá a esse sistema o nome de *Comakership*, que significa “fazer em conjunto”, desde a identificação da

necessidade do cliente por um certo produto, passando pela sua concepção até a verificação do grau de satisfação do cliente final.

b. Processo de Administração de Estoques: Esse pode trazer economias significativas às empresas. Sem a integração das atividades da cadeia de suprimento o estoque tende a se acumular nos fornecedores, nas linhas de produção, nos almoxarifados, no processo de distribuição, nos intermediários atacadistas e ou varejistas. Além dos estoques mencionados, existem os estoques dos produtos transportados por caminhões entre os pontos da rede logística. Ao longo da cadeia produtiva vão se agregando valores ao produto (horas de trabalho, energia, capital investido). Dessa forma, o custo financeiro do estoque tende a crescer exponencialmente. Assim, a racionalização dos estoques passa a ser muito importante nas empresas que participam da cadeia de suprimento. Para contornar esses problemas as empresas estão adotando a prática de pedidos menores e com maior frequência.

c. Processo Pedido-Recebimento: A agilidade dos processos de pedido e recebimento dentro de uma cadeia de suprimento está calcada basicamente na velocidade em que os fluxos de informações circulam entre os componentes da cadeia, proporcionado basicamente pelos sistemas de comunicação e de informática disponíveis e em função da resposta dada, que seriam os fluxos de mercadorias e insumos requisitados, calcados na capacidade do produtor e do transportador fornecerem mais do que apenas o serviço de produção e transporte básico (melhor detalhamento sobre o assunto no item 3.8).

Dentro do processo pedido-recebimento pode entrar também o conceito de valor de lugar, ao qual a distância entre o parque fabril e os mercados consumidores, associado entre as distâncias da fábrica e os pontos de distribuição de matérias-primas, é básica no processo produtivo. Assim, o sistema logístico agrega um valor de lugar ao produto.

d. Processo de Serviços aos Clientes: LAMBERT (1999), observa que o serviço ao cliente representa o resultado do sistema de logística e o componente do mix de mercado da empresa. É necessário que o serviço

ao cliente seja parte integral do desenho e da operação de um sistema de logística, que pode impactar na demanda de um processo entre comprador, vendedor e um terceiro. Este processo resulta em um valor agregado ao produto ou ao serviço que foram objetos de troca. Então, sob uma perspectiva de processo, “serviço ao cliente é um processo que prevê benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficaz em termos de custos” (LAMBERT, 1999). Uma implementação bem sucedida de marketing exige tanto a obtenção do cliente, bem como sua manutenção.

Resumindo, ao integrar o marketing à logística, estes desempenham um importante papel na satisfação dos consumidores, alavancando vantagens competitivas, trazendo ganhos a curto e longo prazos, contribuindo para a sobrevivência dessas empresas num ambiente cada vez mais competitivo. De forma geral, as vantagens da integração do Marketing com a Logística são:

- a. Fornecimento de serviços de qualidade, na hora certa e no lugar certo;
- b. Menores custos gerados pela otimização de armazéns, redução de número de horas trabalhadas, aumento na produtividade de estocagem, redução dos tempos de entrega e melhoria dos controles de estoques;
- c. Controles de estoques máximos e mínimos, evitando atrasos na entrega das encomendas;
- d. Facilidade de geração, controle e transferência de fluxos de informações;
- e. Facilidade de pesquisa e desenvolvimento de fornecedores; e
- f. Como consequência, obtém-se maior satisfação dos clientes.

3.3.1.2 Fatores de Sucesso/Fracasso nas Alianças Logísticas

A utilização da logística como um processo sistêmico, como visto anteriormente, proporciona diferenciais competitivos importantes. Entretanto, muitas empresas não estão dispostas a despenderem esforços no sentido de estruturarem um sistema logístico, por seus custos inerentes, ou por preferirem concentrar-se em suas *core competences*. Dessa forma buscam no mercado operador logístico com a finalidade de estabelecerem alianças estratégicas nessa área.

Para uma aliança ter mais chances de sucesso, SOUZA (2002) ressalta a necessidade das partes implementarem inicialmente um plano estratégico, estabelecendo um sistema de informações compartilhadas, definindo objetivos e funções claras, alicerçadas em medidas de desempenho e uma política de benefícios mútuos e riscos divididos.

O Centro de Estudos em Logística - COPPEAD - UFRJ ressalta que antes de se contratar um parceiro logístico deve-se considerar três fatores básicos:

- **Motivadores:** razões que levam a empresa à parceria, podendo ser para buscar maior eficiência na utilização de seus veículos, armazéns, melhorar o tempo e a qualidade das entregas, ou para estabilizar seu fluxo de caixa com contratos de longo prazo.
- **Características do Parceiro:** refletem nas atitudes gerenciais com relação ao treinamento de pessoal e a capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade no estabelecimento de objetivos comuns, compartilhamento de informações, riscos e benefícios e uma filosofia empresarial refletida no planejamento conjunto, além da preocupação com a imagem da empresa no mercado.
- **Instrumentos Gerenciais e Operacionais:** É o desenvolvimento conjunto de indicadores de desempenho, procedimentos e métodos, política de troca de informações, política de investimentos e a formalização contratual que regerá a parceria.

3.3.2 Supply Chain Management - SCM

O *Supply Chain Management* ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é, sem dúvida, a evolução da Logística, ampliando os conceitos que geram valor aos produtores, aos intermediários e aos clientes. O processo de SCM inicia-se no desenvolvimento do produto, incluindo o planejamento de marketing, a fabricação, as operações financeiras, as compras e o desenvolvimento de fornecedores. O desenvolvimento do SCM começou no início dos anos 90 e mesmo a nível

internacional, são poucas as empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso (FLEURY, 2001).

CHANG (2001), relata que o SCM nasceu da constatação de que não adianta muito ter uma linha de produção organizada se o fornecedor não entrega a matéria-prima no prazo ou com as especificações corretas, ou ainda altera, constantemente, os pedidos por causa de erros ou por problemas de comunicação. A partir desta constatação é que foi compreendida a necessidade de otimização de toda a cadeia: do fornecedor do seu fornecedor até o cliente do seu cliente.

A visão do SCM, quando bem estruturado, contempla todo o processo de produção. Essa visão também é colocada na definição adotada pelo Fórum de SCM realizado na *Ohio State University*:

“SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente” (NOVAES, 2000).

A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA – ASLOG (2002), dá a seguinte definição para o SCM:

“O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um sistema coordenado e estratégico para o funcionamento da tática dos tradicionais negócios de uma empresa, com a finalidade de otimizar a longo prazo o desempenho individual desta empresa no mercado e na cadeia como um todo”.

Pode-se observar a diferença de foco nas definições apresentadas. Enquanto a primeira destaca o cliente, salientando que o processo deve partir dele, com a finalidade de equacionar a cadeia de suprimentos, objetivando atender o cliente na forma que ele mesmo deseja, a segunda foca mais a organização em relação ao seu desempenho e em relação a cadeia como um todo.

O SCM, assim como a Logística, tem uma série de definições, o SCM também oferece diversas definições, segundo a visão de cada formulador. Porém esse fato não é muito relevante, pois o que importa é que esse processo, quando bem implementado, traz diversas vantagens à cadeia de suprimento participante,

bem como para seus clientes, que passam a ter produtos e serviços de qualidade a um preço justo.

Um estudo realizado pelo MIT (*Massachusetts Institute Technology*), identificou empresas que obtiveram ganhos com a aplicação do SCM no patamar de 50% na redução de estoques; aumento de 40% nas entregas no prazo; redução de 27% nos prazos de entrega; redução de 80% na falta de estoques; e aumento de 17% na receita (FLEURY, 2001).

Embora o artigo pesquisado não revele os custos das empresas para alcançar os ganhos acima citados, as informações mostram a grande importância desse tema que ganha fôlego nos meios empresariais e acadêmicos. Certamente, com a dinâmica produzida pela cultura da *Internet* (ver item 3.8), esse processo ganhará impulso e uma rápida disseminação mundial.

A logística do futuro terá um foco globalizado com as empresas comprando suas matérias-primas em qualquer parte do planeta, a manufatura ocorrerá nas melhores empresas e as mercadorias serão vendidas onde existir mercado. O fluxo logístico será plenamente visualizado e será fácil localizar os componentes no processo. O esforço contra o desperdício tenderá a zero.

Quem busca a logística com competitividade, percebe que os caminhos percorridos pelos produtos serão menores e mais transparentes, acontecendo dentro de uma forte integração entre movimentação, armazenagem e transporte. Os estoques devem ser reduzidos e racionalizados. Os dados serão coletados de forma fácil e rápida, reduzindo ao limite o ciclo do pedido (SOBRAL, 2001).

Para alcançar-se esse estágio, as empresas terão que superar, basicamente, três desafios. O primeiro deles será o aprendizado de trabalhar em um mercado globalizado, o segundo será desenvolver modelos virtuais para operacionalização dos processos e o terceiro é desenvolver sistemas colaborativos com concorrentes, fornecedores e clientes (REY, 2001)

3.4 Transporte

Com a aceleração da globalização, o setor de transporte em todo o mundo passa por um período de desenvolvimento quantitativo mas, principalmente, qualitativo.

O transporte reveste-se de grande importância em economias industriais, considerando que as mercadorias produzidas possuem pouco ou nenhum valor se não estiverem localizadas onde os clientes tenham acesso a elas. Para BALLOU (1993), o transporte representa o elemento mais importante da logística, que nos EUA absorvem dois terços dos custos logísticos e 8% do PNB - Produto Nacional Bruto. Segundo o mesmo autor, um bom sistema de transporte melhora a competição entre os mercados, a economia de escala na produção, e também a redução dos preços das mercadorias.

Isso faz com que o setor de transporte esteja, conforme LAMBERT (1999), tão onipresente, que muitas vezes não se compreende a magnitude de seu impacto em nosso modo de vida. Sem o transporte, a atividade humana organizada seria impossível, sendo a maneira mais rápida de assegurar a paralisia do esforço econômico, político e social de uma comunidade.

ALVARENGA (2000) afirma que o subsistema transporte é o mais importante do sistema logístico, em razão do impacto que produz nos custos e no nível de serviço ao cliente e por estar vinculado às ligações entre os inúmeros pontos da cadeia logística.

A importância que o Congresso Americano delega ao transporte pode ser avaliada através da seguinte citação: “Sob qualquer ponto de vista – econômico, político e militar – o transporte é, inquestionavelmente, a indústria mais importante do mundo” (BALLOU, 1993).

Na essência da palavra, transporte pode ser conceituado pela ótica de NOVAES (2000), como sendo simplesmente o meio para deslocar matérias-primas e produtos acabados entre pontos geográficos distintos.

BALLOU (1993) em sua visão geral sobre transporte doméstico afirma: “O sistema de transporte doméstico refere-se a todo conjunto de trabalho, facilidades e recursos que compõem a capacidade de movimentação na economia”.

Para cada tipo de produto existe um meio de transporte mais adequado, sendo os mais comuns os modais rodoviário, ferroviário, aéreo, aquaviário e dutoviário.

No Brasil, o principal meio de transporte é sem dúvida o rodoviário, o qual movimenta cerca de 62% das mercadorias, vindo a seguir o modal ferroviário com 19%, o aquaviário com 14%, ficando 5% para os demais modais (PICHIOLI, 2002).

Analisando a participação de cada modal acima citado, pode-se concluir da necessidade de uma mudança nessa matriz de transporte, haja vista a pouca utilização dos modais que proporcionam as tarifas mais baixas, como o sistema ferroviário e o aquaviário. KEEDI (2002), observa que já está ocorrendo uma redução em volume do transporte rodoviário, com a tendência de acentuar-se no futuro. O transporte rodoviário, além de mais caro, traz alguns custos sociais imbutidos não considerados no cálculo do custo do frete, ou seja, construção das rodovias, poluição e congestionamentos, afetando a sociedade como um todo.

Uma infra-estrutura de transportes adequada é fundamental para que um sistema econômico possa desenvolver-se adequadamente. Haja vista que os sistemas econômicos mais desenvolvidos possuem sistemas logísticos altamente evoluídos, tendo como base a intermodalidade e a multimodalidade.

No que se refere ao aumento da produtividade nos transportes, é necessária a criação de terminais rodoviários ou Centros de Transporte de Mercadorias - CTM, os quais favorecem o transportador no caso do mercado de carga fracionada, parcelada ou de grupagem. Esses centros servem ainda de “interface” no acesso às áreas metropolitanas, onde se processará a transferência das mercadorias de veículos pesados para veículos ligeiros, denominado de *cross-docking*, processo que facilita o sistema de distribuição urbana (SEQUEIRA, 2002).

A globalização impactou fortemente no setor de transportes no Brasil, no momento em que foi posto em comparação com os sistemas mais eficientes de outros países. Daí surgiu a necessidade da privatização dos portos, das ferrovias e das concessões das rodovias pedagiadas. Os aeroportos sofreram grandes reformas, neles foram criados terminais específicos para cargas, como pode ser observado no Aeroporto Afonso Pena de São José dos Pinhais, no Estado do Paraná.

Segundo informação publicada pelo Guia Logística, em 08.08.02, a Infraero reduziu tarifas aeroportuárias em vários aeroportos, promoveu a redução de tarifas telefônicas e reduziu o número de empregados, para se adequar às novas necessidades do mercado.

A vinda de empresas multinacionais de logística, tais como a Pensk, a CSI Cargo e outras, trouxeram novos referenciais para o sistema de transportes, iniciando a transformação do conceito de contratar o transportador com base apenas pelo menor preço, passando a considerar o transportador como um parceiro, onde é privilegiada a filosofia do ganha-ganha.

3.4.1 Características dos Tipos de Modais

Dos cinco principais modais de transporte mais utilizados, o hidroviário, o dutoviário, o aéreo, o ferroviário, e o rodoviário, o que mais se destaca atualmente no Brasil é o modal rodoviário

Na opinião de LAMBERT (1999) o transporte rodoviário é o mais flexível dentre as demais modalidades devido a grande rede de estradas, o que possibilita a oferta de serviço ponto-a-ponto, entre praticamente qualquer combinação de origem-destino. São também versáteis, podendo transportar produtos de pesos e tamanhos variados a qualquer distância. Oferece ao cliente um serviço rápido, confiável e um grau tolerável de perdas e danos.

KEEDI (2002), o acredita que no futuro a missão do transporte rodoviário será mais nobre, destinada a integrar os demais modais e ajudar a transformar o transporte de carga em um item de competitividade, otimizando o sistema logístico.

Deve-se ter a consciência de que os demais modais não existiriam sem o transporte rodoviário, pois sua capilaridade é inigualável, a ponto de participar com 70% nos fluxos de mercadorias ALVARENGA (2000).

A escolha dos modais corretos é fundamental para que o empresariado possa otimizar suas operações logísticas, principalmente com relação aos fatores que influenciam o custo/preço do transporte, que podem ser agrupados em fatores relacionados com o produto e com o mercado.

O serviço intermodal ou integrado oferece a livre troca de equipamentos entre os diversos modais, os quais oferecem diversos tipos de combinações, tais como: ferro-rodoviário, rodo-aéreo, hidro-ferroviário e diversas outros tipos de combinações, conforme as necessidades ou conveniências dos usuários BALLOU (1993).

Para redução de custos e melhoria dos transportes, é necessária a utilização de sistemas intermodais convergentes com os objetivos empresariais (Terminais Rodo-Ferroviários, Terminais Portuários, Centros de Distribuição, Armazéns Gerais, Estação Aduaneira Interior - EADIs e Aeroportos), para dar suporte a necessidade de qualquer usuário, conforme recomenda PICHOLI (2002).

A intermodalidade, segundo PICHOLI (2002), considera o uso dos diversos modais de transporte, tais como: ferroviário, rodoviário, marítimo, hidroviário, aéreo e dutoviário. Contudo, a multimodalidade considera o uso dos diversos sistemas que promovem o intercâmbio entre os modais, tais como: terminais ferroviários, terminais portuários, terminais hidroviários, terminais rodoviários, centros de distribuição, Armazéns Gerais, EADIs e aeroportos.

A multimodalidade utiliza a emissão de apenas um documento de transporte, emitido pelo OTM - Operador de Transporte Multimodal de ponta a ponta. A intermodalidade utiliza uma emissão de documentos de transporte independente,

ou seja, uma para cada transportador, cada um assumindo a responsabilidade pelo seu transporte (KEEDI, 2002).

O tema em análise é bastante amplo, não permitindo neste caso o aprofundamento das considerações. Porém, o que pode-se inferir, é que existem diversas alternativas de transporte e que cabe ao usuário avaliar e decidir qual modal ou modais contratar, levando sempre em conta algumas características gerais, tais como o custo total, tempo médio de entrega, tempo em trânsito, perdas e danos, enfim, que forneça o melhor nível de serviço para si e para o cliente a custos compatíveis.

3.5 A Função Compras

A implantação de um processo de logística de tem como foco aprimorar a função suprimento como um todo, na qual a função compras é muito importante, razão pela qual relata-se na seqüência algumas considerações sobre este tema.

As considerações sobre compras se iniciam pelo “Marketing de Compras”, com o objetivo de auxiliar o entendimento da questão. Para melhor entender o que é “Marketing de Compras”, conceitua-se primeiramente o que é marketing, na visão de KOTLER (1994): “O marketing é o processo social mediante o qual uma pessoa ou um grupo obtém aquilo que constitui o objeto das próprias necessidades ou aspirações, criando e trocando produtos e valores com os outros”.

MERLI (1990) traça um paralelo entre as aplicações do marketing, cujo conceito pode ser aplicado tanto para vendas quanto para compras, tendo a finalidade de satisfazer as necessidades do cliente (vendas) ou garantir a obtenção de uma vantagem competitiva das empresas (compras). Para ele “O estudo de mercado, do ponto de vista das suas capacidades de reabastecer, em vez de consumir, é a diferença entre a natureza do marketing de compra e do marketing de venda”.

3.5.1 Marketing de Compras no *Comakership*

Para o Marketing de Compras no *Comakership*, a seleção de fornecedores é voltada para garantir fontes estáveis e consolidadas de suprimento, com as quais opera de forma integrada, considerando os aspectos econômicos, logísticos, qualitativos, e estratégicos.

Com os **aspectos econômicos**, a empresa busca a visão de longo prazo, em vez de buscar a fornecimentos mais econômicos, buscando contratos de colaboração com fornecedores a médio e longo prazos, com preços em aberto e informações sobre os preços de mercado. Essas informações permitem guiar a revisão do preço contratual.

Com os **aspectos logísticos** pesquisa-se os valores dos fatores responsáveis por vantagens e os fornecem ao pessoal responsável pelas compras. Os principais fatores são: valores de tempo de suprimento, tamanho dos lotes mínimos, possibilidade de programas de médio prazo sem emissão de pedidos individuais e de pedidos em aberto e distância dos fornecedores.

O **aspecto qualitativo** aborda a qualidade do produto, que é a soma dos componentes e dos materiais adquiridos, além da qualidade da transformação. O marketing de compra é responsável pela monitoração da medida da qualidade média dos materiais e componentes que o mercado fornece.

Os **aspectos estratégicos** referem-se ao tipo de relação a ser mantida com o fornecedor e a importância do material adquirido. Essa importância pode ser determinada pelo cruzamento de dois fatores estratégicos: a **disponibilidade** no mercado e a **importância** dentro do produto acabado. A determinação é obtida através matriz de KRALJIK, conforme mostrada no Quadro 4.

Quadro 4: Matriz de Kraljik (Importância/Disponibilidade)

		DISPONIBILIDADE	
		MUITA DISPONIBILIDADE	POUCA DISPONIBILIDADE
I M P O R T Â N C I A	MUITA	Ênfase na COMPETITIVIDADE: <ul style="list-style-type: none"> • Negociação • Controle econômico 	Ênfase na INTEGRAÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> • Controle econômico • Garantia de suprimento • Contrato de longo prazo
	POUCA	Nenhuma ênfase: <ul style="list-style-type: none"> • Aquisições pouco significativas 	Ênfase na ESTABILIDADE: <ul style="list-style-type: none"> • Garantia de suprimento • Contrato em longo prazo

Fonte: MERLI (1990)

Em sua conclusão sobre o assunto, MERLI (1990) ressalta que o “*marketing* de compra” é um instrumento essencial para a obtenção de um perfeito domínio do referido processo de suprimentos por parte dos compradores da empresa. O sucesso que acompanha a sua adoção, junto a um número cada vez maior de empresas, deve fazer refletir quem ainda o julga uma abstração desprovida de utilidade concreta e de aplicação imediata.

3.5.2 Compras *Just-In-Time* (JIT)

SCHONBERGER (1992) conceitua JIT como:

“Fabricar e entregar produtos a tempo de ser vendidos, submontá-los apenas a tempo de montá-los nos produtos acabados, fazer peças a tempo de entrar nas submontagens e, finalmente, adquirir materiais apenas a tempo de serem transformados em peças fabricadas”.

As principais vantagens do sistema JIT quanto a redução de estoques são: redução do capital investido, incidindo nos custos com juros, ocupação de barracões, controles diversos e salários.

A tônica das compras JIT segundo SCHONBERGER (1992) é: “Movimente-se com pouco peso e faça várias viagens”, ou seja, comprar em

pequenos lotes para reduzir o nível do estoque. Os fornecimentos devem ser sintonizados com as necessidades de qualidade e de recebimento e da empresa compradora, de preferência que as entregas sejam feitas nas linhas de produção, ou ainda levar suas fornecedoras para junto de si, ou até mesmo fazer parte de si, como é o caso do conceito de Indústria Modular, como a fábrica de caminhões VolksWagem de Resende, Rio de Janeiro.

O sistema de compras JIT requer um ritmo regular de produção, pedidos em aberto e entregas freqüentes e contratos de longo prazo, para que as partes possam interagir em sintonia. A qualidade das mercadorias deve atender as especificações e os fornecedores devem ser mantidos próximos do cliente.

Indiretamente as compras JIT aumentam a eficiência administrativa pela redução das tomadas de preços, contatos telefônicos, emissão de documentos, enfim, reduz-se grandemente a burocracia da empresa que adota tal sistema.

Face o exposto, para que as empresas se tornem competitivas no mercado globalizado, deverão seguir um caminho no sentido de efficientizarem suas compras, buscando reduzir seus estoques à níveis mínimos necessários a uma operação eficiente, buscar fornecedores adequados em qualidade, agilidade e com custos compatíveis. Deve-se também buscar um serviço logístico que atenda a ambos, fornecedores e clientes, tudo isso com contratos de longo prazo, desenvolvimento contínuo das capacidades operativas e, principalmente, atuando com elevado grau de sinergia e confiança. E, para finalizar, que seus fornecedores busquem implantar esses mesmos requisitos com seus fornecedores e que a empresa cliente busque implantar esses requisitos com seus clientes.

3.5.3 Melhores Práticas na Área de Compras

Na seqüência, buscou-se a opinião de alguns autores visando enriquecer a matéria sobre o assunto.

Para CIMATTI (2001), a área de compras das empresas não acompanhou o desenvolvimento observado em outros segmentos, como a área de marketing, por exemplo, ou mesmo a área de vendas, em particular. A preocupação é comprar pelo

menor custo, exigindo qualidade a preços não compatíveis, dificultando seus fornecedores trabalharem com margens de lucro que lhes permita continuar desenvolvendo seus produtos e sistemas produtivos, de forma que estes venham a oferecer sempre produtos tecnologicamente melhores e com preços compatíveis com o mercado.

Ao se iniciar um processo de compras, JUVELLA (2002) recomenda não colocar seu fornecedor na “parede”, mas incentiva-lo a também criar parcerias com seus fornecedores, de forma a criar uma sólida cadeia de abastecimento. Deve-se também fazer reuniões periódicas para avaliarem em conjunto maneiras e objetivos comuns para a redução de preços.

Normalmente as empresas não possuem, segundo CIMATTI (2001), profissionais qualificados para a função compras, não se considerando que esta função é técnica/econômica/administrativa, que toma decisões e que estas influenciam os negócios de toda a corporação.

HERRERA (2001), em seu artigo “A Função Compras como Potencial Fonte de Competitividade” realça a importância da função Compras para a empresa participar eficazmente de seu mercado no presente e no futuro. Segundo seus cálculos, economizar 5% nos preços de compra pode significar um acréscimo de até 30% no resultado líquido, considerando o segmento e a margem de contribuição do produto. Outra comparação, é que a indústria economizando 5% nas compras, equivale a economizar em torno de 15% com gastos gerais administrativos ou até 20% com gastos de mão-de-obra.

HERRERA (2001) recomenda que as organizações que desejam otimizar o potencial de contribuição de sua função Compras devem basear seus esforços no conceito da Transversalidade, tendo os Compradores como Agentes de Contribuição na Cadeia Operativa. O conceito é integrar naturalmente a função Compras à montante, ou seja, evoluindo no vetor “cliente-fornecedor” para o posto de “contribuidores”, atuando diretamente sobre os potenciais ganhos transversais comuns.

Com efeito, a experiência mostra as vantagens em integrar a função Compras na definição das necessidades do negócio, desde a sua fase de concepção, que para HERRERA (2001), permite ganhos quantitativos em mais de 20% no valor da cadeia operativa, e ganhos intangíveis de enorme valor agregado para seus clientes.

A importância está na mudança de mentalidade, partindo do sistema tradicional de compras, onde se foca o preço, partindo para a busca de compras com o melhor custo benefício.

3.6 Franquia

O material apresentado a seguir tem por objetivo discorrer a respeito da história do *franchising* e seu desenvolvimento no Brasil e no Mundo, bem como, apresentar ao setor acadêmico esta modalidade de parceria e as vantagens que ele oferece à expansão de negócios formatados.

A partir da segunda metade do século XX, o mundo tomou conhecimento de um novo sistema de distribuição capaz de alavancar vendas onde as partes, fornecedores (franqueadores) e clientes (franqueados) atuam de forma cooperativa, onde o sucesso de um é o sucesso do outro.

O *franchising*, de acordo com CHERTO e RIZZO (1991), é uma estratégia para distribuição de produtos e serviços, sendo um dos métodos mais eficazes para as empresas expandirem seus negócios com um mínimo de investimento. O *franchising* é ainda um casamento de interesses, no qual franqueador e franqueado unem seus esforços e habilidades buscando o sucesso comum do negócio.

Outra definição de *franchising* é dada por BERNARD (1993), na qual ele afirma ser uma oportunidade de negócios no qual o franqueador, possuidor de uma marca registrada, concede direitos exclusivos à uma pessoa física ou jurídica (franqueado), para distribuir ou vender em uma determinada área, determinado produto ou serviço. Como benefício dessa concessão, o franqueador recebe a título de *royalties* um percentual das vendas efetuadas pelo franqueado.

A definição de MARTINS (1997), complementa as visões anteriores afirmando que o franqueador, assegura também assistência técnica, informações contínuas sobre o sistema de comercialização, assistência financeira, auxílio na obtenção de créditos bancários e outros benefícios variados.

BERNARD (1993) ressalta que o processo do *franchising* deve ser sinérgico, entre franqueador e franqueado. Se por um lado o franqueador deve fornecer as regras e os modelos mercadológicos devidamente formatados, por outro lado o franqueado deve segui-las, para que o sucesso possa mais facilmente ser alcançado.

A parceria é a essência do *franchising*, que segundo Jacques Gelman (apud CHERTO e RIZZO 1991), (Gelman é professor da EAESP da Fundação Getúlio Vargas) pode ser definida da seguinte forma:

“Unem-se a capacidade mercadológica, tecnológica e gerencial do franqueador ao espírito empreendedor e a capacidade de trabalho e desprendimento do franqueado. O sucesso dependerá da competência de ambas as partes. Há, pois, que procurar o casamento adequado”.

Observe-se que Gelman dá a receita de uma parceria de sucesso, juntando o que há de mais forte em ambas as partes, criando uma sinergia fadada ao sucesso.

Para MEILER (1992), o *franchising* também se caracteriza por um profundo e contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, abrangendo não somente o produto, o serviço e a marca, mas também toda a formatação do negócio, um plano estratégico, um plano de *marketing*, padrões e treinamento, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e um permanente processo de comunicação entre as partes.

Visando mostrar a eficácia do *franchising* frente ao sistema convencional de comércio, apresenta-se a seguir o resultado de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos na década de 90, onde foram pesquisadas mil empresas de diversos segmentos em regime de franquias e mil empresas também de diversos segmentos nos moldes convencionais.

A Figura 1 mostra o resultado após o 1º, 5º, 10º anos, do nível de sucesso que essas empresas obtiveram em cada uma das modalidades.

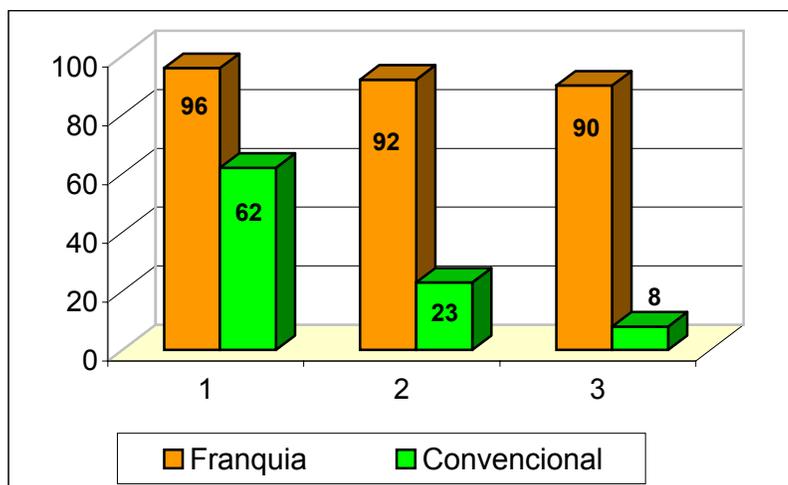


Figura 1: Nível de Sucesso do Sistema de Franquias.

Fonte: Adaptado da Palestra da *Franchising University* (1996).

3.6.1 A História do *Franchising* no Mundo e no Brasil

Segundo MAURO (1994), e ANDRETTI (2000) e outros autores, o *franchising* surgiu na Idade Média de uma associação entre o Estado, o Clero e os senhores feudais, onde a Igreja Católica outorgava ao senhor feudal o direito (*franchise*) de cobrar impostos da comunidade, em troca de um percentual do valor arrecadado. O processo foi sendo ampliado até atingir o mundo católico da época, formando uma rede controlada pelo papado.

Oficialmente, no século passado, nos Estados Unidos, com a Singer Sewing Machine Company, que concedeu o direito de comercialização de seus produtos à comerciantes independentes para educar a população para usá-los e para dar manutenção das máquinas. Depois, o *franchising* foi utilizado pela General Motors e pela Coca-Cola.

Na década de 50, com o final da Segunda Guerra Mundial, o *franchising* experimentou grande desenvolvimento, quando ex-combatentes, desempregados, traziam o sonho de abrir seus próprios negócios.

O McDonald's, maior franqueador do mundo, surgiu em 1954 e é considerado o responsável pelo crescimento do sistema no mundo, segundo a ABF - Associação Brasileira de *Franchising*.

No Brasil, o *franchising* era limitado até a década de 80, a algumas franquias tradicionais de produto e marca e concentrava-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas. O sistema começou a crescer com a implantação do Plano Cruzado, em 1986, quando os consumidores do interior passaram a querer produtos e serviços disponíveis apenas nas grandes cidades.

O Censo sobre *franchising* realizado no ano 2000 obteve resultados animadores para o setor. Enquanto diversos setores econômicos apresentaram desempenho até mesmo negativo no período de 1995 a 1999, o setor de *franchising* registrou um crescimento de U\$ 63,2 bilhões para U\$ 75,2 bilhões respectivamente, significando um acréscimo de 19% em dólares e se convertido em reais o crescimento foi de 135%.

No mesmo período, o número de empresas franqueadoras aumentou 23%, totalizando 894 empresas e o número de empresas franqueadas somou 46.000 unidades, com um crescimento de 96,0%.

Para KEILA (2001), presidente da ABF, “o *franchising* vem se revelando como uma das fórmulas mais efetivas para as empresas manterem-se competitivas”. Salienta também que 94% das empresas franqueadoras são nacionais e que o *franchising* brasileiro é sem dúvida a nova face de um Brasil moderno.

3.7 Desenvolvimento de Fornecedores (Cases)

A seguir, apresenta-se uma análise da Política de Suprimentos de Empresas Ganadoras do Prêmio do Programa Nacional da Qualidade - PNQ, com o objetivo de conhecer as práticas adotadas por essas empresas de Classe Mundial, em suas políticas de suprimentos.

Estarão em análise quatro relatórios, sendo: Siemens Telecomunicações, Caterpillar (fábrica de equipamentos de terraplanagem), Bahia Sul (fábrica de papel) e WEG.Motores.

Para facilitar a comparação das práticas adotadas em cada uma delas, dividiu-se a análise por temas.

3.7.1 Filosofia do Processo

Todas as empresas buscam um sistema de desenvolvimento de fornecedores, com vistas ao longo prazo e atuando de forma integrada, com o objetivo de torná-los seus parceiros. A Siemens relata o seguinte sobre o assunto:

“A Siemens TEL, por meio dos departamentos/setores de Marketing de Compras, Suporte Técnico e Desenvolvimento de Fornecedores, estabelece com seus fornecedores um processo de parceria, visando manter relacionamentos de longo prazo, baseados em lealdade e confiança, promovendo benefícios mútuos”.

Percebe-se também um esforço por parte das empresas em reduzir o número de fornecedores, atendendo a recomendação do quarto princípio de DEMING (1990):

“Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança”.

3.7.2 Seleção de Fornecedores

No caso da Bahia Sul, o processo se inicia com a identificação dos produtos – matérias-primas, materiais ou serviços – considerados críticos em relação à qualidade ou que possam impactar nas questões ambientais, segurança e saúde.

Na WEG Motores, dá-se prioridade à fornecedores cadastrados e que tenham bom histórico de relacionamentos e qualidade comprovada. Quando o

fornecedor proposto não é cadastrado ou para desenvolver um novo material, é feita uma visita ao fornecedor, visando avaliar seus requisitos técnicos.

As quatro empresas possuem critérios que traçam o perfil do candidato a fornecedor, identificando se este possui ou não condições de vir a ser um fornecedor.

A Siemens adota quatorze módulos em seu sistema de “Homologação de Fornecedores”, com o objetivo de avaliar o potencial dos candidatos a fornecedores, conforme segue:

- a. organização;
- b. análise crítica de contrato/controle de projeto;
- c. controle de documentos e dados;
- d. aquisição;
- e. inspeção e ensaio no recebimento;
- f. controle de processo;
- g. inspeção e ensaios no processo produtivo;
- h. ações corretivas e preventivas;
- i. controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios;
- j. manuseio, transportes, armazenamento, embalagem e entrega;
- k. treinamento;
- l. técnicas estatísticas;
- m. evolução tecnológica; e
- n. gestão ambiental.

A WEG adota os seguintes critérios de seleção de fornecedores:

- a. capacidade de produção;
- b. capacidade técnica;
- c. capacidade de serviço;
- d. proposta de manutenção de estoques;
- e. condição financeira;
- f. histórico de relacionamento;
- g. filosofia e cultura empresarial;

- h. histórico de fornecimento;
- i. pontualidade nas entregas,
- j. política de preços;
- k. acuridade de informações; e
- l. atendimento e flexibilidade.

A Caterpillar considera, entre outros, a filosofia de negócio e valores, o sistema gerencial e a carteira de clientes. Numa segunda fase considera também suporte técnico, RH, controle de materiais, controle de processos, comunicações, além de outros 84 itens não apresentados no relatório.

Como pode-se observar, existem diversos itens que podem ser considerados em um sistema de avaliação de fornecedores, podendo variar ainda mais, conforme o foco da empresa cliente ou de seu ramo de atividade. Essa variedade de itens utilizados nos sistema de avaliação demonstra a importância que as empresas dão à esse quesito.

Outro fato que observa-se é o envolvimento de diversas áreas da empresa participando do processo de seleção dos fornecedores, conforme relato a seguir, extraído do relatório da BAHIA SUL (2000): “Este formulário é então analisado pelas áreas financeira, técnica e de suprimentos, que emitirão parecer sobre a viabilidade da qualificação do fornecedor”. Na Siemens, a área de *Marketing* também participa do processo de seleção.

Observa-se também que as empresas selecionam seus fornecedores verificando se eles têm capacidade de evolução contínua, em cumprimento ao quinto princípio de DEMING (1990), “melhore constantemente o sistema de produção”.

3.7.3 Acompanhamento de Fornecedores

Na WEG, a avaliação do índice de qualidade dos fornecedores é avaliado mensalmente. Caso o fornecedor não atinja os objetivos planejados podem ser tomadas medidas tais como: ser encaminhado para participar do programa WEG da

Qualidade Assegurada - PWQA, adotado um regime de inspeção periódico, ter suas cotas reduzidas ou até desqualificado.

A Bahia Sul utiliza quatro critérios básicos para a avaliação de seus fornecedores, sendo: negociação de preços, pontualidade, auditoria externa e qualidade. Cada um desses critérios possui sub-critérios que foram definidos pelos usuários internos.

A Caterpillar monitora seus fornecedores de forma ampla, estabelecendo um *ranking* por segmento, obtendo uma visão do grau de comprometimento com o negócio e possibilitando uma fixação de prioridades de trabalho com segmentos que necessitem de evoluir em seus processos.

A Caterpillar acompanha o desempenho de seus fornecedores através de especificações, desenhos, preço, *lead time* (tempo de entrega) e entregas no prazo.

As informações apresentadas demonstram que todas as empresas processam um acompanhamento da *performance* de seus fornecedores, indicando que este requisito é fundamental para a empresa obter materiais e matérias primas de qualidade, sem os quais seus produtos não teriam a qualidade requerida pelo mercado. Isto denota que essas empresas perceberam o que diz MERLI (1990), que a Qualidade de uma empresa é influenciada por toda a cadeia de suprimento.

A Siemens monitora seus fornecedores utilizando quatro indicadores, Suprimentos, Qualidade, Logística e Tecnologia, com o objetivo de compor o Índice de Desempenho do Fornecedor – IDF.

Os critérios usados na avaliação encontram-se a seguir:

- a. medições anuais com *feedbacks* parciais;
- b. pondera os critérios e determina o IDF;
- c. classifica a *performance* segundo o IDF;
- d. concentra pedidos nos melhores;
- e. reconhece publicamente os excelentes;
- f. reorienta/assessora baixas *performances*; e
- g. desomologa baixas *performances* recorrentes;

IDF é definido através da seguinte fórmula:

$$IDF=0,20S + 0,35Q + 0,30L + 0,15T.$$

Onde: S = Suprimentos; Q = Qualidade; L = Logística; T = Tecnologia.

Cabe ressaltar a importância atribuída ao item Qualidade (35%) e 20% ao item Suprimentos, que considera o preço dos materiais. Segundo o sr. Mauro Luiz M. Remor, Engenheiro Consultor daquela empresa, insumos de qualidade são fundamentais na composição de seus produtos, por se tratarem de produtos de alta tecnologia, onde a confiabilidade é fundamental. A empresa aceita preços até 12% maiores nos materiais, desde que o IDF aponte para um maior benefício no conjunto.

Com esse posicionamento, a Siemens corrobora a afirmação de MERLI (1990) que afirma a importância da empresa estar focada no custo global e não somente no preço.

3.7.4 Inspeção de Materiais

A WEG inspeciona os materiais conforme normas internas, seguindo critérios e normas internacionais. A inspeção é documentada e arquivada por períodos predeterminados. Quando é encontrado material em desacordo o fornecedor é informado através de documentação formal e aguarda-se seu posicionamento.

O monitoramento na Siemens é realizado durante e após o recebimento dos materiais. O Sistema de Avaliação de Fornecedores da Bahia Sul está baseado em três requisitos, sendo: aquisição: que analisa as especificações e requisitos de produtos e serviços, controle de recebimento e auditorias fiscais.

A Caterpillar faz um acompanhamento contínuo dos fornecimentos para detectar qualquer tendência de deterioração na qualidade de cada fornecedor de materiais diretos. Verificada inconformidade, é dado um alerta ao fornecedor para efetuar a correção das falhas.

Observa-se que todas as empresas analisadas adotam um sistema de comunicação bastante aberto com seus fornecedores, com o objetivo de alertá-los quando falhas são verificadas, atuando de forma passiva, mas também existe uma comunicação atuando de forma ativa, procurando evitar falhas e desenvolver as capacidades técnicas, comerciais, logísticas, etc.

3.7.5 Desenvolvimento de Fornecedores

A análise focando as atividades voltadas ao processo de desenvolvimento de fornecedores revela diferentes níveis de relacionamento empresa/fornecedor.

As empresas buscam fornecedores já desenvolvidos e com os requisitos desejáveis, ou selecionar um fornecedor que não tenha todos os requisitos desejáveis, mas que apresente potencial para isso, se devidamente orientado.

A Figura 2 a seguir apresenta a Evolução no Processo de Parceria com Fornecedores da Siemens.

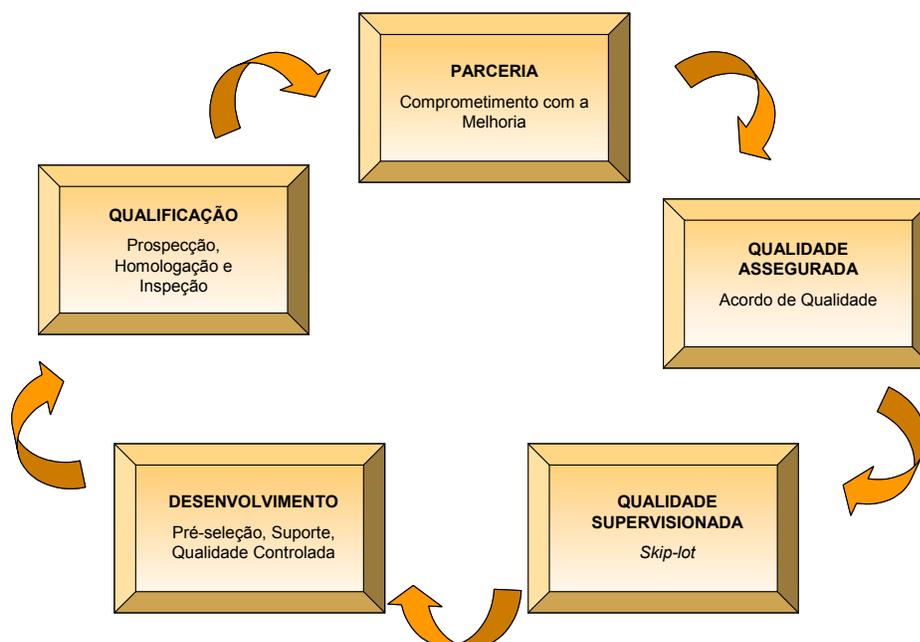


Figura 2: Relacionamento SIEMENS TEL / Fornecedor

O Processo de Desenvolvimento de Fornecedores - PDF da Siemens TEL inclui revendedores e terceiros, desenvolvendo uma base fornecedora comprometida com a melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços, por meio de um relacionamento técnico, logístico e comercial, conforme os estágios para evolução de parceria apresentado no quadro acima.

O processo de desenvolvimento é gradativo e ocorre em três etapas, conforme o Quadro 5:

Quadro 5: Etapas de Desenvolvimento de Fornecedores



A WEG cita em seu relatório que: “Uma grande parcela do sucesso da Empresa deve-se especialmente à sua estratégia de verticalização ou de produzir praticamente tudo o que necessita”. Entretanto, outra citação demonstra o cuidado que a empresa tem com o excesso de verticalização, conforme segue: “No entanto, a verticalização excessiva, levaria a empresa ao gigantismo, desviando-se de seus objetivos de produzir bens e serviços de alta tecnologia, com qualidade e preços competitivos com o mercado”.

A Bahia Sul patrocina atividades de aprimoramento operacional, gerencial e de redução de custos, para melhorar o desempenho de seus fornecedores, criando condições para um relacionamento de longo prazo e a Bahia Sul tem o Programa de Produtividade Operacional com a finalidade de implementar um modelo de gestão de força de trabalho e de equipamentos com o objetivo de melhorar as condições de operação, aumento da eficiência dos equipamentos e diminuição das perdas operacionais.

Face o apresentado, pode-se concluir que as empresas analisadas possuem uma filosofia voltada ao desenvolvimento e a redução do número de fornecedores

Também ficou evidenciada a visão de comprar pelo menor custo, em vez do menor preço. O processo de melhoria contínua é adotado pelas quatro empresas, bem como ações visando a redução de inspeções e procurando levar as empresas a buscar um nível de desenvolvimento que dispense as inspeções regulares.

Pode-se constatar que as empresas analisadas alcançaram um elevado nível de relacionamento com seus fornecedores que as destacam em relação a outras empresas de modo geral, trazendo um embasamento prático importante para o desenvolvimento da proposta desse estudo.

3.8 Tecnologia da Informação

Até aqui, o presente estudo deu ênfase às questões relativas aos fluxos físicos dos insumos e mercadorias, porém, este tema será dedicado aos fluxos de informações, abordando suas principais ferramentas e principais vantagens.

Entende-se por TI o conjunto de *hardware* e *software* que desempenha uma ou mais tarefas de processamento das informações do SI - Sistema de Informação, tal como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados, tais como: computadores, *scanners* de código de barras, estações de trabalho, *softwares* de execução, *software* de planilhas eletrônicas ou de banco de dados. Cabe ressaltar que a Tecnologia da Informação só tem sentido a medida em que seja considerada como uma das componentes do Sistema de Informação (CAMPOS FILHO, 1994).

A constante automatização das fábricas mudou a lógica dos negócios, criando o que se denomina “customização de massa”, ou seja, as técnicas são de produção em massa, mas do ponto de vista do consumidor o produto ou serviço é customizado. Os negócios estão dando respostas mais rápidas às demandas e necessidades dos clientes. Os avanços nos sistemas de informações impulsionam a globalização, devido as facilidades de conectividades e da padronização global, visto que as antigas vantagens de proximidade produtor/cliente perdem sua importância face ao desenvolvimento da logística integrada (CAMPOS FILHO, 1994).

BANZATO e GASNEIR (2001), fazem uma analogia entre o conceito de Cadeia de Abastecimento e a TI, considerando que cada elo da cadeia de abastecimento agrega valor enquanto processa suas matérias-primas gerando produtos e a cada processamento na cadeia de informação ocorre um enriquecimento do conteúdo do SI. Isso gera inúmeros dados, dos quais pode-se extrair informações e sintetizar conhecimentos, para a tomada de decisões.

Para NOVAES (2000) a crescente difusão da tecnologia tem melhorado o monitoramento das atividades desenvolvidas pelas empresas contratadas, reduzindo a distorção das informações e ampliando sua aplicação nos sistemas de transporte, armazéns, processamento de pedido, administração de materiais, compras e suprimentos. Afirma ainda que a evolução tecnológica na área da informática facilitará no futuro a troca eletrônica de dados, criará oportunidade para grandes economias e que a diferença entre o meio-ambiente operacional está ligada à abrangência e troca de informações entre os membros dos canais.

LAMBERT (1999) coloca que a tecnologia usada em logística pode criar vantagem competitiva se adotar uma perspectiva estratégica em relação à tecnologia de computadores, comunicação e informação. A integração melhora o fluxo de estoques, melhora a utilização de ativos de transporte e armazenagem, além de eliminar a duplicação de tarefas em departamentos.

BALLOU (1993), atribui a TI um papel de grande importância no âmbito da logística empresarial, no qual “a informação substitui os estoques”.

3.8.1 Principais Ferramentas da TI

Com o desenvolvimento da informática e dos sistemas de comunicação surgiram diversos sistemas e ferramentas voltadas à área da logística, os quais serão analisadas sinteticamente a seguir:

a. VMI - *Vendor Managed Inventory*:

Com o sistema VMI o fornecedor assume a responsabilidade pelo planejamento e administração do inventário do cliente, baseado num contrato de serviço de reposição, tornando-se o fornecedor uma extensão do departamento de administração do cliente.

Para viabilizar a implantação do sistema VMI é necessária a implementação de um sistema conhecido por do EDI - *Eletronic Data Interchange* ou Intercâmbio Eletrônico de Dados.

Uma das funções do EDI é a do fornecedor monitorar as informações de vendas e inventário do cliente obtida através de terminais em pontos de venda (PDV) e em terminais de pontos de consumo (PDC) em tempo real, as quais são transmitidas eletronicamente para acionar a produção do fabricante e a liberação dos produtos para reabastecimento. A liberação do produto pode ser automática ou sujeito a confirmação do cliente. O sistema de informação do cliente deve conter uma transação de previsão com informação sobre o consumo esperado do produto. A transação mostra o consumo real e dispara a reposição. A nota de embarque antecipada de recebimento age como a informação do fornecedor para avisar o cliente de que o produto foi embarcado. O inconveniente do EDI convencional é seu custo, que geralmente viabiliza-se apenas para grandes empresas. (GASNIER, 2001).

Tanto DURÁN (1998) quanto CARILLO JUNIOR (2002), são unânimes em afirmar que o EDI tem um futuro promissor com a *Internet*, através do sistema WebEDI. O inconveniente é que sistema só é viável para usuários com pequeno volume de transações. A alternativa de EDI que está se desenvolvendo é a de desprezar o sistema VAN e utilizar os mecanismos disponíveis na *Internet*.

Nesse sentido, PELÁEZ (2000) apresenta uma solução através da utilização da *Internet*, através de *hubs*, que conectados com os sistemas de fornecedores, fabricantes, operadores logísticos e comerciantes, supre a demanda gerada em termos de transmissão de informações. Os atuais sistemas de informações logísticas serão completados com estas novas plataformas virtuais para que cada agente se converta em um nó da cadeia de suprimento. Isto possibilitará aos membros da rede fazer *cross-docking*, armazenamento, preparação dos pedidos requeridos conforme planejado e elaborar análises de satisfação dos clientes. Será permitido também integrar as informações sobre estoques entre si e com os clientes consignatários nos processos de ECR – *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor.

Assim, pode-se inferir que o sistema EDI terá cada vez mais adeptos motivados por sua característica de integrar eficientemente a cadeia de suprimento, reduzindo os níveis de estoques pela possibilidade de operar com entregas JIT, maior agilidade na solução de problemas e pela tendência de redução de custos, utilizando-se da *Internet* como meio integrador das empresas associadas à cadeia de suprimento.

b. Tecnologia WAP - *Wireless Application Protocol*:

Dentre as tecnologias emergentes que podem ser úteis à cadeia de suprimentos destaca-se a tecnologia WAP, que é basicamente uma forma de conexão à *Internet* através de um telefone móvel, conforme conceitua WHEATLEY (2000). Essa ferramenta desencadeou o surgimento de uma nova forma de comércio chamada *m-commerce*, onde os vendedores visitam seus clientes e negociam valores, quantidades, prazos de entrega, tendo a possibilidade de consultar seus estoques e planejamento de produção. Fechada a venda, as informações são passadas em tempo real à indústria, a qual programa a produção e conseqüentemente aciona toda a cadeia de suprimento.

Ainda segundo WHEATLEY (2000), estima-se que até 2004 serão realizadas anualmente 14 bilhões de transações de *m-commerce*, gerando um faturamento ao redor de 200 bilhões de euros ao ano.

As informações acima levam a crer que a tecnologia WAP logo terá uma larga utilização empresarial, trazendo muitos benefícios ao desempenho das cadeias de suprimento das empresas.

c. A *Internet* no SCM:

Teoricamente a integração da cadeia de suprimento sempre foi uma idéia atrativa, mas os custos de implementação muitas vezes tornam-na proibitiva, segundo WHANG (2000). Entretanto, a *Internet* de alta velocidade oferece uma forma fácil e rentável de se conseguir essa integração, aumentando o alcance e a escala do SCM. Como exemplo, WHANG (2000) cita a integração de 8 000 pontos de venda da rede de lojas de conveniências *Seven Eleven* no Japão. Com o aumento da influência do SCM assumindo novos papéis, ocorreu uma combinação das tecnologias da informação com os movimentos de materiais, otimizando os movimentos logísticos totais. As inovações incluem o acompanhamento cruzado, a combinação em trânsito, os centros de suprimento, os modelos de agentes de vendas, os sistemas de acompanhamento de pedidos, as notificações de envios antecipados, os códigos de barras e os envios diretos.

WHANG (2000) acrescenta que, com esta tendência, a *Internet* criará áreas logísticas inovadoras, reduzindo custos, padronizando as comunicações, aumentando a velocidade, a flexibilidade e gerando grandes economias de escala dos sistemas logísticos e de informações, consolidando ainda mais o setor industrial.

Durante a pesquisa bibliográfica pesquisou-se outros sistemas utilizados na gestão de logística, tais como os sistemas WMS - *Warehouse Management System*, o ERP - *Enterprise Resource Planning*, o MRP - *Material Requirements Planning*, o e o MRP II - *Manufacturing Resources Planning*, o ECR - *Efficient Customer Response* e o OPT - *Optimized Production Technology*. Entretanto, alguns são por demais complexos e outros muito caros, tornando-se inviável para uma rede de franquias em fase de desenvolvimento.

Assim, deu-se ênfase às soluções baseadas na *internet* por apresentarem perspectiva que em princípio atenderão as necessidades do sistema a que se propõe o estudo. O material coletado, embora apresentados de forma bastante

sintética, forneceu importantes informações a respeito do assunto, permitindo a definição do aplicativo para a formulação da proposta do presente estudo.

4 MODELO PROPOSTO

O presente capítulo tem por objetivo formular um modelo de logística de suprimento para a rede de franquias da COPEL, procurando equacionar os fatores relacionados aos problemas possíveis de abordagem direta da COPEL, ou seja, baixa escala de compras, custo elevado do transporte e bi tributação (incidência do PIS/COFINS).

A proposta será elaborada tomando-se por base a pesquisa bibliográfica e as pesquisas aplicadas às empresas públicas de energia elétrica, aos fornecedores e aos empregados da COPEL, conforme apresentada no Item 4.1 e detalhada a partir do Item 4.4.

4.1 A Proposta

A seguir, apresenta-se uma síntese da proposta do sistema de suprimento à rede de Franquias COPEL, a qual está descrita de forma mais detalhada a partir do item 4.3.

- **Primeira Fase:**

Numa primeira fase a proposta contempla a criação de uma associação que administrará o processo de compras. A associação será uma sociedade civil sem fins lucrativos, que não tenha a característica de compras, mas de intermediar as compras, de defesa, amparo, orientação e instrução das empresas que representa. A coordenação envolverá os franqueados, os fornecedores e o sistema de compras através da *internet* (detalhes no item 4.4), conforme mostra a Figura 3.

Essa entidade é necessária também para a contratação de determinados serviços, equipamentos e mesmo para viabilizar a divulgação da rede franqueada, efetuar o controle relativo a compras, curvas ABC e estoques dos franqueados, rateio e cobrança dos franqueados das despesas operacionais da associação.

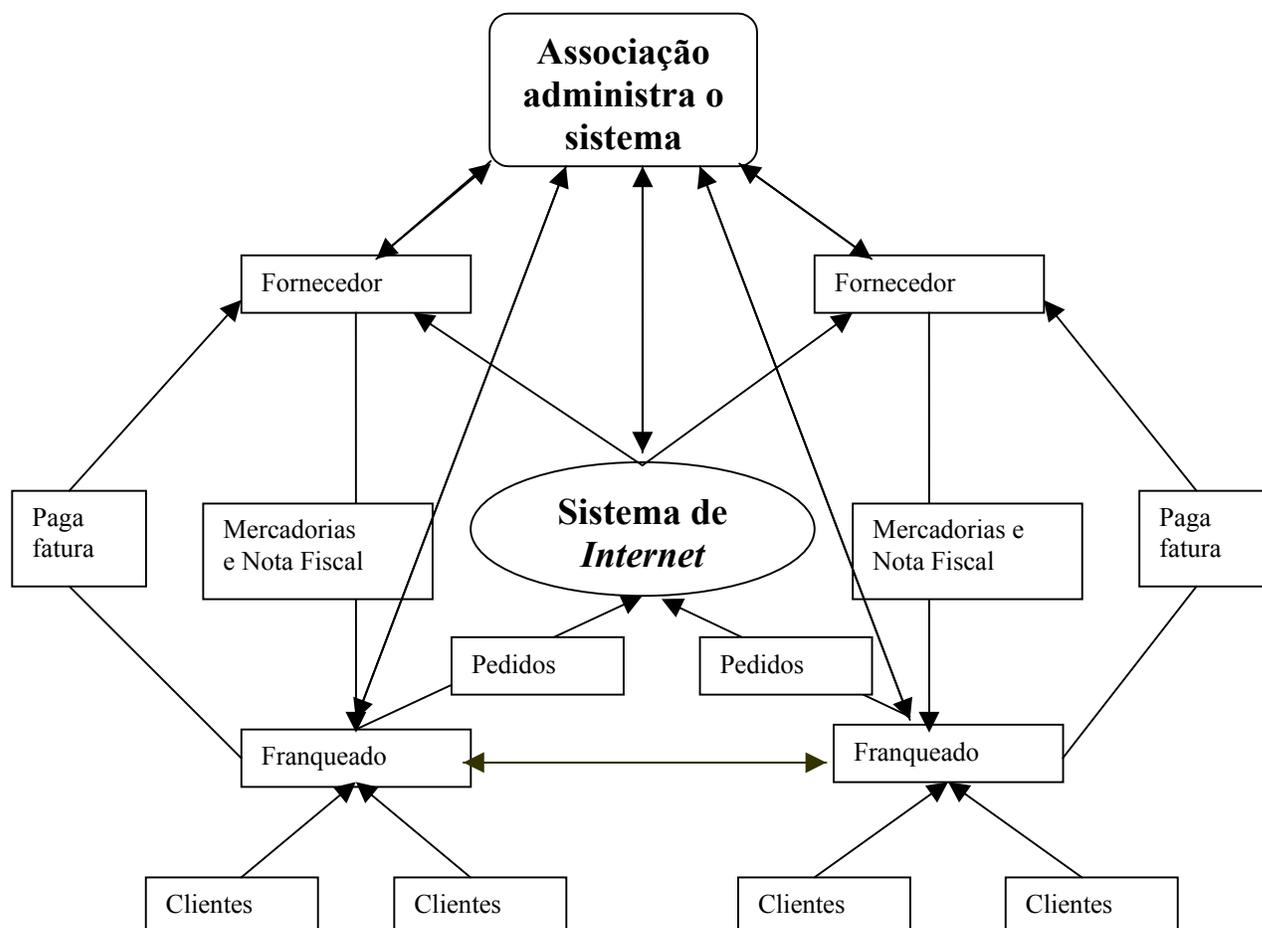


Figura 3: Proposta do Modelo de Compras Diretas pela Rede Franqueada.

- **Segunda Fase:**

Numa segunda fase, quando o sistema requerer a negociação com grandes fornecedores, os quais só vendem grandes lotes de mercadorias, forçando a formação de estoques, ou fazer importações, será constituída uma central de compras, sob a forma de sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada, onde a associação dos franqueados terá 99% das cotas e o administrador da associação terá 1%. Dessa forma, ter-se á uma empresa associativa, controlada pelos associados com poderes legais inclusive para efetuar compras e vendas.

Para a operacionalização da central de compras sai o sistema de compras pela *Internet* e entra o Operador Logístico, conforme mostra a figura 4 a seguir: (Maiores detalhes a partir do item 4.3).

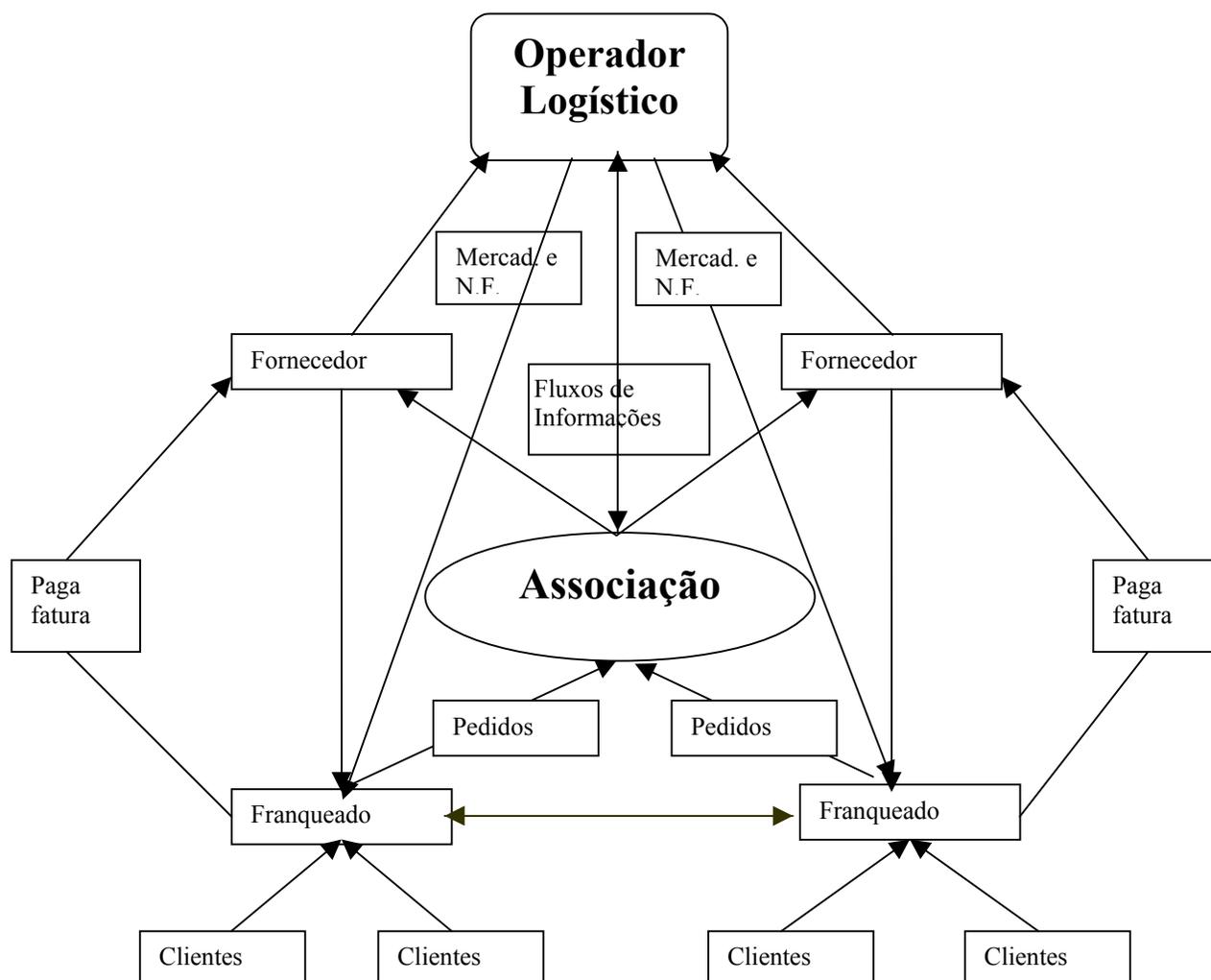


Figura 4: Proposta do Modelo de Compras com Operador Logístico.

4.2 Metodologia

O ponto de partida do presente estudo foi elaborar uma sondagem visando identificar a existência de fornecedores dispostos a participar de um programa de desenvolvimento e parceria com a rede de franquias COPEL, considerando que se não houvesse tal interesse seria inócua o presente estudo.

A sondagem foi implementada através de uma pesquisa de caráter quantitativa/qualitativa, a qual busca saber qual o percentual dos fornecedores interessados em participar do referido programa (cunho quantitativo), e traz como conteúdo secundário à possibilidade de se obter informações sobre a disposição dos

fornecedores concederem privilégios diferenciados aos franqueados (cunho qualitativo).

A escolha desse método deve-se ao fato de que as informações qualitativas fornecem subsídios para a definição de uma estratégia de negociação entre a rede franqueada e fornecedores na fase de implantação do projeto, a qual ocorrerá após a formulação da proposta constante do Capítulo 5. Ressalta-se que neste estudo só serão consideradas as informações relativas à identificação do interesse dos fornecedores em participar do programa em pauta.

Aplicou-se uma segunda pesquisa às empresas do setor elétrico, com o objetivo de coletar informações sobre as práticas adotadas em relação a: logística de suprimento; contratação de fornecimento de materiais; e contratação de fornecimento de serviços.

Essas informações fornecerão subsídios à formulação da proposta objeto desta dissertação. Cabe ressaltar que o universo das empresas pesquisadas é bastante limitado e mais limitado ainda é o retorno dos questionários. Portanto, as respostas não permitirão que se façam tratativas estatísticas, servindo somente para subsidiar a formulação da proposta em questão.

4.2.1 Coleta de Dados

Segundo SANTOS (1999), coletar dados é juntar as informações necessárias para o desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos, obedecendo a metodologia estabelecida pelo pesquisador.

Conforme a espécie de informação desejada, existem diferentes instrumentos à disposição do pesquisador, além de diferentes modos de operacionalização destes instrumentos. Para RAUEN apud GONGORA (1999), os instrumentos de coleta de dados tem as funções de demonstrar a presença ou a ausência de um fenômeno e capacitar a quantificação ou a qualificação dos fenômenos presentes. Assim, conclui-se que os instrumentos de coleta de dados devem ser capaz de fornecer uma mensuração da realidade. Deve também

satisfazer dois critérios para que possa espelhar a realidade pesquisada: a validade e a confiabilidade.

4.2.2 O Questionário da Pesquisa

A função básica da pesquisa aplicada aos fornecedores é de sondar o interesse deles participarem do programa de desenvolvimento de fornecedores e o objetivo secundário é de oferecer a oportunidade do fornecedor tecer considerações, aceitando alguns itens da proposta e rejeitando outros, o que em muitos casos não o desqualificará. Esse método flexibiliza as respostas, dando a oportunidade da COPEL analisar melhor as condições comerciais dos fornecedores, facilitando futuras negociações.

4.2.3 O Instrumento da Pesquisa

A pesquisa aplicada pela COPEL junto aos seus fornecedores teve por objetivo identificar o interesse deles em formarem parcerias com rede de franquias COPEL. A implementação ocorreu por meio da apresentação de uma proposta encaminhada a uma amostra de 270 fornecedores, sobre um universo de 1800 fornecedores. A proposta foi encaminhada em anexo a uma carta explicando as razões da pesquisa (Anexo 1). A população da pesquisa é representada pelos fornecedores pré-selecionados constantes do cadastro da COPEL, os quais já comprovaram possuir produtos com a qualidade compatível com as necessidades do mercado alvo dos franqueados. A amostra utilizada considera uma margem de erro de aproximadamente 6% para um nível de confiança de 95%.

A segunda pesquisa aplicada às empresas do setor elétrico apresenta a característica de semi-fechado, isto é, tendo algumas perguntas em aberto para possibilitar a coleta de informações que de outra forma não seria possível (Anexo 2). A população da pesquisa é representada pelas empresas mais representativas da área de energia elétrica.

A abrangência da pesquisa, (54 questões, desmembradas em várias outras) e o caráter estratégico do assunto dificultou seu retorno, sendo necessária intensa negociação e troca de favores.

Para a coleta de informações oriundas da própria COPEL utilizou-se o método de questões semi-estruturadas, ou com final aberto. Este método, segundo EASTERBY-SMITH et al. (1995), oferece a oportunidade do pesquisador explorar mais profundamente as questões e descobrir novos indicadores, abrir novas dimensões do problema e obter *insights* considerados essenciais para o pesquisador.

A figura 5 a seguir apresenta como cada fase ou capítulo do projeto se inter-relaciona com as demais.

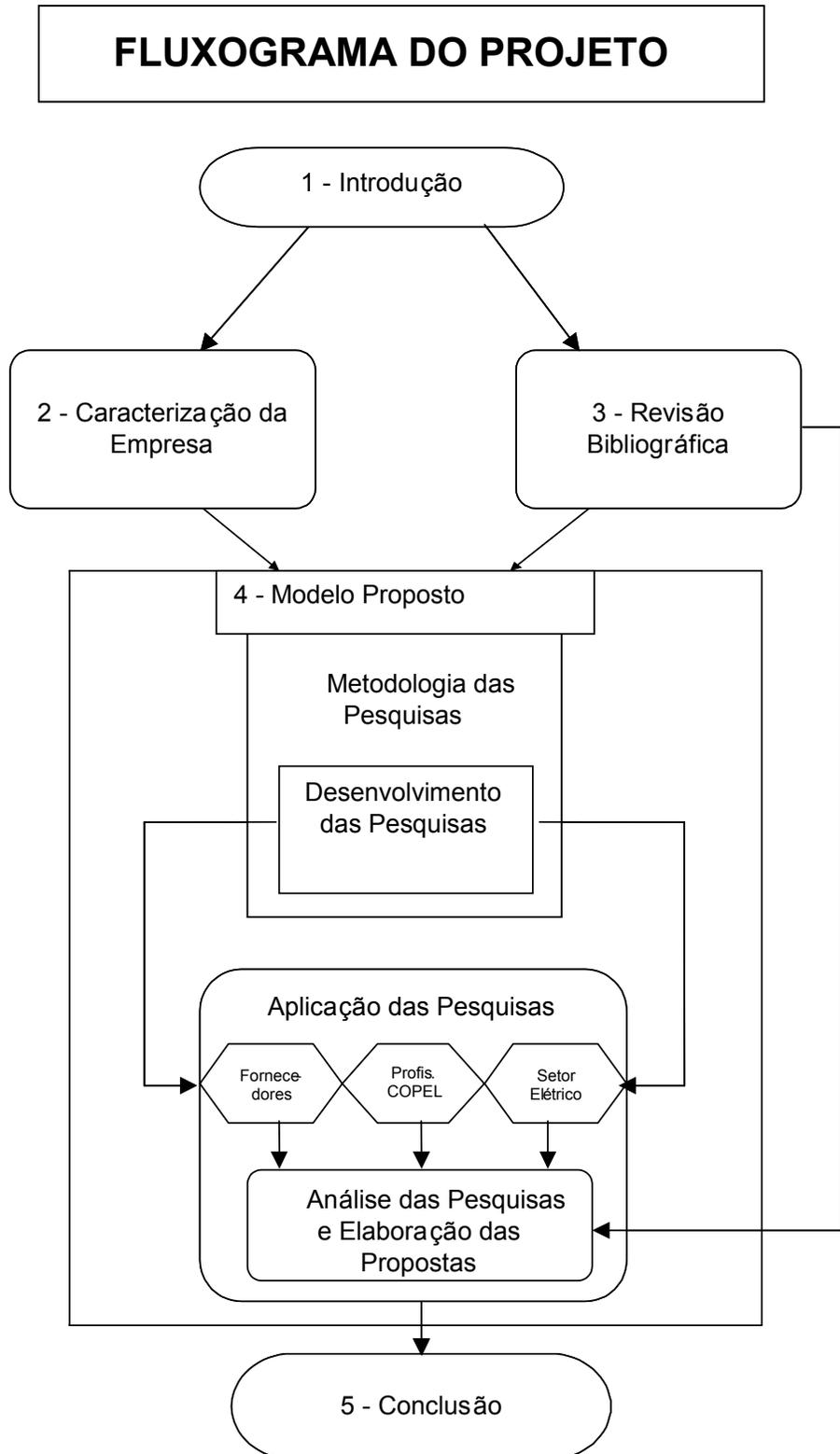


Figura 5: Fluxograma do Projeto.

Fonte: Adaptado de BOSQUETTI (1999).

4.3 Desenvolvimento de Fornecedores

4.3.1 Cadastro de Fornecedores

A COPEL montou ao longo dos anos um cadastro com aproximadamente mil e oitocentos fornecedores de materiais elétricos de alta e baixa tensão. Esse cadastro servirá de base para a montagem do cadastro da rede franqueada, considerando que os fornecedores ali contemplados oferecem produtos de qualidade comprovada, eliminando uma fase bastante trabalhosa do processo que é a identificação e seleção de fornecedores com produtos que atendam as necessidades dos franqueados.

Considerando que um processo de Desenvolvimento de Fornecedores deve contemplar um número reduzido de fornecedores, a tarefa básica para a formação do novo cadastro é a escolha de empresas produtoras de materiais que realmente interessam aos franqueados, sendo esta tarefa dividida em duas fases. Na primeira fase, serão selecionados os fornecedores de materiais de alta tecnologia, ou fabricados por indústrias de grande porte, geralmente multinacionais, onde não existe a possibilidade da rede franqueada interferir na engenharia ou no *design* do produto. Esses fornecedores serão denominados de **fornecedores já desenvolvidos**.

Na segunda fase serão selecionados os fornecedores de pequeno e médio porte, onde a rede franqueada, através da COPEL, pode exigir que os produtos sejam fabricados segundo as especificações definidas pelas normas COPEL, como exemplo tem-se os produtos feitos em concreto, como os diversos tipos de postes e cruzetas. Esses fabricantes serão denominados de **fornecedores com potencial para desenvolvimento**.

4.3.2 Pesquisa Aplicada aos Fornecedores de Materiais Elétricos

Para testar a viabilidade do processo em pauta, aplicou-se uma pesquisa para duzentos e setenta fornecedores, sendo enviada uma carta (Anexo 1) consultando o interesse deles em participar de um programa de seleção de

fornecedores. Anexo à carta, encaminhou-se os requisitos exigidos pela COPEL, para que a indústria se candidatasse a fornecedor (Anexo 1).

O resultado da pesquisa encontra-se no Quadro 6 abaixo.

Quadro 6: Resultado da Pesquisa com Fornecedores Potenciais
(Futuros Parceiros da COPEL).

DOCUMENTOS	Nº EMPRESAS	% EMPRESAS
CARTAS ENVIADAS	270	100,00
CARTAS RESPONDIDAS	158	58,52
ACEITARAM CONDIÇÕES	83	30,74
NÃO ACEITARAM AS CONDIÇÕES	75	27,78

Fonte: Pesquisa com Fornecedores (2002).

De posse das respostas, dividiu-se as empresas que aceitaram as condições sugeridas pela COPEL em “fornecedores já desenvolvidos” e em “fornecedores com potencial para desenvolvimento”.

Após essa divisão, deu-se início às negociações com os fornecedores que aceitaram pelo menos parcialmente as condições propostas, sendo observado o seguinte:

4.3.3 Fornecedores já Desenvolvidos

Constatou-se na prática, conforme o observado na literatura, que geralmente o empresário busca vantagens imediatas em detrimento de uma relação de longo prazo.

As empresas que se enquadram aqui como fornecedores já desenvolvidos possuem canais de distribuição estabelecidos. Dessa forma, a implementação de uma parceria é dificultada porque esbarra nos interesses dos distribuidores estabelecidos nas áreas onde estão implantadas as franquias. Assim, as indústrias não participam do processo de parceria porque não querem entrar em conflito com o canal de distribuição.

A baixa escala inicial de compras das redes em fase de desenvolvimento não são atrativas para os fornecedores que são, geralmente, grandes empresas de capital multinacional.

As empresas com matriz no exterior têm seus processos de decisão muito burocratizados, demorando sobremaneira a tomada de decisões. Isso, em alguns casos, inviabiliza a parceria.

As marcas fracas e que não apresentem poder de barganha, possuem poucas chances de obterem parcerias interessantes. Somente uma marca forte ou que apresente grande potencial de vendas terá esta perspectiva.

Para contornar parte desses problemas, a tática proposta é utilizar o poder de barganha da COPEL para negociar vantagens para a rede franqueada.

4.3.4 Fornecedores com Potencial de Desenvolvimento

A pesquisa demonstrou que os fornecedores enquadrados nesse segmento são mais flexíveis nas negociações, principalmente porque a participação das compras dos franqueados, no total das suas vendas passa a ser significativo. Visualizam também a possibilidade de utilizarem a marca COPEL como referência de qualidade de seus produtos.

Face às expectativas citadas, os fornecedores estão abertos a:

- a. alterar sua tecnologia de produção;
- b. desenvolver novos produtos em conjunto com os franqueados;
- c. mudar a utilização de matérias primas para outras de conformidade com as especificações da COPEL;
- d. negociar preços;
- e. alterar a logística de suprimento segundo os interesses dos franqueados;
- f. negociar prazos de entrega;
- g. aceitar inspeções em suas instalações;
- h. participar de reuniões com o objetivo de aprimorar a qualidade de seus produtos;

- i. assimilar o *know how* repassado pela COPEL; e
- j. aceitar um relacionamento mais estreito entre as Partes.

4.3.5 Fases para Seleção de Fornecedores

Constatada as peculiaridades dos dois grupos de fornecedores anteriormente definidos, apresenta-se a seguir as propostas para a implantação do sistema de parcerias.

a. Fase de Seleção de Fornecedores já Desenvolvidos:

Esta fase contemplará as seguintes tarefas:

- a. identificação dos materiais de interesse da rede franqueada;
- b. divisão dos materiais em famílias, tais como: componentes elétricos, eletrônicos, hidráulicos, ferramentas, materiais de segurança, equipamentos elétricos para indústrias, entre outros;
- c. identificação os fornecedores dos materiais do mix selecionado;
- d. seleção os fornecedores de melhor *performance*, considerando o histórico de fornecimento à COPEL, qualidade dos materiais, prazos de entrega, custo total do material e desenvolvimento tecnológico atual e perspectivas futuras;
- e. verificação do interesse da indústria em fornecer materiais à rede franqueada segundo os parâmetros estabelecidos pela franqueadora COPEL;
- f. criação um banco de dados informatizado com informações centralizadas, permanentemente atualizadas e com catálogos em CD ROM;
- g. visita às instalações fabris dos fornecedores potenciais para conhecer os processos de fabricação, aplicação de novos materiais, evolução tecnológica, estreitamento do relacionamento, descobrir novas aplicações para o material e busca de materiais alternativos;
- h. apresentação do projeto Franquias COPEL aos potenciais fornecedores, mostrando os horizontes de crescimento da rede;

- i. elaboração um plano para operacionalizar o processo de desenvolvimento de fornecedores, considerando os aspectos mercadológicos, volume de compras, logística de suprimento, cancelamento do contrato e outros;
- j. estabelecimento dos padrões de garantia/controle da qualidade que deverá ser exigido ao fornecedor;
- k. definição dos padrões de inspeção dos materiais; e
- l. definição das responsabilidades das partes envolvidas no processo.

b. Fase de Seleção de Fornecedores com Potencial para Desenvolvimento:

Para esta fase propõem-se as seguintes etapas:

- a. identificação dos materiais de interesse da rede franqueada;
- b. divisão dos materiais em famílias, tais como: componentes elétricos, eletrônicos, hidráulicos, ferramentas, materiais de segurança, equipamentos elétricos para indústrias, entre outros;
- c. identificação dos fornecedores dos materiais do mix selecionado;
- d. seleção dos fornecedores de melhor *performance*, considerando o histórico de fornecimento COPEL, qualidade dos materiais, prazos de entrega, custo total do material e desenvolvimento tecnológico atual e perspectivas futuras;
- e. verificação do interesse do fornecedor em fornecer materiais à rede franqueada segundo os parâmetros estabelecidos pela franqueadora COPEL;
- f. visita às instalações fabris dos fornecedores potenciais para conhecer os processos de fabricação, aplicação de novos materiais e evolução tecnológica, estreitamento do relacionamento, identificação de novas aplicações para o material e busca de materiais alternativos;
- g. apresentação dos requisitos necessários aos interessados em manter um relacionamento comercial com a rede de franquias COPEL;
- h. convite aos candidatos a fornecedores a participarem de um programa de desenvolvimento e capacitação da COPEL denominado Qualicerti;

- i. elaboração de um plano de avaliação da capacitação técnico/comercial e gestão empresarial anteriormente existente e a adquirida através do programa;
- j. constatado o potencial técnico do fornecedor, efetua-se uma avaliação considerando os aspectos técnicos, comerciais, e de gestão:
 - **Aspectos técnicos:** avaliação dos aspectos técnicos, o qual examina o projeto do produto, sistema da garantia e gestão da qualidade, organização, laboratórios de ensaios e testes, estado das máquinas e equipamentos, capacidade de produção, qualidade da assistência técnica, instrumentos de medidas, aspectos referentes a segurança do trabalho, pátios e condições de armazenagem, capacidade e tendência de melhoria e capacidade de desenvolvimento tecnológico e de processos. (A normalização técnica é fornecida pela COPEL).
 - **Aspectos comerciais:** analisa-se as fontes de suprimentos de matérias-primas, idoneidade junto a entidades financeiras, legais e fiscais, preços, custos totais do produto fornecido, confiabilidade das entregas e tempos das entregas.
 - **Aspectos de gestão empresarial:** avalia a direção da empresa em relação à existência de planos estratégicos, planos de investimentos, políticas da qualidade, estrutura organizacional, nível profissional dos gerentes, indicadores econômico-financeiros, coerência com as estratégias do cliente e nível dos recursos humanos.
- l. estudos de processos de fabricação e de controle de qualidade do material;
- m. elaboração do diagnóstico final;
- n. análise conjunta do diagnóstico para determinar os pontos fortes e fracos nos sistemas organizacionais da empresa;
- o. elaboração do plano de desenvolvimento contemplando: ações para o estabelecimento das melhorias nos sistemas organizacionais do fornecedor por meio de palestras, cursos de formação, treinamentos, visitas técnicas às instalações do cliente e de seus fornecedores, elaboração conjunta de projetos, execução de estudos de racionalização de processos, criação de programas específicos de qualidade e produtividade, avaliação do *lay-out* industrial, acompanhamento da

fabricação, ensaios e testes de protótipos, e implantação de programas de eliminação de desperdícios. O objetivo maior do plano de desenvolvimento é promover a mudança de cultura e a capacitação do fornecedor;

- p. atuação sobre os pontos fracos do fornecedor, promovendo melhorias nos processos e aprimorando o sistema de qualidade do fornecedor;
- q. acompanhamento da execução do plano de desenvolvimento sob responsabilidade do fornecedor;
- r. prestação de consultoria ao fornecedor, orientando, motivando, auxiliando na definição de metodologias, fornecendo *know how*, colaborando para a difusão e consolidação da filosofia da melhoria contínua;
- s. processo de certificação do fornecedor após um período da comprovação da qualidade dos materiais;
- t. busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento;

As ações enumeradas até aqui visam montar um cadastro de fornecedores com potencial para atender as necessidades da rede franqueada COPEL, identificar os fornecedores com interesse em atender os franqueados, promover o desenvolvimento daqueles que necessitem melhorar ou reduzir os custos de seus produtos e torná-los parceiros da COPEL.

Na seqüência, formula-se uma proposta com o objetivo de buscar uma redução dos custos de aquisição de materiais e também uma proposta para reduzir os custos logísticos da rede franqueada.

4.4 Proposta para a Redução de Custos de Aquisição de Materiais (COPEL 2000) - A Central de Compras

Conforme levantamento efetuado pela COPEL (COPEL 2000), verificou-se que os sistemas mais utilizados pelas redes de franquias reduzirem seus custos operacionais são as centrais de compras, as quais tem se mostrado uma alternativa bastante eficiente para aumentar o poder competitivo de pequenas empresas. Nessa

ação estratégica, um grupo de empresas busca soluções para problemas comuns, sem perderem sua individualidade, criando uma parceria, que começa com as compras compartilhadas e evolui para a formação de uma central de compras.

4.4.1 Ações a Serem Tomadas para Viabilizar a Central de Compras

Dentre as ações enfatiza-se as que seguem:

- a. formação de pedidos conjuntos de materiais visando melhorar o poder de barganha e, conseqüentemente, obter uma redução de preços;
- b. negociação direta com o fabricante ou produtor, eliminando o intermediário.
- c. negociação visando a ampliação dos prazos de pagamento, melhorando o giro do capital;
- d. negociação buscando a redução nos custos com fretes pelo poder de negociação junto às transportadoras;
- e. busca de acesso a grandes fornecedores que atualmente não têm interesse em trabalhar com pequenas quantidades de compras;
- f. busca de acesso a produtos e a mercadorias de marcas mais procuradas pela clientela, que atualmente não são comercializados pelas franquias;
- g. implantação de ações visando: motivar os participantes da central de compras, manter a união em torno de um objetivo comum, buscar a participação efetiva de cada associado e manter um clima de amizade e bom relacionamento entre todos;
- h. implantação de um modelo de gestão direta e democrática;
- i. criação de mecanismos para concentrar a maioria das compras de cada empresa na central de compras; e
- j. criação de um clima de predisposição para a troca de idéias e melhoria do processo.

4.4.2 Proposta para a Implantação da Central de Compras Passo-a-Passo

Para garantir o sucesso da organização de uma central de compras propõe-se os critérios e procedimentos relacionados a seguir:

- **1º Passo - Identificação do Grupo Potencial:**

Para que a central de compras torne-se viável e consiga fazer pedidos relativamente grandes, é necessário reunir um número mínimo de participantes.

- **2º Passo - O Papel do Líder da Rede:**

O líder da rede é fundamental para que a central de compras tenha sucesso, pois cabe a ele manter o grupo unido em torno dos objetivos.

Recomenda-se que o líder da central de compras tenha as seguintes características:

- a. ser conhecido no seu ramo de atividade;
- b. ter boa imagem junto aos fornecedores;
- c. ser bom negociador;
- d. ser dinâmico e entusiasta;
- e. ter disponibilidade de tempo para dedicar a essa causa;
- f.º ter capacidade de liderança; e
- g. primar por sua honestidade.

O líder da rede de franquias COPEL será um representante da própria COPEL, porém a central de compras terá uma gestão exercida diretamente pelos franqueados, uma vez que a legislação em vigor impede a COPEL de exercer diretamente a função.

Os franqueados da rede COPEL escolherão um representante para liderar a central de compras. O ideal é que o grupo já inicie com um líder. Se isso não acontecer, os franqueados podem começar a se reunir aceitando que um técnico conduza o grupo, temporariamente.

- **3º Passo - Sensibilização do Grupo:**

Os interessados na central de compras devem se reunir para sensibilização da importância da central de compras e para conhecimento dos seus processos de gestão e operação.

Nessas reuniões participarão também consultores, técnicos e empresários que já atuam em centrais de compras e que devem ser convidados para realizar palestras e reuniões com o objetivo de repassar

a forma de funcionamento do sistema. Esse processo de sensibilização do grupo também deve incluir a busca de conhecimento através de manuais, vídeos, revistas e visitas a centrais em atividade.

- **4º Passo - Constituição Informal do Grupo:**

No início, a proposta é formar uma associação como sociedade civil sem fins lucrativos, que una todos os franqueados. Essa entidade é necessária para a contratação de determinados serviços, equipamentos e mesmo para viabilizar a divulgação da rede franqueada.

É preciso tempo para que haja entrosamento entre os integrantes, a fim de que possam debater seus objetivos e, principalmente, experimentar alguns resultados. Para facilitar o entrosamento, é interessante que o grupo seja constituído por empresários que possuam o seguinte perfil:

- a. honestidade;
- b. capacidade de trabalhar em grupo;
- c. credibilidade perante os fornecedores; e
- d. condições de participar ativamente do grupo.

- **5º Passo - As Compras Compartilhadas:**

A primeira ação a ser empreendida é fazer um levantamento prévio das necessidades de insumos das empresas envolvidas pelo método da curva ABC para conhecimento do potencial de compras do grupo. Assim, pode-se ter uma idéia sobre os produtos que serão comprados por todas as empresas.

Uma vez formado o grupo inicial, terão início as reuniões em que será estabelecido o que vai ser comprado e as regras de funcionamento do grupo.

É preciso que, de imediato, seja viabilizada alguma compra, e que logo o grupo perceba os resultados, mesmo que as regras não estejam totalmente definidas.

Para que o grupo tenha sucesso, é fundamental que cada participante esteja disposto a superar diferenças pessoais e aprender as habilidades de convivência em grupo, pois todas as decisões serão tomadas coletivamente e cada empresário terá o seu papel dentro da associação.

Para isso, é importante contratar especialistas em desenvolvimento comportamental e dinâmica de grupo para a realização de treinamentos. Cada empresário precisa se comprometer a participar de todas as reuniões, a fim de que haja consenso nas decisões. Por isso, o grupo não deve enviar representantes que não possuam poder de decisão.

O calendário de reuniões deve ser estabelecido com antecedência e, de preferência, ser fixo (semanal, quinzenal), indicando hora, local e assunto para que todos possam se programar e comparecer, pois os assuntos serão decididos sempre que possível por consenso ou pela maioria. O grupo deve definir e atribuir responsabilidades a cada participante

A forma de rateio das despesas da central de compras (associação de franqueados) também deve ficar bem esclarecida.

O grupo deve prever como serão tratados os possíveis casos de inadimplência. Se haverá multa, suspensão temporária, ou mesmo desligamento.

Cada participante deve ter controles mínimos relativos a compras e estoques de sua empresa, porque desses controles vão sair os dados que precisam ser fornecidos para a formulação dos pedidos.

Futuramente, a central de compras poderá efetuar esses controles através de um sistema corporativo de informática.

- **6º Passo - Avaliação dos Primeiros Resultados:**

Após as primeiras compras, o grupo avalia as vantagens e analisa eventuais problemas e novas oportunidades, por meio de uma análise de viabilidade econômica, para comparar os novos custos e investimentos com os benefícios.

- **7º Passo - Formalização da Associação:**

Se o grupo aprovou a formalização da associação, deve constituir, então, uma sociedade civil sem fins lucrativos, que não tenha característica de compra, mas sim de defesa, amparo, orientação, coligação e instrução das empresas que representa. Por isso, não pode comprar, mas apenas intermediar a compra.

Cada associado – e não a associação – é responsável pelo cumprimento de suas obrigações junto aos fornecedores.

A associação deve ser criada com a eleição de uma diretoria, elaboração de estatutos, registros da ata da assembléia, registros comuns a qualquer associação empresarial e outros. A criação da associação deve ser formalizada em assembléia.

- **8º Passo - Instalação da Associação:**

O próximo passo é providenciar um local para a instalação dessa associação, com os equipamentos necessários para o funcionamento de um pequeno escritório. Nesse momento, pode ser necessária a contratação de pessoal, principalmente um comprador ou, no mínimo um auxiliar, dependendo do volume de compras ou da disponibilidade dos parceiros para trabalhar.

A central de compras (associação dos franqueados) só não será totalmente virtual porque é necessário alguém para consolidar os pedidos dos associados, e encaminhar aos fornecedores e também executar algumas atividades burocráticas que o sistema exige, com isso, as despesas com a central de compras serão mínimas para cada associado.

- **9º Passo - Constituição da Sociedade por Quotas:**

Alguns grandes fornecedores exigem lotes mínimos de compras, emissão de somente uma nota fiscal e um único local de entrega para todo o grupo. Para negociar com esses fornecedores e também para fazer importações, a saída legal é constituir uma central de compras, sob a forma de sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada.

A constituição dessa empresa deve ser feita com dois sócios: a associação, representada por seu presidente, com 99% das cotas e mais uma pessoa física, representada pelo vice-presidente ou pelo tesoureiro, com 1% das cotas.

Essa entidade só será criada numa segunda fase, caso a associação não consiga cumprir sozinha totalmente com os objetivos de adquirir os materiais necessários à operacionalização das franquias.

O funcionamento da associação ou da central também exige um regimento interno, o qual deverá ser elaborado em conjunto, com a participação de todos os associados, devido a grande importância que tem para o bom funcionamento do processo. A participação de todos dará mais respaldo ao documento.

Dessa forma, o que se tem é uma empresa associativa, totalmente controlada pelos associados e com poderes legais, inclusive para efetuar compras e vendas. De fato, a empresa compra dos fornecedores em seu próprio nome e depois repassa sem lucro aos associados.

Criar apenas a sociedade civil limita a atuação dos associados porque impede que as compras sejam feitas e faturadas para a central. Por outro lado, criar somente a sociedade mercantil também não é recomendável, pois a cada mudança no quadro de composição dos associados teria que ser alterado o registro da empresa, além do repasse dos encargos fiscais e financeiros.

A criação da sociedade civil, e depois a sociedade mercantil é o que permite o pleno funcionamento do sistema, ampliando as vantagens para os associados.

Cabe lembrar que a sociedade mercantil é uma empresa normal, com todas as exigências fiscais, legais, previdenciárias e que vai exigir novos investimentos em instalações, funcionários e controles administrativos, além do pagamento de impostos. Portanto, antes da decisão final, recomenda-se a realização de um novo estudo de viabilidade econômica.

- **10º Passo - A Continuidade:**

Aprovada a idéia, a central é oficialmente criada, instalada e sistematizada com diretoria e pessoal. O funcionamento das compras segue, basicamente, o processo conforme o exposto no item 4.4 deste trabalho.

4.5 O Sistema de Compras

Para um primeiro momento, a proposta para o sistema de compras está baseada na *internet*, com soluções *Business to Business*, através de operações *on line* entre os franqueados e os fornecedores. As entregas serão feitas diretamente pelos fornecedores aos franqueados, dispensando a contratação de armazéns e empresas de transporte.

Num segundo momento, quando as compras não mais puderem ser efetuadas todas através da *internet*, contratar-se-ia um operador logístico, o qual seria responsável pelas atividades constantes no item 4.5.

O sistema escolhido como integrador das empresas associadas à cadeia de suprimento está disponível na *internet*. As informações serão transportadas utilizando os sistemas de correio eletrônico do protocolo “http” utilizado no World Wide Web. Os sites www.websupply.com.br e www.me.com.br são dois dos sistemas disponíveis da modalidade citada.

O gerenciamento das compras efetuadas através da *internet* seria efetuada pelos gestores do próprio sistema de *internet* e para as compras feitas fora do sistema de *internet* seriam gerenciadas pelo operador logístico.

Em ambos os casos, a central de compras atuaria de forma virtual, estando a cargo da associação de franqueados. Assim, seria a associação a responsável pela gestão dos contratos, seleção e desenvolvendo fornecedores e fazendo a ponte entre fornecedores, franqueados e operador logístico.

4.5.1 Sistema Baseado na Internet

Os recursos tecnológicos permitem que compradores ou fornecedores possam comprar, vender, gerenciar e comunicar-se eletronicamente.

O sistema é composto por módulos de compra (contratos de fornecimento, cotação e leilão) e módulos de gerenciamento (administração e resumos).

As ferramentas desses módulos são configuradas de acordo com cada perfil de usuário.

4.5.1.1 Módulo Catálogo

O módulo Catálogo permite uma comunicação entre as partes de forma ágil e segura e é composto pelos seguintes itens:

- **Requisição eletrônica:** este aplicativo permite que o cliente efetue seus pedidos através de um catálogo eletrônico do fornecedor, o qual contém informações dos produtos, incluindo imagens e descrições técnicas;
- **Gerenciamento de usuário e centro de custo:** o responsável pelas compras define as diretrizes e os níveis de responsabilidade de seus compradores, tais como montante por funcionário, montante por departamento ou centros. Também possibilita efetuar controles por centros de custos;
- **Aprovação de pedidos:** os pedidos estão sujeitos a confirmação ou alteração do responsável da área de compras;
- **Histórico dos pedidos:** os pedidos são gravados no banco de dados do sistema gerenciador e podem ser consultados a qualquer momento;
- **Relatórios gerenciais:** o sistema disponibiliza relatórios de compras efetuados por centro de custo, usuário, produto ou fornecedor, bem como, as notas fiscais em versão eletrônica;
- **Integração ERP:** o sistema proposto permite integração com sistemas de gestão através de interface padrão;
- **Usuário Master:** cria perfil de outros usuários, valida centro de custos e aprova cadastros;
- **Tracking do Pedido:** os pedidos são monitorados desde o envio aos fornecedores até a entrega das mercadorias; e

- **Mensagens:** existe a facilidade de troca de mensagens entre os usuários e o sistema, o qual funciona como um correio interno.

4.5.1.2 Módulo Cotação

O sistema proposto possui também um módulo que permite a cotação eletrônica para consultar diversos fornecedores. Isso facilita a gerência de pedidos e respostas, personalizar o catálogo de produtos, cadastrar parceiros e efetivar a compra dos produtos. Os principais aplicativos desse módulo são:

- **Cotação eletrônica:** essa ferramenta destina-se a criação do pedido. Nela são descritos os produtos, quantidades, prazos para resposta, entrega e condições de pagamento. Pode-se também anexar arquivos referentes aos itens solicitados contendo imagens, descrições dos produtos, planilhas e outros;
- **Envio simultâneo:** uma única cotação pode ser encaminhada a diversos parceiros, que recebem uma senha de acesso ao sistema para enviar suas cotações;
- **Reenvio de pedido:** pedidos de cotação interrompidos ou já enviados podem ser resgatados e reencaminhados. Isto é possível porque o sistema armazena-os automaticamente no banco de dados;
- **Acompanhamento de respostas:** o sistema processa as cotações recebidas e disponibiliza-as em um relatório indicando os melhores preços;
- **Comprar:** comparadas e aprovada a melhor cotação, o cliente pode solicitar os produtos a partir deste módulo. Assim, os produtos podem ser adquiridos no momento da aprovação da cotação;
- **Catálogo eletrônico:** esta ferramenta permite adicionar novos produtos ao catálogo, o qual pode também ser utilizado em leilão reverso;

- **Cadastro de parceiros:** permite acionar qualquer parceiro no seu catálogo personalizado, o qual também pode ser utilizado no leilão reverso.

4.5.1.3 Módulo Leilão

O módulo leilão divide-se em Direto e Reverso.

O leilão direto ou leilão de venda é para fornecedores que desejam baixar estoques. Neste processo o fornecedor informa o produto disponível, quantidade, e o preço mínimo pelo qual está disposto a vender.

O leilão reverso (inverso) ou leilão de compra é para clientes que tem por objetivo obter preços mais baixos para grande quantidade de itens ou obter condições especiais. Nessa modalidade de leilão, a empresa informa o que necessita adquirir e o valor máximo que está disposto a pagar.

As principais ferramentas eletrônicas do módulo leilão são:

- **Leilão eletrônico:** ferramenta para abrir o leilão e que contém os tipos de produtos, quantidades, unidades, prazo para resposta e entrega, condições de pagamento, preço mínimo (direto) ou máximo (reverso). Permite a anexação de arquivos de imagens, descrição dos produtos e planilhas);

Possui ainda as seguintes ferramentas: envio simultâneo a vários fornecedores, acompanhamento das respostas, criar pedido, catálogo eletrônico e cadastro de parceiros (itens já descritos anteriormente);

4.5.1.4 Módulo Administração

Este módulo de gerenciamento contempla os submódulos **fornecedores e compradores**.

O submódulo fornecedores permite:

- a. atualizar dados cadastrais da empresa;
- b. escolher e incluir ramos de atividade pelos quais as empresas serão identificadas e localizadas;
- c. atualizar e editar produtos do catálogo eletrônico;
- d. enviar cadastro de mix de produtos, nota fiscal, fluxo de pedidos, cadastro de fornecedores e tipos de produtos.

O submódulo compradores permite:

- a. atualizar dados cadastrais da empresa;
- b. enviar logotipo para inclusão no sistema;
- c. gerenciar usuários;
- d. fazer *download* de notas fiscais; e
- e. aprovar o mix de produtos enviado pelo fornecedor em que define o preço, unidade, descrição, imagem e informações técnicas.

4.6 O Gerenciamento

É vital que essa central de compras estruturada, tenha um bom gerenciamento, pois possui ao mesmo tempo características de uma empresa comum, e a característica especial de uma associação entre outras empresas, sócios e donos.

Uma empresa com tais características tem que primar pelo **profissionalismo** e pela **transparência** de todos os seus atos.

Entre vários cuidados, destaca-se o controle por meio dos seguintes formulários:

- a. Controle de Recebimento de Mercadorias;
- b. Ficha Histórica de Cada Fornecedor;
- c. Controle de Entrega aos Sócios;
- d. Controle de Cobranças;
- e. Controles de Despesas e respectivo rateio e cobrança;
- f. Controle de Contas a Pagar;
- g. Controle de Pedidos, etc.

4.7 Ações Complementares

Depois de algum tempo novas ações deverão ser adotadas para a ampliação dos benefícios de uma central de compras. Por exemplo:

- a. implantação um sistema periódico de pesquisa de preços nos principais concorrentes de sua área geográfica ou de coleta de informações pertinentes ao ramo de atividade do grupo. Essas informações são repassadas a todos os associados para que se mantenham atualizados sobre o comportamento do mercado, o que aumenta a eficiência de cada empresa;
- b. definição de estratégias conjuntas de *marketing*, para divulgação de campanhas publicitárias, promoções de venda, cartazes, placas, sacolas e até mesmo a participação na mídia nobre, o que é impossível para uma pequena empresa isolada;
- c. acesso à informações através da aquisição e instalação coletiva de equipamentos e do treinamento de usuários. Ou então, a criação de uma central de informática na associação, com o objetivo de desburocratizar as empresas associadas, mediante o processamento centralizado de controles e rotinas comuns a todas. Para facilitar ainda mais, cada empresa pode ter o seu terminal interligado à central. Assim, livre da papelada, cada associado tem mais tempo para se dedicar ao gerenciamento da sua empresa;
- d. providência do desenvolvimento empresarial, organizando cursos de treinamento, aperfeiçoamento e educação formal para os empresários associados e seus funcionários, com vistas a melhorar o gerenciamento de cada empresa e o atendimento aos clientes; e
- e. realização de visitas técnicas aos fornecedores, com o objetivo de conhecer a fabricação dos produtos e suas características, melhorando o nível de conhecimento dos empresários sobre os produtos que vendem ou consomem.

4.7.1 Contratação de Operador Logístico

Operador logístico é uma entidade que presta, além dos serviços de transporte, soluções integradas e serviços especializados em gerenciamento e execução das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento, agregando valor aos produtos e seus clientes (PENNACCHI, 2000). Tal conceito difere de “transportador” por oferecer um serviço mais abrangente, mais qualificado e com a flexibilidade exigida pelo contratante.

As principais atividades de um operador logístico eficiente envolvem:

- a. a coleta de mercadorias;
- b. o recebimento (descarregamento e conferência);
- c. a “paletização”;
- d. a movimentação;
- e. o armazenamento;
- f. a separação;
- g. o carregamento (conferência);
- h. o planejamento do roteiro;
- i. a entrega;
- j. o gerenciamento de transporte;
- k. a consolidação de cargas de diversos clientes; e
- l. o cross-docking.

4.7.2 A Seleção do Operador Logístico

A primeira tarefa para a seleção do operador é o estabelecimento de critérios, visando escolher aquele que mais se enquadre às necessidades da rede franqueada e da central de compras.

O operador logístico deverá atender o maior número possível dos seguintes requisitos:

- a. ter cobertura inicial de todo o Estado do Paraná e, posteriormente, para outros pontos do Brasil;
- b. ter certificação ISO 9002;

- c. procedimentos e rotinas padronizados;
- d. treinamento de pessoal para execução das entregas;
- e. controle de qualidade de entrega;
- f. oferecer um processo de controle automatizado do fluxo de informações dos produtos, do estoque e das entregas;
- g. armazenar e efetuar as trocas das mercadorias com defeito ou devolvidas pelos clientes;
- h. responsabilizar-se pelo estoque das mercadorias;
- i. manter e controlar o estoque mínimo das mercadorias;
- j. responsabilizar-se pela segurança dos estoques;
- k. fornecer a qualquer tempo, à COPEL, o fluxo de informações sobre os produtos, os estoques, o fornecimento da indústria, mercadorias em movimento e outras quando necessárias;
- l. prestar consultoria nas negociações com fornecedores no que se refere às melhores práticas sobre logística de distribuição;
- m. consolidar cargas para entrega ao cliente final;
- n. gerenciar o andamento da produção dos pedidos junto aos fornecedores;
- o. estar operando, no mínimo, há 5 anos no mercado como operador logístico.

4.8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.8.1 Resultados para os Franqueados

Segundo Bernard (2000), as vantagens imediatas em caso do estabelecimento de parcerias e/ou desenvolvimento de fornecedores, para os franqueados são os seguintes:

a. Poder de Barganha

A canalização dos pedidos de determinado produto para um único fornecedor, no caso o parceiro, aumenta o volume do pedido, tornando o fornecedor mais sensível à negociação e mais disposto a conceder privilégios.

b. Preços Mais Baixos

A fidelização das compras proporciona a obtenção de preços mais baixos, isto porque, o fornecedor deixa de ter diversos custos, tais como: comissões de vendedores, redução da inadimplência, menores custos administrativos, centralização de um único pedido para diversos clientes, eliminação de intermediários, etc.

c. Condições de Pagamento

Além de obter desconto no preço, o grupo de franqueados amplia o prazo de pagamento, melhorando o giro do capital, normalmente reduzido na pequena empresa.

d. Menor Custo de Frete

A entrega concentrada das mercadorias também proporciona uma redução dos custos com frete, bem como, possibilita uma melhor negociação com as transportadoras.

e. Acesso a Grandes Fornecedores

A força de compras do grupo de franqueados, conjugado com o sistema de parceria possibilita o acesso a fornecedores que normalmente não tem interesse em trabalhar com pequenas quantidades de compras. O grupo também pode ter acesso a mercadorias de marcas mais procuradas pela clientela.

f. Menores Custos de Estoques

As compras individuais de cada franqueado podem ser menor. Mesmo assim, em face da somatória dos pedidos, representarão um volume interessante ao fornecedor. Com isso, os estoques ficam menores, melhorando o giro do dinheiro.

4.8.2 Vantagens do Sistema

Face às considerações acima, verifica-se que um sistema de desenvolvimento de fornecedores traz inúmeras vantagens aos franqueados,

ocorrendo ainda, uma economia de tempo substancial nas negociações de compra dos produtos que necessita adquirir.

As figuras 6, 7 e 8 a seguir, representam as situações em que os franqueados adquirem suas mercadorias sem parcerias, numa situação em que as compras são efetuadas em regime de parceria e, finalmente, numa situação em que existe uma central de compras dos franqueados.

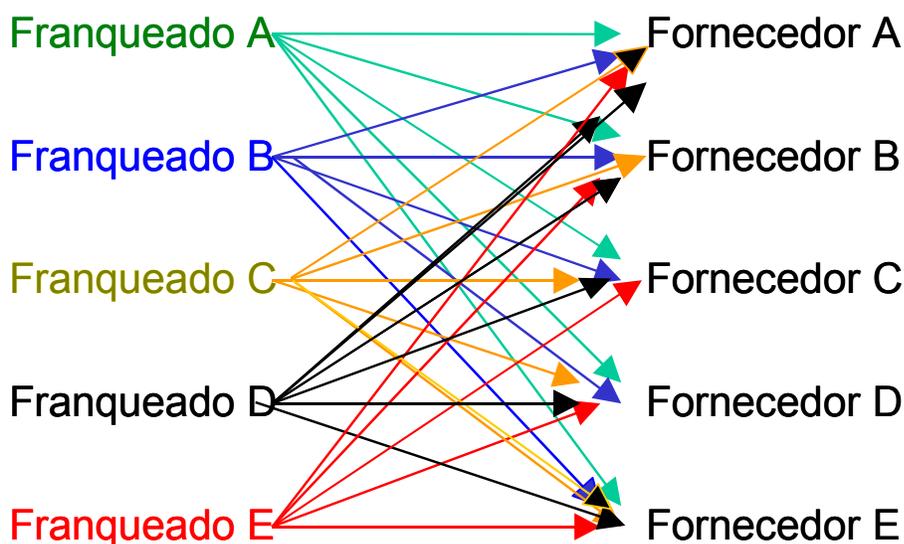


Figura 6: Situação sem Parceria.

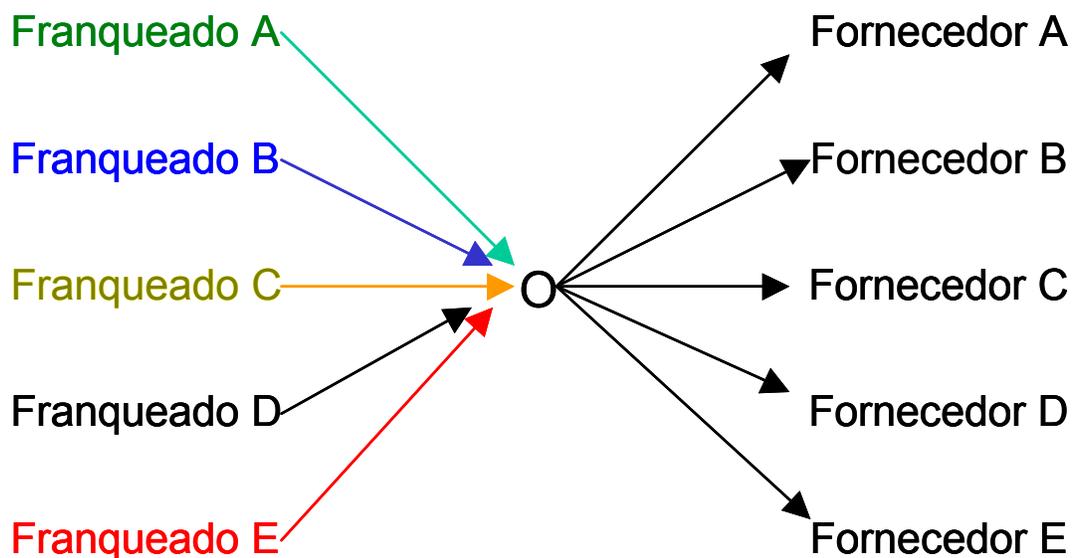


Figura 7: Situação com Central de Compras sem Parceria com Fornecedores.

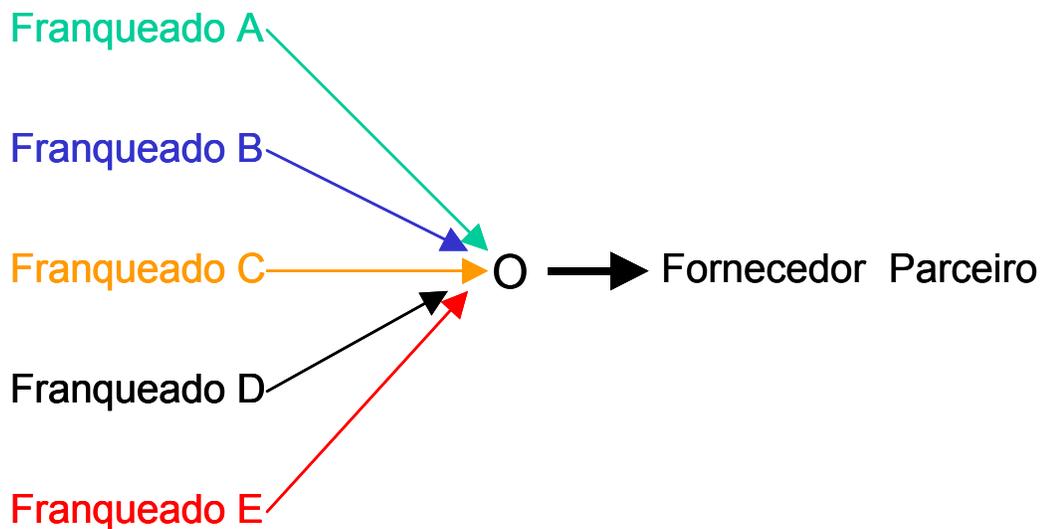


Figura 8: Situação com Central de Compras e Parceria com Fornecedores.

Nas três situações considerou-se a compra de um mesmo produto pelos cinco franqueados que a COPEL possui atualmente.

Na situação 1 têm-se 25 contatos com fornecedores, demandando tempo e desgaste por parte do franqueado e do fornecedor.

Na situação 2, o número de contatos cai para 10, sendo o desgaste das negociações repassadas para a equipe da central de compras.

Na situação 3, o número de contatos é de 6 e sem desgaste de negociação, considerando que os preços, prazos de entrega, pagamento, modo de transporte, qualidade das mercadorias e outros detalhes que envolvem uma negociação já estariam previamente definidos.

Concluída a modelagem da logística de suprimento à rede de franquias Copel, parte-se para o Capítulo 5 do presente trabalho “Conclusões e Recomendações”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Os franqueados adquirem materiais elétricos para revenda, que são também utilizados como insumos nos serviços prestados à clientela, tais como: instalação de entradas de serviço, instalações elétricas internas, extensões de rede e outros. Estes materiais são adquiridos a preços pouco competitivos do mercado varejista e atacadista, encarecendo os custos dos serviços ao consumidor final. Além disso, os insumos adquiridos muitas vezes não apresentam a qualidade esperada nem os prazos de entrega respeitados. Somando-se a isso, o custo do frete e o excesso de intermediários tem encarecido o custo total das mercadorias, fato que estimulou o autor a estudar a questão em busca de alternativas de solução para o problema identificado.

As pesquisas aplicadas aos fornecedores, às empresas públicas do setor elétrico e a COPEL, bem como a pesquisa bibliográfica, forneceram a fundamentação necessária para a elaboração de um plano (Capítulo 4) para reverter a situação desfavorável dos franqueados frente a concorrência.

Este plano abrange três questões, sendo: proposta para a implantação de uma central de compras baseada na parceria com fornecedores, proposta para a contratação de um operador logístico e a escolha de um sistema de compras através da Internet.

5.1.1 A Central de Compras

A implantação de uma central de compras deverá considerar as questões relacionadas a seguir, extraídas do presente estudo.

- a. Conhecer o sistema em profundidade, fazendo visitas de *benchmarking*.
- b. Envolvimento da alta administração para quebrar as resistências comuns na implantação de um processo dessa magnitude.

- c. A cultura de parceria por ser ainda pouco difundida, exige do líder da cadeia a preparação de seus fornecedores antes da implantação do sistema.
- d. Treinamento direcionado à evolução contínua dos processos.
- e. O processo de desenvolvimento de fornecedores é gradativo, não sendo recomendado o excesso de exigências quanto à qualidade do produto, em curto espaço de tempo.

A central de compras ficará a cargo da associação de franqueados, que gerenciará as questões de compras junto aos fornecedores, administrará o contrato junto ao operador logístico e o contrato junto à empresa que operacionalizará o sistema de compras pela *internet*.

5.1.2 O Operador Logístico

O operador logístico terá a incumbência de receber as mercadorias, realizar o cross docking, armazenar (quando for o caso), distribuir as mercadorias, efetuar a gestão das atividades inerentes ao contrato e diversas outras atividades constantes no item 4.6 deste trabalho.

5.1.3 O Sistema de Compras

O sistema de informática escolhido para a gestão e a integração da cadeia logística do sistema proposto está baseado na internet. O sistema permite uma gestão completa dos processos de compras, estoques, preços, cadastro de fornecedores, central de compras, operador logístico, fornecedores e diversos outros benefícios conforme mostra o item 4.5 deste estudo. Para que os participantes da cadeia de suprimento possam operar o sistema informatizado basta ter um computador e estar conectado à internet.

A implantação das propostas resultará nos seguintes benefícios:

- a. integração das atividades da logística de suprimento da rede franqueada;
- b. aumento da arrecadação de royalties originados pelo aumento do faturamento das franquias, em face da também esperada redução dos custos de aquisição de materiais;
- c. melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas franquias em decorrência da aquisição de materiais de melhor qualidade, trazendo como benefício uma melhoria da imagem da COPEL e das franquias;
- d. redução do tempo destinado à aquisição de mercadorias em função da redução de contatos necessários em busca de melhores preços e ainda pela redução da tramitação de documentos entre franqueados e fornecedores, decorrente da implantação do programa de desenvolvimento de fornecedores e da contratação do operador logístico;
- e. aumento do poder de barganha dos franqueados junto aos fornecedores, proporcionando uma redução dos custos totais das mercadorias, em decorrência da implantação de uma central de compras;
- f. com a transferência das atividades de compra para a central de compras e de logística para o operador logístico, os franqueados poderão concentrar suas atividades em sua core competence, além da redução de custos proporcionados pela otimização de armazéns, redução de número de horas trabalhadas, aumento na produtividade de estocagem, redução dos tempos de entrega, melhoria dos controles de estoques, redução de intermediários, redução do capital de giro, pontualidade e regularidade no fornecimento;
- g. com a implantação do processo de parceria pode ocorrer também maior flexibilidade do canal de franquia, maior confiabilidade por parte do cliente, melhoria da situação econômica da empresa, disponibilidade de estoque para atendimento ao cliente, transferência de tecnologia aos franqueados e transparência comercial entre as partes; e

- h. as vantagens individuais da implantação das propostas formam um círculo virtuoso, influenciando sinergicamente todas as componentes do sistema operacional, da gestão e do marketing dos franqueados, refletindo também positivamente em vantagens financeiras, na imagem e no marketing da COPEL e na melhoria sistemática dos serviços prestados aos clientes.

Diante disto, conclui-se que a implantação, de uma central de compras baseada num sistema de desenvolvimento de fornecedores e a contratação de um operador logístico poderão atuar na redução dos custos dos materiais elétricos adquiridos pelas franquias, na qualidade dos produtos e ainda na confiabilidade dos suprimentos, reduzindo o preço dos serviços e dos materiais comercializados ao consumidor final, tornando o negócio mais competitivo e contribuindo para a melhora dos produtos ofertados, melhorando a satisfação dos clientes da COPEL e dos franqueados.

5.2 Recomendações

À COPEL recomenda-se: implantar as propostas e acompanhar os processos, com a finalidade de identificar e corrigir as possíveis distorções e ainda montar uma base de dados que forneça informações a outros pesquisadores internos e externos à empresa.

Aos franqueados, recomenda-se buscarem alternativas para a melhoria contínua do processo, atuando no sentido de buscarem o desenvolvimento do sistema proposto.

Aos fornecedores, recomenda-se o aprimoramento contínuo do processo de fornecimento de materiais, buscando um relacionamento e desenvolvimento da parceria com a rede franqueada COPEL, onde ambas as partes possam usufruir os benefícios desse relacionamento.

GLOSSÁRIO

Benchmarking - É o processo de comparar seus resultados com o melhor resultado de outras empresas, visando estimular a melhoria de suas operações.

Co-design - projeto conjunto entre a empresa cliente e seus fornecedores.

Comakership - fazer em conjunto. Empresa cliente desenvolve seus produtos em conjunto com seus fornecedores, gerando uma redução de custos e melhores produtos.

Core competence - competência central da empresa.

Cross docking - transferências de mercadorias de veículos pesados para veículos ligeiros, facilitando a distribuição urbana.

Curva ABC - É o sistema de classificação por ordem decrescente do valor das vendas anuais, onde geralmente 80% das vendas equivalem a 20% dos tipos materiais.

EADI (Estação Aduaneira do Interior) ou porto seco - terminal alfandegado instalados em portos interiores do território aduaneiro e executa serviços de despachos aduaneiros. Normalmente se localizam em locais próximos aos centros de produção e consumo.

E-commerce - comércio eletrônico (através da *Internet*).

Free-pass - entrada livre do insumo na linha de produção sem inspeção.

Global sourcing - fornecimento global, ou a busca de fornecedores em qualquer parte do mundo.

JIT - just-in-time - a filosofia JIT contempla ter somente o estoque necessário e quando necessário, para melhorar a qualidade, reduzir os tempos de produção, tamanhos do lote, e reduzir os custos.

Lead time - tempo de entrega.

Lei 8.666/93 - Lei Federal de 21 de junho de 1993, denominada Lei das Licitações e Contratos Administrativos.

Vantagem competitiva - é uma característica que a empresa possui (produto ou serviço) que representa um diferencial para a clientela em relação a outras empresas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

ALVES, Patrícia Maria Costa. **Relacionamento cliente/fornecedor na indústria da construção civil: novas tendências voltadas para um contexto de qualidade e produtividade**. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistema.

ANDRETTI, Simone. O passo a passo da franquia: parte I. **Revista da Administração de Negócios**, v. 13, n. 7, p. 132-136, mar. 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Lei Brasileira de Franchising nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>> Acesso em: 23 jul. 2000.

_____. **Franquias amadurecem no Plano Real?** Disponível em: <http://www.abf.com.br/abf_novo/informe/informe_master.htm> Acesso em: 23 jul. 2000.

_____. **O que é Franchising? Como tudo começou?** Disponível em: <http://www.abf.com.br/abf_novo/franchising_master.htm> Acesso em: 21 jul. 2000.

AZEVEDO, Israel Belo de. **O Prazer da Produção Científica**. 4. ed. São Paulo: Unimep, 1996. 206 p.

BAHIA SUL. Relatório: Prêmio Nacional da Qualidade, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BANZATO, Eduardo; GASNIER, Daniel. **Tecnologia da informação aplicada à logística**. Disponível em: <<http://www.gualog.com.br/ARTIGO.294.htm>> Acesso em: 04 set. 2002.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 29.

_____. Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. **Revista da Administração de Empresas**, v. 33, n. 4, p. 18-31, jul/ago. 1993.

BOSQUETTI, Marcos Abílio. **Investigation of SWEB and London Electricity's Strategic Choices for the Newly Opened British Electricity Market**. 1999. 125 f. Dissertação (Mestrado) – University of Bath – School of Management.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista da Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov./dez. 1994.

CARILLO JUNIOR, Edson. **O fim do EDI está próximo?** Disponível em: <<http://www.gualog.com.br/ARTIGO66.htm>> Acesso em: 23 ago. 2002. CATERPILLAR BRASIL LTDA - Relatório de Gestão 1999.

CHANG, Francisco. **Supply Chain faz empresas olharem para os parceiros**, entrevista concedida à revista IT Com. Disponível em: <http://A:SCM_files\entrevistaFC.htm>. Acesso em 08 mai. 2001.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising: como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda., 1991.

CIMATTI, Luiz Carlos Freire. **Um novo setor de compras**. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br/ver/notas.jsp?id=649>> Acesso em: 06 fev. 2002.

_____. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

COGE – Comitê de Gestão Empresarial Setor de Energia Elétrica: Políticas de Estoques para Empresas do Setor Elétrico. 1993.

COPEL, Companhia Paranaense de Energia – Comitê de Planejamento e Marketing – Grupo de Trabalho Franquia de Agências Copel. **Relatório CPM 016/96. Projeto: Franquias de Agências Copel**. Doc. 2. Dezembro/96. p. 1, 9-11.

_____. Manual de Normas e Procedimentos do Programa Copel Conforto. Curitiba. mar/2000. p 222 a 232.

COPPEAD - Centro de Estudos em Logística - UFRJ. **Desenvolvendo e Implantando Parcerias com Prestadores de Serviço Logístico**. Disponível em <<http://www.cel.coppead.urj.br/fr-prestadores.htm>>. Acesso em 12 abr. 2002.

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

DÚRAN, Alfonso. **Internet en el sistema logístico: nuevos requerimientos y nuevas prácticas**. Disponível em: <<http://www.cel-logistica.org/artiag.html>> Acesso: em 23 ago.2002.

EASTERBY-SMITH et al. **Management Research: an introduction**. London. Sage. 1995.

ECRBRASIL REVISTA. **21 questões sobre ECR, 2000**.

FLEURY, Paulo Fernando. **Supply Chain Management: conceito, oportunidades e desafios da implementação**. 2001.

GASNIER, Daniel Georges Jehlen. (Instituto IMAM Consultoria Ltda., São Paulo). **Estratégias para o sucesso do “VMI”**. (estoque gerenciado pelo fornecedor). Disponível em <<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO188.htm>>. Acesso em 05 jul. 2002.

_____. (Instituto IMAM Consultoria Ltda., São Paulo). **ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor. O elo que faltava nas relações Cliente-Fornecedor**. Disponível em: <http://www.guialog.com.br/ARTIGO33.htm>. Acesso em 11 ago. 2001.

GONGORA, Devair. Análise de Viabilidade do Sistema de Franquias no Setor Elétrico: **Estudo de Caso das Franquias COPEL 2001**. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

HERRERA, Rafael. **A função compras como potencial fonte de competitividade**. Disponível em: <<http://www.prodix.com.br/txtalco.htm>> Acesso em: 22 jun. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE NUCLEAR - IBQN. **Qualidade e desenvolvimento de fornecedores**. Disponível em: <<http://www.ibqn.com.br/sq2ºhtm>> Acesso em: 02 ago. 2002.

JUVELLA, Solange. **Como encantar seu fornecedor**. Disponível em: <<http://www.grocities.com/sjuvella/Fornecedor.html>> Acesso: em 10 abr. 2002.

KAIBARA, Marly Mizue. **A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores – um estudo de suas principais características e contribuições para a implantação da Filosofia JIT**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas.

KEEDI, Samir. **Qual o real futuro do transporte rodoviário de carga?** Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO315.htm>> Acesso em: 05 ago. 2002.

_____. **Multimodalidade - a quem interessa que não funcione?** Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO155.htm>> Acesso em: 05 ago 2002.

KEILA, Gerson. O franchising e seus números. **Revista Franquia & Cia**, n.14, p.8-10, jan./fev.2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, Jose Geraldo. **Administração Estratégica da Logística**. 3. ed. São Paulo: Vantine Consultoria, 1999. 912 p.

LOPES MEIRELES, Hely. **Direito Administrativo Brasileiro**. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais. 1984. p. 260. Disponível em: <http://www.dji.com.br/administrativo/modalidades_de_licitação.htm>. Acesso em: 29 ago. 2002.

MARTINS, Fran. **Contrato e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

MATRIX SERVIÇOS LOGÍSTICOS S.A. **Crescimento da terceirização no setor logístico**. Disponível em: <<http://www.matrixlogistica.com.br>> Acesso em: 15 jul. 2002.

MAURO, Paulo C. Guia do franqueador: **Como crescer através do franchising**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

MERLI, Giorgio. **Comakership: A nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

MEYLER, Wilson M. **O franchising passado a limpo**. Curitiba: Posigraf, 1992.

MÜHLSTEDT, Walter Tadeu. Franquias COPEL. **Revista CIER: Comisión de Integragión Energética Regional**. Año X - Nº 38 - Noviembre/Diciembre de 2001.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PELÁEZ, José María. **Logística em la Red?** Disponível em <<http://www.cel-logistica.org/articulos2.html>> Acesso em 03 set. 2002.

PENNACCHI – Operador Logístico. Apresentação à COPEL – Cia Paranaense de Energia, em 04.2000.

PICHIOLI, Gilson Ap. **Alternativas de transporte II. A Logística Ferroviária**. Disponível em <<http://www.guiadelogística.com.br/ARTIGO301.htm>>. 05 ago. 2002.

_____. **Alternativas de transporte**. Disponível em <<http://www.guiadelogística.com.br/ARTIGO252.htm>>. Acesso em 05 ago. 2002.

REY, Maria . **O valor estratégico**. Disponível em <http://www.revistadistribuição.com.br/edicoes/ed_097/entrev.html>. Acesso em 11 mai. 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHIESARI, Nelson. **Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1982. p. 172. Disponível em <http://www.dji.com.br/administrativo/modalidades_de_licitação.htm>. Acesso em 29 ago. 2002.

SCHONBERGER, Richard J. **Técnicas industriais japonesas: nove lições ocultas sobre a simplicidade**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. Fabricação classe universal: As lições da simplicidade aplicadas. **São Paulo: Pioneira, 1988.**

SEQUEIRA, A. Figueiredo. **A roda da logística: terminais unimodais e distribuição urbana.** Disponível em: <http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO297.htm> Acesso em: 05 ago. 2002.

SIEMENS Telecomunicações. **Relatório: Prêmio Nacional da Qualidade 1998.**

_____. Apresentação à COPEL – Cia Paranaense de Energia, em 04.2002.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2. ed. rev. - Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, João Esmeraldo da. **As relações entre fornecedores e as montadoras automobilísticas na década de 90.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1998.

SOBRAL, Fernando Henrique de Almeida. **A logística que aponta para o futuro.** Disponível em: <http://members.aol.com/interlogis100/artigo.htm> Acesso em: 11 mai. 2001.

SORREL, Martin. Promessas e perigos da globalização. **HSM Management.** São Paulo, ano 4, n. 20, 2000, p. 56.

SOUZA, Augusto Villela de. **Alianças logísticas.** Disponível em: <http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001224.html> Acesso em: 10 abr. 2002.

WEG MOTORES. **Relatório: Prêmio Nacional da Qualidade 1997.**

WHANG, Seungjin. **El e-commerce será la revaluación de la logística.** Disponível em: <http://www.cel-logística.org/s/articulos2.html> Acesso em: 03 set. 2002.

WHEATLEY, Malcom. **La cadena de suministros, a mano.** Disponível em: <http://www.cel-logística.org/articulos2.html> Acesso em: 03 set. 2002.

ANEXO 1

DISVM.C. /00
Curitiba,....de de 2000.

<EMPRESA>

A/c Diretor Comercial

<endereço>

<cep – cidade >

Ref. Parceria comercial/Marketing reverso

Prezados Senhores:

A COPEL implantou um sistema de franquias, como novo canal de distribuição de serviços ao consumidor final e como meio para expansão de novos negócios na área de energia, que venham agregar valor ao cliente.

Atualmente, tem 3 unidades franqueadas em funcionamento e uma quarta, em fase de implantação.

Apresentamos, no documento anexo, uma breve descrição do sistema de franquias COPEL. e uma proposta de parceria comercial com vossa empresa.

Este documento consiste no detalhamento de nossa postura, inteiramente favorável e direcionada à geração de alavancagens e sinergias a serem propiciadas pela estratégia de expansão e valorização da marca COPEL.

Desejamos que os benefícios advindos de nossa estratégia de expansão gere benefícios a nossos franqueados, fornecedores e demais parceiros.

Apresentamos a seguir as diretrizes de nossa proposta.

Atenciosamente,

FRANCISCO ANTONIO MACIEL MEYER
Superintendente de Vendas e Marketing da Distribuição

O Sistema de Franquias COPEL

Ao longo dos seus 46 anos, a COPEL. construiu uma imagem de empresa forte, moderna, que investe em pesquisa e idéias inovadoras.

Para poder participar de um mercado cada vez mais competitivo, há alguns anos a COPEL. iniciou sua atuação em marketing, com vistas a alcançar elevados níveis de competitividade. Estes níveis são alavancados por estratégias de qualidade e produtividade e, acima de tudo, pela imagem de empresa moderna, que investe na inovação, gerando benefícios para seus clientes e, ao mesmo tempo, aumentando a rentabilidade de seus negócios.

As inovações lançadas no mercado exigiram novas estratégias de distribuição, que resultassem em maior produtividade, flexibilidade de adaptação às mudanças, proximidade do cliente e agilidade no atendimento.

Com esta expectativa, foi estudado e desenvolvido um sistema inédito no setor elétrico: o sistema de franquias COPEL., o qual foi precedido de profundos estudos, de visitas a franqueadores de grande porte, no Brasil e no exterior, e de um rigoroso planejamento, com os maiores especialistas brasileiros no assunto.

A primeira franquia oficial da rede foi implantada em Palmeira -PR, cujas atividades iniciaram em janeiro de 1999.

Depois de Palmeira, seguiu-se a implantação de mais duas franquias, sendo a de Afonso Pena em São José dos Pinhais, em fevereiro de 2000 e a de Prudentópolis, em maio de 2000. Estas 3 franquias têm um formato semelhante, com foco nos serviços de atendimento ao cliente, atuando também no ramo de instalações elétricas e venda de material elétrico.

Recentemente, em junho de 2000, foi escolhido o 4º franqueado da COPEL., para operar um novo negócio, no município de Maringá: uma franquia especializada na venda de materiais elétricos e instalações elétricas, que deverá iniciar suas atividades até outubro de 2000.

Até 2004 a COPEL pretende ter uma rede de 85 franquias.

Para a COPEL., o sistema de franquias representa as seguintes vantagens, como canal de serviço:

- alta flexibilidade de adaptação, podendo atuar na prestação de serviços diferenciados;
- canal de fácil expansão geográfica;
- possibilidade de estar sempre mais perto do cliente, com a oferta de uma gama maior de serviços;
- tendência de melhoria contínua dos resultados dos serviços, devido ao alto comprometimento do franqueado com os resultados;
- manutenção da qualidade pela utilização dos padrões COPEL. de qualidade; e
- preservação do valor da marca, com a manutenção do controle do negócio pela COPEL.

Por ser um negócio de parceria, as franquias apresentam também vantagens para o franqueado, como:

- aquisição de um *know-how* formatado, reconhecido mundialmente;
- maior chance de sucesso e maior vantagem competitiva, pela utilização da marca COPEL.;
- plano de negócios estruturado e testado;
- economias com a possibilidade de aquisição de produtos por meio de uma Central de Compras e aquisição de outras facilidades com a rede de franqueados;
- maior facilidade de crédito; e
- fazer parte de uma corporação.

O sistema de franquias desenvolvido pela COPEL. é inédito no setor elétrico mundial, operando em serviços nunca antes possibilitados à COPEL., proporcionando o ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES GLOBAIS DO CLIENTE, no segmento de energia elétrica.

Dentre os serviços possíveis de serem prestados pelas franquias, temos:

- construção e manutenção de redes de distribuição;
- construção de entrada serviço;
- instalação elétrica interna da unidade consumidora;
- ligação de unidades consumidoras;
- leitura de medidores, entrega e cobrança de fatura;
- manutenção interna e externa das instalações elétricas da unidade consumidora;
- venda de materiais elétricos e de eletrodomésticos; e
- instalações de segurança, como iluminação de fachada e proteção de eletrodomésticos e eletro-eletrônicos contra surtos de tensão e/ou de corrente.

O PROJETO DE MARKETING REVERSO COPEL/FORNECEDORES

Objetivo do projeto

Estabelecer parcerias entre as franquias COPEL. e empresas parceiras fornecedoras de materiais elétricos, artigos e acessórios do ramo elétrico, para o abastecimento **contínuo** das lojas franqueadas.

O QUE A COPEL OFERECE À EMPRESA PARCEIRA

Condição de fornecedor autorizado preferencial para toda a rede

Os artigos e acessórios da linha de produtos da empresa parceira, integrantes do mix comercializado nas primeiras lojas franqueadas da COPEL., serão comercializados também nas demais lojas da rede franqueada COPEL.

Note-se que o percentual significativo da venda média de cada loja advirá de produtos abastecidos pela empresa parceira, na qualidade de fornecedora autorizada preferencial.

Volume de vendas

À medida que a rede de franquias COPEL. for se expandindo em quantidade e à medida que a rede vai tornando-se conhecida no mercado, haverá uma crescente alavancagem do volume de vendas dos produtos e serviços oferecidos nas lojas.

Setores exclusivos

O espaço das lojas de materiais elétricos das unidades franqueadas e dos respectivos *show-rooms*, quando houver, será dividido em setores, constituídos por gôndolas de exclusividade das empresas parceiras, para a exposição dos seus produtos.

Espaço para a placa da empresa parceira

O fornecedor parceiro terá um espaço exclusivo, nas dependências externas da loja, para a exposição de uma placa com a sua marca.

Vinculação à marca COPEL

A força do vínculo entre o nome COPEL. e o nome da empresa parceira constituir-se-á num diferencial de propulsão à comercialização dos produtos, nas unidades franqueadas.

Poucos concorrentes

A carteira de fornecedores para cada categoria de produtos das lojas COPEL. será limitada a um número pequeno de empresas parceiras, porém de qualidade reconhecida no mercado.

Parceria com bancos e cobrança na conta de energia

A rede franqueada trabalhará com uma linha de financiamento em parceria com banco(s) e oferecerá, aos consumidores, a possibilidade de cobrança de certos produtos pela conta de energia elétrica.

O QUE SE DESEJA DO PARCEIRO

Padrão de qualidade constante

As parcerias serão firmadas unicamente com os fornecedores que obedecerem aos padrões de qualidade e de atendimento mais confiáveis. A COPEL reconhece, nos produtos da empresa parceira, uma concordância com os padrões de qualidade e demais especificações almejados.

Compras centralizadas, entregas descentralizadas

As condições comerciais serão negociadas de modo centralizado pela empresa franqueadora, que centralizará as compras e as administrará, em conjunto com os franqueados da rede.

A entrega das mercadorias deverá ocorrer de modo descentralizado, em cada ponto de atendimento da rede e/ou diretamente na residência dos clientes, sem uso de entreposto, evitando assim bitributação e despesas extras, como frete e armazenagem.

Futuramente, será implantada uma central de compras, responsável pela aquisição e distribuição das mercadorias.

Mostruário e produtos em demonstração no caso de nova loja com *show-room*

Na fase de montagem de cada unidade franqueada, estas deverão receber um enxoval inicial de estoques de produtos selecionados, da empresa parceira, na forma de mercadoria, para demonstração na loja ou *show-room*, por consignação, ou negociadas nas melhores condições praticáveis pelo fornecedor.

Investimento inicial

As unidades franqueadas requerem também, das empresas parceiras, cessão de instalações, equipamentos e displays a cada ponto de venda, em regime de comodato ou consignação.

Participação em feiras e eventos

As unidades franqueadas necessitam, ainda, participação das empresas parceiras em feiras e eventos especializados do setor eletro-eletrônico e de franchising, colaborando com a divulgação do conceito do negócio das lojas COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A.

A participação neste tipo de evento será comunicada à empresa PARCEIRA com a devida antecedência, permitindo um melhor planejamento e acompanhamento dos resultados a serem obtidos.

Publicidade compartilhada

As campanhas publicitárias referentes aos produtos fornecidos pela empresa parceira serão compartilhadas entre estas e as lojas franqueadas.

Preços e prazos

Em função do significativo volume potencial de compra da rede de franquias COPEL, esta requer preços e condições de pagamento competitivos e diferenciados para seus clientes (as mesmas condições mantidas para os clientes preferenciais da empresa parceira).

INFORMAÇÕES SOBRE A FRANQUEADORA

a) Empresa FRANQUEADORA:

COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A.

b) Razão social:

COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A.

c) Natureza societária:

Sociedade de economia mista

d) Endereço da Central:

Rua Coronel Dulcídio, nº 800 - Curitiba PR

e) Endereço da Equipe Canais de Distribuição, responsável pelas Franquias COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A.:

Rua José Izidoro Biazeto, nº 158, Bairro Mossunguê, Polo Km 3, Rodovia do Café
Curitiba PR

f) CNPJ

nº 76.483.817/0001-20

g) Pessoas para contato:

COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A.

Walter Tadeu Muhlstedt

Coordenador da Franquia COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A.

Fone: 331-2728

Fax: (41) 331-2702

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO NAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO

Práticas aplicadas à Logística de Suprimento

1. Sua empresa utiliza alguma metodologia para identificar o custo da falta de material? NÃO
2. Sua empresa possui um sistema que controla *on line* o nível dos estoques? SIM
3. Quais são os indicadores utilizados para medir o desempenho da função suprimento? (Ex.: giro de estoque).

COBERTURA MÉDIA DE ESTOQUE (CURVA A,B C)

GRAU DE EFICIENCIA DO PLANEJAMENTO E AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

GRAU DE ATENDIMENTO DE MATERIAIS ÀS OBRAS POR RESERVA

GRAU DE ATENDIMENTO A OBRAS POR ITEM DE MATERIAL

LEAD TIME DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL

INDICE DE ATENDIMENTO DO PRAZO DE CLIENTE

INDICE DE ATRAZO DE ENTREGA DE MATERIAL

CURVA DE EVOLUÇÃO DE PREÇOS

INDICE DE PREVISIBILIDADE DE OBRAS

VALOR DOS ESTOQUES

PERCENTUAL DE DIVERGENCIA DO INVENTÁRIO

PERCENTUAL DE CARGAS ENTREGUES NO PRAZO

PERCENTUAL DE MATERIAL RECUPERADO - VALOR

AGILIDADE NA RECEPÇÃO DE MATERIAL - RECEPÇÃO - %

AGILIDADE NA RECUPERAÇÃO DE MATERIAL-RECEPÇÃO DEVOLUÇÃO -%

GRAU DE OCUPAÇÃO DE CARGA EM CAMINHÕES

LOTES DE MATERIAL VENDIDOS EM LEILÃO - %

LED TIME DO PROCESSO DE VENDA

INDICE DE QUALIDADE DOS FORNECEDORES

DEC / FEC DE MATERIAIS

PRODUTIVIDADE DO LEMAT - LABORATÓRIO DE MATERIAIS

PRAZO DE ATENDIMENTO DA QUALIDADE

GRAU DE EFICIENCIA NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

GRAU DE ADERENCIA ENTRE O CONTRATADO E O REALIZADO - SERVIÇOS

GRAU DE ADERENCIA ENTRE O PLANEJADO E O CONTRATADO

LEAD TIME DO PROCSSO DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

CURVA DE EVOLUÇÃO DE PREÇOS - SERVIÇOS

NÚMERO DE LICITAÇÕES DE MÉSMA NATUREZA / CLIENTES DIFERENTES

NÍVEL DE SERVIÇO

INDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

CUSTO TOTAL DO SUPRIMENTO

PERCENTUAL DE PROJETOS ESTRATÉGICOS REALIZADOS PARA A CEMIG
 INDICE DE OBRAS CONCLUÍDAS
 INDICE DE OBRAS FECHADAS
 INDICE DE ATENDIMENTO DE OBRAS PELA CEMIG
 PERCENTUAL DE OBRAS PARADAS POR FALTA DE MATERIAL

4. Existe algum critério para identificar a centralização ou descentralização de almoxarifados? Se existe, qual?
5. Os almoxarifados são:
 - 5.1. Próprios ou terceirizados? PRÓPRIOS
 - 5.2. Os almoxarifados são regionalizados? SIM
 - 5.3. Quantos almoxarifados a empresa possui?
 - CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL - CDM: 1 EM BELO HORIZONTE - ESTADO DE MINAS GERAIS
 - CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO AVANÇADO - CDA: 4 NO ESTADO DE MG
 - CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE POSTES - CDP: 6 NO ESTADO DE MINAS GERAIS
 - ALMOXARIFADOS DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO: 44
 - 5.4. Com que frequência os almoxarifados são abastecidos? OS ALMOXARIFADOS DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO E CDA'S (CENTROS AVANÇADOS DE ATENDIMENTOS) SÃO ABASTECIDOS SEMANALMENTE
6. Logística de Distribuição.
 - 6.1. A empresa utiliza veículos próprios para suprir os almoxarifados? SIM
 - 6.2. A empresa usa veículos contratados? SIM
 - 6.3. A empresa tem contrato com operador logístico? SIM
 - 6.4. Os fornecedores entregam os materiais diretamente nos almoxarifados? NÃO
7. O sistema de informação utilizado na função suprimento é:
 - 7.1. É desenvolvido internamente? PARTE DELE
 - 7.2. É adquirido de terceiros? PARTE DELE
 - 7.3. Se adquirido de terceiros exigiu customização para se adequar às necessidades da empresa? SIM

Práticas Aplicadas à Contratação de Fornecimento de Materiais

8. Sua empresa aplica o processo de licitação para efetuar compras e contratação de serviços? SIM
9. O processo de cadastramento de fornecedores de sua empresa contempla:
 - 9.1. Identificação prévia dos fornecedores? SIM
 - 9.2. Classificação? SIM
 - 9.3. Seleção? NÃO, ESTÁ IMPLÍCITO EM 9.4 e 9.5
 - 9.4. Aspectos técnicos? SIM
 - 9.5. Aspectos legais? SIM
 - 9.6. Aspectos comerciais? SIM
 - 9.7. Prazo de validade pré definido? SIM

10. Existe alguma ação de aprendizado em busca da melhoria contínua nos processos de seleção dos fornecedores? SIM
 - 10.1. Qual? EXIGENCIAS ESPECÍFICAS POR GRUPO DE MERCADORIA
 - 10.2. O processo de aprendizado ocorre de forma sistemática? SIM

11. Os fornecedores assinam algum termo de responsabilidade fornecerem somente materiais conforme os padrões e normas contratados? SIM

12. O sistema de controle de materiais contempla:
 - 12.1. Tipo de não conformidade. SIM
 - 12.2. Número de peças defeituosas. SIM
 - 12.3. Causas prováveis? SIM

13. As inspeções e avaliações dos materiais são efetuados:
 - 13.1. Previamente, durante o processo de produção? SIM, EVENTUALMENTE.
 - 13.2. No momento da entrega? SIM, PREDOMINANTEMENTE.
 - 13.3. São preenchidos relatórios demonstrando o resultado da avaliação? SIM
 - 13.4. É montado um histórico dos resultados das avaliações por fornecedor? AINDA NÃO.
 - 13.5. Os resultados das avaliações são considerados por ocasião de novas contratações de fornecimento de materiais? AINDA NÃO.
 - 13.6. Os resultados das avaliações são informados ao setor de cadastro? SIM
 - 13.7. Inspeções e avaliações com resultados não satisfatórios podem levar ao descadastramento técnico do fornecedor? SIM

14. As não conformidades, quando encontradas, são informadas aos fornecedores para que os problemas sejam resolvidos? SIM
 - 14.1. Mesmo que de pouca relevância? SIM

15. No tocante ao relacionamento com seus fornecedores, sua empresa busca:
 - 15.1. Um relacionamento duradouro? SIM
 - 15.2. De que forma? RESPEITANDO CONDIÇÕES DE CONTRATAÇÃO (REDUZINDO NÃO CONFORMIDADES ENTREGUE SOLICITADO E O ENTREGUE)
 - 15.3. São emitidos certificados aos fornecedores com fornecimentos regulares e com qualidade satisfatória? POR SOLICITAÇÃO
 - 15.4. São realizados encontros técnicos com os fornecedores visando fortalecer o relacionamento e a melhoria da qualidade? AINDA NÃO

15.5. São realizadas visitas técnicas entre as empresas fornecedoras e sua empresa? SIM

15.6. Os fornecedores não concorrentes realizam visitas técnicas entre si visando à melhoria de seus produtos?

16. Avaliação da capacidade de gestão dos fornecedores:

16.1. É avaliada a capacidade administrativa da direção da empresa fornecedora? SIM

16.2. É avaliada a responsabilidade da direção da empresa fornecedora? NÃO

16.3. São avaliados os planos estratégicos da empresa fornecedora? NÃO

16.4. São avaliadas as políticas de gestão de recursos humanos da empresa fornecedora? NÃO

16.5. São avaliadas as políticas de qualidade da empresa fornecedora? Sim

16.6. É avaliada a formação e nível profissional dos gerentes? NÃO

16.7. É verificado o comprometimento da organização com seus colaboradores? NÃO

16.8. É avaliada a formação e treinamento dos profissionais? NÃO

16.9. É verificada a existência de incentivos dados aos empregados? NÃO

17. Avaliação da capacidade produtiva do fornecedor:

17.1. São avaliadas as condições das instalações físicas dos fornecedores? SIM

17.2. São avaliados os planos de investimentos da empresa fornecedora? NÃO

17.3. São avaliadas as condições técnicas das máquinas e ferramentas dos fornecedores? SIM

17.4. Aspectos tecnológicos? SIM

17.5. Aspectos organizacionais? SIM

17.6. Controle de qualidade? SIM

17.7. Capacidade de produção? SIM

17.8. Materiais aplicados? SIM

17.9. Processo de fabricação? SIM

17.10. Índice de terceirização?

17.11. Cumprimento da legislação ambiental? SIM

18. Avaliação da capacidade financeira do fornecedor:

18.1. É avaliada a saúde financeira do fornecedor? SIM

18.2. Caso positivo, quais indicadores são utilizados? CCL e PL POSITIVOS

(CCL= CAPITAL DE GIRO ; PL = PATRIMONIO LÍQUIDO)

19. É comum a utilização dos laboratórios dos fornecedores para a aplicação de testes de qualidade aos produtos adquiridos? SIM
20. É exigida do fornecedor relação de fornecimentos relevantes contendo informações tais como:
- 20.1. Descrição do produto. SIM
 - 20.2. Cliente atendido. SIM
 - 20.3. Quantidade fornecida. SIM
 - 20.4. Data do fornecimento? SIM
21. É realizada análise de amostras ou protótipos de materiais em fase de desenvolvimento e produção? SIM
22. É efetuada uma gestão permanente dos contratos de fornecimento de modo a assegurar o cumprimento das cláusulas acordadas? SIM
23. É efetuado um acompanhamento sistemático do estágio de produção ou desenvolvimento dos materiais contratados? SIM, SE NECESSÁRIO.
24. A empresa promove treinamentos das ferramentas da Qualidade Total aos seus fornecedores? NÃO
25. A empresa aplica políticas de conseqüências?
- 25.1. Pode haver descadastramento do fornecedor? SIM
 - 25.2. São aplicadas multas em caso de descumprimento de cláusulas contratuais? SIM
 - 25.3. Existem políticas de bonificação para fornecedores que cumprirem exemplarmente seus compromissos? NÃO
26. A empresa possui uma equipe destinada a:
- 26.1. Desenvolver fornecedores. SIM
 - 26.2. Acompanhar as inovações tecnológicas. SIM
 - 26.3. Analisar as necessidades da empresa e de seus fornecedores. SIM
 - 26.4. Selecionar fornecedores. SIM
 - 26.5. Determinar parâmetros de preços. SIM
 - 26.6. Arbitrar conflitos técnicos e comerciais. SIM

- 26.7. Estudar a viabilidade técnica e comercial de novos produtos. SIM, UMA GERÊNCIA
- 26.8. Dar assistência aos fornecedores.
27. Cite outras exigências técnicas julgadas necessárias para a aquisição de materiais e componentes. ET's CONEM
28. A empresa tem uma filosofia estabelecida de cooperação empresarial com seus fornecedores? SIM
29. Existe uma política específica visando a redução de custos dos produtos adquiridos? SIM
30. Os materiais adquiridos são entregues:
- 30.1. O total da compra contratada? PARCIAL OU TOTAL
- 30.2. Em lotes conforme as necessidades de sua empresa? SIM
- 30.2.1.1. A partir de que valor? NÃO POR VALOR MAS POR NECESSIDADE DA COMPANHIA
31. Sua empresa adota a política de do número redução de fornecedores? NÃO
32. Sua empresa adota estudos com o objetivo de reduzir custos de aquisição e controle de compras? SIM
33. Sua empresa participa dos processos de controle de qualidade no sistema de produção do fornecedor? SIM
34. Existe alguma troca de informações entre as partes durante o processo de produção dos materiais contratados? SIM
35. Sua empresa pratica o desenvolvimento conjunto de projetos com seus fornecedores? SIM
36. Sua empresa participa na implantação de programas de otimização de custos na empresa do fornecedor? NÃO
37. Sua empresa desenvolve treinamento conjunto com o pessoal do fornecedor? NÃO
38. Existe a prática de consultas técnicas entre sua empresa e seus fornecedores? SIM

Práticas Aplicadas à Contratação de Fornecimento de Serviços

39. O cadastramento dos fornecedores de serviços analisa:

- 39.1. Potencial técnico/executivo? SIM
- 39.2. Experiências anteriores da empresa? SIM
- 39.3. Experiências anteriores dos empregados? SIM
- 39.4. Ferramentas e equipamentos? SIM
- 39.5. Veículos disponíveis (próprios ou alugados)? SIM

40. A empresa é cadastrada por item de serviço que executa? SIM, POR GRUPO DE MERCADORIA

41. A empresa habilitada é classificada tecnicamente? SIM

42. A empresa habilitada é classificada financeiramente? SIM

43. Existem critérios de avaliação pré estabelecidos para cada tipo de obra ou serviço executado? SIM

44. Os serviços são fiscalizados durante sua execução? SIM

45. Os serviços são avaliados durante sua execução? SIM

46. As falhas verificadas são prontamente corrigidas? SIM

47. O fornecedor de serviços é avaliado após a conclusão do contrato? SIM

48. A empresa avalia os serviços contratados através de inspeções de campo? SIM

49. A avaliação dos serviços é efetuada através de sistemas informatizados? SIM

50. Existem padrões específicos para que as avaliações possam ser feitas de maneira uniforme a todos os fornecedores? SIM

51. A empresa aplica políticas de conseqüências? SIM

- 51.1. Pode haver descadastramento do fornecedor? NÃO, PODE SER SUSPENSO, CONFORME A LEI 8666
- 51.2. São aplicadas multas em caso de descumprimento de cláusulas contratuais? SIM

- 51.3. Existe políticas de bonificação para fornecedores que cumprirem exemplarmente seus compromissos? NÃO
52. A empresa busca garantir a qualidade da contratação através de:
- 52.1. Aperfeiçoamento das práticas de cadastramento? SIM
 - 52.2. Inspeção dos serviços por pessoal técnico qualificado? SIM
 - 52.3. Elaboração de cláusulas contratuais e de especificações técnicas detalhadas, com permanentes aperfeiçoamentos? SIM
 - 52.4. Formalização das ocorrências que contrariam as disposições contratuais e registro no cadastro do fornecedor? SIM
 - 52.5. Medições de satisfação dos clientes? NÃO
 - 52.6. Reunião com fornecedores? SIM
53. A empresa oferece treinamentos aos profissionais dos fornecedores nas áreas:
- 53.1. Técnica? SIM, EM CASOS ESPECÍFICOS
 - 53.2. Qualidade Total? NÃO
 - 53.3. Gerencial? NÃO
 - 53.4. Relações interpessoais? NÃO
 - 53.5. Reciclagens em geral? NÃO
 - 53.6. Em outras áreas? NÃO
54. A empresa busca relacionamentos de parceria com seus fornecedores? NÃO
- 54.1. Se positivo, de que forma?
55. A empresa busca o desenvolvimento conjunto de métodos e serviços? SIM
56. A empresa disponibiliza aos fornecedores:
- 56.1. Manuais técnicos? SIM
 - 56.2. Manuais administrativos? SIM
 - 56.3. Manuais comerciais? SIM
 - 56.4. Manuais de RH? NÃO
 - 56.5. Orientação e suporte na compra de equipamentos? QUANDO NECESSÁRIO

ANEXO 3

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITAS					
Vendas Brutas	274.594	274.594	274.594	274.594	274.594
(-) Despesas com Mercadorias	178.486	178.486	178.486	178.486	178.486
Receitas Vendas Produtos	96.108	96.108	96.108	96.108	96.108
Receitas Vendas	96.108	96.108	96.108	96.108	96.108
(-) Impostos s/ vendas	(18.885)	(18.885)	(18.885)	(18.885)	(18.885)
Receitas Líquidas de Vendas	77.223	77.223	77.223	77.223	77.223
Receitas Serviços	0	0	0	0	0
(-) Impostos s/ rec.serviços	0	0	0	0	0
Receitas Líquidas Serviços	0	0	0	0	0
Receitas Diversas Brutas	0	0	0	0	0
PIS - COFINS	0	0	0	0	0
Receitas Diversas Líquidas	0	0	0	0	0
Entradas Totais Brutas	96.108	96.108	96.108	96.108	96.108
Entradas Totais Líquidas	77.223	77.223	77.223	77.223	77.223
DESPESAS					
Pro Labore	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Salários fixos (média p/cons)	0	0	0	0	0
Salários fixos (COPEL)	0	0	0	0	0
Salários fixos (Franquia)	14.463	14.463	14.463	14.463	14.463
Encargos s/ salários	0	0	0	0	0
Despesa Pessoal	26.463	26.463	26.463	26.463	26.463
Despesas Tx. Franqueador	0	0	0	0	0
Despesas Depreciação	27.548	27.548	27.548	27.548	27.548
Despesas Material	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Despesas 3º	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Despesas Gerais	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Despesas Aluguel	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Saídas Totais	68.411	68.411	68.411	68.411	68.411
Lucro Operacional	8.812	8.812	8.812	8.812	8.812
(-) Contribuição Social	(653)	(653)	(653)	(653)	(653)
Lucro Antes IR	8.159	8.159	8.159	8.159	8.159
(-) IR	(2.040)	(2.040)	(2.040)	(2.040)	(2.040)
Lucro Líquido	6.119	6.119	6.119	6.119	6.119
INVESTIMENTOS					
Taxa de Franquia	6.000	0	0	0	0
Caminhonete + moto	27.000	0	0	0	0
Equipamentos	104.740	0	0	0	0
Investimentos Totais	137.740	0	0	0	0
Caixa	(131.621)	6.119	6.119	6.119	6.119
(+) Depreciação	27.548	27.548	27.548	27.548	27.548
Caixa Acumulado	(107.068)	(77.245)	(47.422)	(17.599)	12.224
Taxa Interna de Retorno		-37%	-14%	-1%	7%

