

Carlos Augusto
Lira Aguiar/ARCEL
29/07/2009 09:45

To
marcelo @vcp.com.br,
francisco @vcp.com.br
Walter Lidio Nunes/ARCEL@ARCEL

cc
Joao Felipe Carsalade/ARCEL@ARCEL

Subject
Diretrizes de relacionamento com
partes interessadas

Senhores

Relacionamento com Fornecedores.

Entre os fornecedores tradicionais existe uma preocupação em geral sobre qual vai ser a abordagem da Newco em relação aos processos de relacionamento que terão com a nova empresa. Quero lembrar que ultimamente este relacionamento do lado da Aracruz foi pautado por uma dureza bastante grande, beirando algumas vezes até a falta de educação, o que evidentemente não pode continuar e espero claramente que se dê sinalizações de que vamos mudar. Tivemos excelentes negociadores em suprimentos como o Guéron e o Giacomini, que não precisavam de shows e desrespeitos e nem fazerem presidentes de empresa esperarem 1h nos corredores, para obterem o máximo de resultados, tratando os fornecedores com educação, respeito e profissionalismo como deve ser uma parceria. Ultimamente isto não vinha acontecendo como regra e espero que a partir da Newco tenhamos uma postura firme, com expertise, em vez de voz grossa e tratamento pouco parceiro. Neste aspecto, nosso pessoal de suprimentos tem de dar a entender que o grande porte da Newco não servirá para os "achatar" cada vez mais e sim para aumentar suas chances de crescimento, evitando alardear que só vamos em busca do menor preço, pois entendo que o resultado vem do preço, mas também da qualidade do fornecimento, dos prazos, do valor intrínseco que queremos ter no fornecedor (tem iso-9000, tem controles de qualidade, tem auditorias, etc, etc) o que nos garantirá não apenas um bom preço do serviço prestado, mas a garantia de que no futuro não seremos solidários com problemas trabalhistas ou fiscais deste fornecedor. Portanto gostaria que o nosso discurso fosse orientado desta forma, pois de nada adiantará simplesmente pressionar sem um objetivo maior e mais abrangente. Temos de ter padrões e não podemos nivelar por baixo nossos fornecedores por irmos apenas buscar o menor preço. Não podemos contratar fornecedores que catam pessoas nas esquinas do trabalho, ofertando um bom preço, mas sem o mínimo dos cuidados que uma empresa de nosso porte tem de ter com isto. Em segundo lugar, uma das coisas mais discutidas quando estávamos trabalhando nos valores, visão e missão da Newco, foi a questão da postura arrogante, que reconheço que a Aracruz contribuiu para isto no passado e agora com o tamanho da nova empresa, esta postura tem de ser ainda mais combatida. Dar a entender que a Newco usará de seu tamanho ou do tamanho do grupo para buscar condições competitivas, cheira a prepotência e arrogância, que não queremos passar como imagem. Nosso tamanho deve ser usado como alavanca para achar melhores condições, mas os parceiros não podem pagar sozinhos por isso e nem devemos usar este argumento. Vejam que não poderemos usar isto também com os nossos clientes, sob pena de perder alguns dos mais importantes. Estes são valores que temos de ir cultivando, embora o poder e a dimensão muitas vezes nos leve a pensar que os outros terão de ajoelhar aos nossos pés. Temos de ter estes cuidados, se queremos ter uma boa imagem nesta empresa que só pelo seu tamanho já terá muitos adversários em outros campos e precisaremos de aliados.

Vejam com a Suzano está sofrendo fortes reações no Maranhão e Piauí e agora

na Ba seu reduto mais forte. A razão? está ficando grande também, bemvinda ao clube.

Lembro do Lucro Admirado e da riqueza distribuída que estarão entre os nossos valores. Isto não pode ser apenas um slogan e nem uma hipocrisia, mas uma atuação firme, profissional, buscando o que for melhor para nós, mas respeitando as diferenças, não levando a outra empresa à insolvência ou a perda de seu lugar sem uma comparação qualificada não só dos preços, mas também de toda a sua história e seus componentes de qualidade e de cumprimento das regras do jogo.

Por fim, lembro a todos que em vários momentos, os fornecedores locais principalmente, foram nossos parceiros e aliados nas questões dos índios, dos licenciamentos ambientais (audiências públicas) questões de zoneamentos ambientais, publicações em jornais quando nós não podíamos aparecer e em ajudas políticas nas eleições locais. Isto tem muita importância para as relações da empresa e na obtenção de melhores políticos que fatalmente terão melhor relacionamento com a empresa.

Tudo isto dito, é claro que não estamos propondo dar moleza ou facilidades, mas ser fair, educado, reconhecedor das qualidades e das experiências e enfim, tentar manter as empresas vivas e saudáveis ao nosso lado, nos oferecendo um bom resultado final que não é apenas o custo, mas uma boa manutenção, uma boa silvicultura, uma boa colheita com custos competitivos e com bons resultados operacionais, que são mais importantes que o custo em si. Outro ponto importante é que o Diretor de Suprimentos fale com os fornecedores mais pesados/tradicionais para dar um pouco das nossas novas políticas (tenho sido procurado por vários deles à procura de informações e orientações que não tenho como dar - sobre os processos de contratação que estão em andamento e sobre as novas abordagens - existe uma ansiedade latente de como ficará a relação com eles)

, Processo de Terceirização

a Aracruz estudou e vem praticando um processo de terceirização que tem sido uma referência no Brasil (haja visto o número de palestras que tem sido pedida ao nosso pessoal e visitas externas até mesmo do exterior que recebemos para tomar conhecimento do mesmo). Este modelo garantiu redução de custos, mas com qualidade do fornecimento, com garantias do cumprimento das regras trabalhistas, fiscais, de segurança, etc e especialmente, com resultados efetivos no cumprimento de metas seja de runnability das fábricas ou de sobrevivência de mudas, etc, etc e com isto também promovemos nestes anos, o crescimento dos fornecedores locais nas diversas regiões em que participamos e com isso construímos aliados. Este é um assunto que também preocupa e muito a sociedade tanto no ES/BA quanto no RS e nesta sexta-feira terei uma reunião com o gov Paulo Hartung para lhe explicar que não iremos partir para uma primarização total como as focos estão aparentando e já promovendo um movimento local sobre este assunto. Portanto quero dar com diretriz, que não devemos tratar este assunto neste momento de forma geral, sem irmos a fundo em todas as nuances do mesmo, seja em custos, resultados já obtidos, impactos políticos e sociais nas diversas regiões, entendimento de outros custos não agregados àqueles que são os costumeiros, como por exemplo as fortes alianças e as mudanças de mentalidade das regiões que terminam por reduzir as pressões sobre a empresa e por aí vai.

Vamos tratar caso a caso e com todas as considerações aqui levantadas, para que possamos ter bons argumentos e bons resultados para a empresa, mas não só para ela em si, mas envolvendo os valores que colocamos para o seu futuro. O tamanho e a intensidade do processo de terceirização é neste momento um ponto em aberto, em que se escuta vários conceitos ou observações de como a Newco vai definir este assunto e por isso peço aos 3 que orientem seu pessoal para não emitirmos opiniões antes do assunto ser devidamente

estudado e debatido caso por caso, para que não vire uma generalização que nos crie um ambiente preocupante fora da empresa. Já basta termos de buscar melhorar nosso ambiente interno, não precisamos arranjar novas "brigas" do lado de fora.

Processos de concorrência para contratos da Newco

Dentro da rapidez necessária das atividades de captura de sinergias existem novas contratações de atividades para alcançarem esta captura. Suprimentos tem coletado as sugestões de escopo para fazer as concorrências que por sua vez são cotadas e apresentadas para uma decisão final dos diretores com base de preços. Pela rapidez com que precisamos obter resultados, me parece que estamos no bom caminho. Nas à medida que estes 20% que atingem os 80% dos resultados já foram obtidos, me parece que a partir de agora devemos envolver mais de perto os dois diretores operacionais, para eles verificarem se estão sendo discutido os aspectos inovadores das atividades (redesenhos--novos escopos, etc, etc), duração, critérios para aproveitamento ou não dos fornecedores locais, critérios da primarização versus terceirização, formas de controle e penalidades, etc. Penso que é aí que vamos obter o algo mais de segunda e terceira onda, pois apenas apertar nos preços já vai se esgotar. Como dito, temos de pensar em novas formas de fazer as coisas para reduzir quadro próprio, pois cada pessoa própria em geral ganha mais que as nossas, exigirá mais gente no nível de gestão, tem fundo de pensão, tem benefícios maiores que os terceiros, ocupa lugares em onibus, nos restaurantes, nos checkups, etc, etc e na hora de reduzir quadros dificulta a vida, especialmente se a Dilma for eleita e aí poderemos ter mais 8 anos de PT com adesão à OIT e com mil dificuldades para se reduzir uma pessoa que seja, como é lá na Europa.

RECOMENDAÇÃO

A preocupação com os fornecedores e com o processo de terceirização é muito importante pois além da relevante importância econômica para obtenção de ganhos nas sinergias, eles formam uma das principais partes interessadas com quem contamos como aliados. Precisamos de habilidade na condução desta relação e quem estiver no contato com os mesmos precisa entender este aspecto e conduzir o processo de contratação com esta sensibilidade. Isto não significa, que estaremos abrindo mão da busca da competitividade através da captura das sinergias e das melhores condições de compra ou aquisições, mas é muito importante as formas (não basta ser, tem de parecer) de se conduzir o assunto em termos de se melhorar a imagem de um passado recente e introduzir um nova e boa imagem da Newco neste item importante que é o relacionamento com as partes interessadas e a busca do Lucro Admirado para nova empresa. Favor recomendar isto aos seus gerentes principais envolvidos nestas questões.

sd Carlos

"Esta mensagem é destinada exclusivamente a seu destinatário e pode conter informações privadas, privilegiadas e confidenciais. Se você a recebeu por engano, por favor, notifique imediatamente o remetente e elimine-a de seu computador. Qualquer disseminação, distribuição ou cópia desta comunicação é estritamente proibida."

"This message is for the designated recipient only and may contain privileged, proprietary, or otherwise private information. If you have received it in error, please notify the sender immediately and delete the original. Any other use of the email by you is prohibited."