

STRATEGIC SOURCING – UMA NOVA ABORDAGEM DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

STRATEGIC SOURCING – A NEW APPROACH TO THE SUPPLY AREA.

Carolina Cortez Moreira Nunes, BSc

Universidade Federal Fluminense
MBA Logística Empresarial e Gestão da Cadeia de Suprimentos

Uila Loyola Ribeiro, Mestranda

Universidade Federal Fluminense
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Aurélio Lamare Soares Murta, DSc

Universidade Federal Fluminense
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, DSc

Universidade Federal Fluminense
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Eduardo Camilo da Silva, DSc

Universidade Federal Fluminense
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

RESUMO

Em um ambiente econômico desfavorável, as organizações precisam, cada vez mais, possuir uma eficiente gestão de seus recursos, pois uma melhor utilização destes recursos significa redução de custos, produtos e serviços mais competitivos, ganho no posicionamento de mercado e margens de lucro crescentes e maiores. Com esse cenário, a área de suprimentos vem ganhando destaque nas organizações, devido ao seu poder de gerar economia, minimizar riscos e garantir melhores índices de serviços. Ao longo do tempo esta área precisou evoluir, reinventar-se e buscar alinhamento com as estratégias da companhia. Surge-se então o Strategic Sourcing como prática de realizar aquisições planejando e traçando estratégias. Essa nova abordagem da área de suprimentos será analisada, apresentando as etapas do processo de Strategic Sourcing e as ferramentas aplicadas nas negociações realizadas pela área de suprimentos, destacando as principais vantagens, seus pontos fortes e quais os principais desafios na adoção do modelo na estratégia de compras das organizações.

Palavras chave: Strategic Sourcing, redução de custos, estratégia de compras.

ABSTRACT

As an unfavorable economic environment, organizations need to have efficient management of its resources, for a better use of resources means cost reduction, more competitive products and services, increasing gain in market position and profit margins and larger. Due this scenario, the procurement department is gaining prominence in organizations because of its power to generate savings, minimize risk and ensure better service levels. This area need to improve, reinvent itself and pursue alignment with the company's strategies. So, the Strategic Sourcing was created for make acquisitions planning and plotting strategies. This new approach to the supply area will be analyzed, with the steps of the Strategic Sourcing process and tools applied in the negotiations conducted by the procurement department, highlighting the main advantages, its strengths and what are the main challenges in the adoption of the model in strategy purchasing organizations.

Keywords: Strategic Sourcing, cost reduction, purchasing strategy.

1. INTRODUÇÃO

O hostil contexto econômico atual é reflexo de políticas econômicas errôneas e é refletido através de indicadores desanimadores como a constante alta do dólar, o aumento da inflação e a crescente alta da taxa de desemprego e vem resultando na constante perda do grau de investimento do país. A conjuntura econômica brasileira é um grande desafio para a permanência das organizações que precisam conviver com uma infraestrutura insuficiente, com o aumento da carga tributária e com a falta de investimentos no setor produtivo.

O recurso que as empresas possuem para garantir a continuidade no mercado é reduzir custos em todas as áreas e aumentar a produtividade.

Mediante o contexto descrito acima, esse artigo foi elaborado com o intuito de demonstrar a evolução da função suprimentos ao longo do tempo, buscando entender qual a forma mais eficaz de utilização do Strategic Sourcing visando otimizar os recursos existentes na área de suprimentos para o atendimento das metas de redução de custos das organizações, através da exploração das técnicas utilizadas no processo de Strategic Sourcing, identificação das vantagens da ferramenta, sua aplicabilidade nos processos de compras e verificar como a tecnologia contribui para este processo. Será analisada ainda a estrutura e recursos humanos necessários para implantação do Strategic Sourcing na organização.

Será empregada a metodologia da pesquisa bibliográfica apoiada em publicações e livros sobre Strategic Sourcing buscando identificar a funcionalidade das ferramentas utilizada pelas organizações.

De acordo com Braga (2006, p.1) a compra de recursos e a contratação de serviços utilizados na operação produtiva e na comercialização de produtos podem ser apontadas como a

atividade responsável pela maior fatia na composição do custo de produção e de revenda. Segundo alguns autores, a representação do custo de produção e da mercadoria vendida na aquisição de equipamentos, materiais e serviços, que são comprados no mercado exterior, está entre 50 e 60%.

A importância da área de suprimentos fica ainda mais evidente quando observamos a representação do volume de compras praticado pelas organizações em comparação ao faturamento bruto. Tanto no Brasil como em outros países, o montante dos insumos obtidos pelas empresas anualmente representa 40% da receita. Esses altos volumes obtidos pelas organizações estão em sua grande parte (89% em média) sob incumbência da área de suprimentos.

A evolução alcançada pela área de compras nas organizações brasileiras é incontestável, principalmente durante os últimos anos. Este setor deixou de ser apenas tático e transacional para exercer funções estratégicas, que verdadeiramente atingem a lucratividade e competitividade das companhias.

No passado, as tarefas associadas à aquisição de bens e serviços nas organizações eram em sua maioria consideradas burocráticas, morosas, desenvolvidas por profissionais mal treinados e, às vezes, semelhando-se de condutas duvidosas. Então é de fundamental importância os processos se tornarem mais ágeis e qualquer nova ferramenta que se adote para melhorar as negociações devem estar alinhados a esse conceito, ou seja, devem ser ágeis, eliminar burocracias.

Atualmente, muitas organizações desenvolvem processos colaborativos com seus

fornecedores, interligando sua cadeia de suprimentos e de desenvolvimento de produtos.

As organizações estão buscando automatizar, parametrizar e estruturar seus processos de aquisição desenvolvendo relacionamento com seus fornecedores, baseando tal relação com indicadores de desempenho. Como capital humano, é provado o avanço dos quadros de profissionais na área de compras no que diz respeito ao preparo, treinamento e formação. Frequentemente encontramos compradores com pós-graduação, boa habilidade de comunicação, domínio em alguns idiomas e vivência internacional.

Os motivos das mudanças na área de suprimentos são complexos e amplos. Uma causa evidente tem sido o aumento da competitividade entre empresas e negócios. Os inúmeros movimentos econômicos e políticos ultimamente aumentaram consideravelmente a competição entre as organizações mundialmente. Outra causa que tem levado e está totalmente ligada a competitividade são os impactos estratégicos das ações em suprimentos. Estas ações influenciam diretamente o lucro das organizações. Geralmente, para indústrias, os gastos com contratações e aquisições de insumos e serviços constituem parte importante da receita líquida. Desse modo, os benefícios marginais sobre estes totais são revertidos diretamente nos rendimentos das organizações. Além disso, a expectativa de construir relacionamentos estratégicos com os fornecedores, de juntamente desenvolver produtos e serviços, podem ajudar as empresas a darem um passo estratégico. Um estudo realizado no exterior mostra que as companhias que tem praticado os princípios de Strategic Sourcing na administração de suprimentos têm obtido, em média, 14,4% de diminuição no custo total em suas famílias de fornecimento. Percebemos então o resultado nas margens, lucratividade e competitividade nas organizações.

2. A ÁREA DE SUPRIMENTOS TRADICIONAL

As atividades realizadas pela área de suprimentos, estão sendo vistas como vantagem competitiva e as empresas estão buscando práticas de integração que tem como base uma função estratégica e integrada das aquisições. As compras nas organizações não podem ser feitas sem planejamento, pelo contrário, nesta área deve haver um excelente planejamento por parte de todas as áreas envolvidas e deve haver acompanhamento, processos decisórios, exploração e seleção do mercado fornecedor de todos os itens, acompanhamento para garantir que o item será recebido no prazo acordado, com a qualidade e a quantidade esperada. A área de suprimentos requer uma gestão integrada com diversas áreas da empresa como: almoxarifado que armazena os materiais; planejamento de estoques que determina as quantidades a serem compradas e o prazos desejados; finanças que é responsável pela liberação e monitoramento dos pagamentos dos documentos dos itens recebidos e muitas outras áreas da organização.

Dependendo do tamanho da organização, a área de suprimentos possui um volume de atividades e nível de complexidades diferentes, porém basicamente, as atividades são:

Pesquisa, seleção e cadastro de fornecedores, envio de solicitações de cotações ao mercado fornecedor; análise de preços e condições de fornecimento das propostas recebidas; negociações para fechamento de pedidos e contratos; desenvolvimento de novos produtos e fornecedores; avaliação e acompanhamento do desempenho dos fornecedores; avaliação de valor, verificando os impostos incidentes, frete que será utilizado etc.; manutenção dos registros de aquisições realizadas e registro dos preços praticados ao longo do tempo de todos os itens comprados.

Entretanto, em determinadas organizações, a área de suprimentos desempenha um papel ainda maior exercendo atividades de gestão de materiais, monitoramento de contratos e das faturas e recebimento dos itens para liberação de pagamentos etc.

Um fluxo básico do processo de compras possui as seguintes etapas: Conhecimento e preparação do processo, fase que contempla o recebimento das solicitações de compras e documentos anexos, análise e formação do processo de compras; Planejamento da aquisição, fase da indicação dos fornecedores e a composição das condições de fornecimento. A área de suprimentos precisa ser capaz de conhecer, sugerir, desenvolver fornecedores alternativos diante das necessidades e qualificar e avaliar os seus desempenhos. Após a escolha dos fornecedores, a área de suprimentos estabelece uma requisição aos fornecedores potenciais, para que os mesmos preparem suas propostas. Na etapa de avaliação, as propostas recebidas são analisadas e avaliadas. A negociação acontece entre a concorrência e a contratação, onde se busca os melhores benefícios técnicos e financeiros possíveis para a empresa contratante e para o fornecedor durante o processo de compra. A contratação é a fase que julga entre os fornecedores concorrentes, em meio a propostas equalizadas, o resultado da negociação com o fornecedor ganhador e a emissão do pedido. A fase do acompanhamento tem por objetivo a garantia do cumprimento das cláusulas contratuais, como o prazo de entrega definido, monitorando, registrando e acompanhando as entregas pendentes. Para finalizar, temos as fases de recebimento dos pedidos e encerramento do processo.

A área de suprimentos é responsável por todas as atividades que estão envolvidas no planejamento da compra, avaliação das propostas, escolha do fornecedor e acompanhamento das entregas dos materiais e serviços necessários a organização. Essas atividades têm como

objetivo: Abastecer a empresa com materiais e serviços dentro dos parâmetros de qualidade exigidos; garantir a continuidade das compras, mantendo relacionamentos satisfatórios com os fornecedores existentes e buscando outras fontes alternativas para atender as demandas planejadas ou emergências; adquirir de forma eficiente e com sabedoria, buscando obter maiores vantagens em cada compra; manter o cooperativismo com outras áreas, garantindo um fluxo de comunicação saudável para toda a organização; cumprir as políticas, padrões, procedimentos e normas da organização; estabelecer, desenvolver e acompanhar os sistemas de indicadores de desempenho da área de suprimentos e dos fornecedores; gerenciar eficazmente a base de fornecedores; utilizar as melhores ferramentas tecnológicas para comunicar-se com os fornecedores; firmar contratos e desenvolver estratégias para manter o suprimento dos produtos utilizados na operação e produção da empresa; ter flexibilidade em sua estrutura organizacional que responda ao dinamismo do mercado; integrar-se com todas as áreas e com os fornecedores, trabalhando em conjunto no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos.

A área de suprimentos precisa alcançar os objetivos básicos de desempenho da produção: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

A qualidade é garantida quando os itens adquiridos satisfazem o anseio do usuário. Portanto, deve-se haver uma programação eficaz, com informações claras e detalhadas dos itens, com atuação das demais áreas da organização e um bom relacionamento entre fornecedor e cliente. Geralmente, os fornecedores eram avaliados pelos clientes para assegurar que estavam conforme com as especificações. No entanto, hoje, com relacionamentos de parcerias, os fornecedores têm sido motivados a responsabilizarem-se pelo fornecimento correto. A

certificação de qualidade como a ISO 9000 garante que os processos e sistemas estão de acordo com as normas internacionais.

Rapidez é importante, pois inúmeras vezes é preciso suprir de forma imediata. Respostas rápidas são exigidas dos fornecedores quando a demanda é incerta. Um dos propósitos da área de suprimentos é buscar fornecedores que garantem respostas rápidas.

A confiabilidade garante a entrega no momento acordado e na quantidade certa. Quando há confiança, minimiza-se a necessidade de manter estoques de segurança, não acontece desabastecimento na operação e nem problemas devido a entregas antecipadas.

Flexibilidade condiz com a capacidade de adaptação ou mudança. Na área de suprimentos, a flexibilidade está relacionada a alteração de descrição, de tempo, de entrega, de quantidade, e a capacidade do desenvolvimento de novos produtos.

Por fim, o preço é o principal objetivo da área de suprimentos. A maior vantagem em comprar ao preço correto, é que isso gera benefícios em custos. É evidente que as compras impactam significativamente nos custos de qualquer processo, principalmente no lucro da organização.

Com os recentes escândalos de corrupção envolvendo a política e afetando algumas empresas, publicas e privadas, as mesmas vêm cortando cada vez mais seus custos e cancelando contratos, com uma pressão grande para baixar o preço das matérias primas para garantir o lucro das organizações. Ainda tem outro fator complicador para as empresas, que é a oscilação do dólar, já que a economia global reflete nos negócios nacionais e a reputação de algumas empresas anda abalada, reduzindo cada vez mais seus números relativos a resultados.

Mediante esse cenário, algumas áreas de compras estão concentrando seus esforços na tentativa de firmar contratos de longo prazo para garantir consumo mínimo de vendas e manter seu negócio competitivo fazendo o mesmo na área de compras.

O mercado está exigindo mais das empresas em termos de serviços prestados, atendimento, desenvolvimento de novos produtos, etc. Dessa forma, a ordem de reduzir o custo das operações reflete em todas as organizações, que têm como premissa única demonstrar os resultados em números robustos. Como a área de compra é uma área de saída de dinheiro das instituições, toda a atenção é dada para esta área.

A área de compras repassa essa pressão por redução de custos nas aquisições para os profissionais da área, os compradores. O que aumenta o desafio em reduzir os custos através da expertise dos compradores, mas mantendo a qualidade dos materiais e serviços contratados. A negociação para capturar mais ganhos é um recurso dos profissionais de compras na contribuição por resultados na empresa. Para gestão dos resultados da área de suprimentos, os compradores são medidos através de indicadores que dão visibilidade aos *savings* somados por cada comprador ou por categoria de produtos ou serviços contratados. Os gestores monitoram estes indicadores, também conhecidos como *KPIs (Key Performance Indicators)* e direcionam os compradores na busca por resultados.

Com base na experiência vivida na área, constata-se que, nessa área de compras tradicional, que é a realidade de muitas empresas nacionais ainda, não são adotados muitos recursos e práticas modernas para promover as negociações e, geralmente, as contratações são realizadas por meio de concorrências tradicionais, definindo em sua política de compras, número mínimo de fornecedores para consultar, dentro outros critérios específicos de cada

organização. Como exemplo de concorrência: solicita-se cotação a três ou mais fornecedores por e-mail. Após recebimento das propostas, as mesmas são equalizadas pelo preço, definindo-se o proponente que apresentou melhor preço. Na maioria dos casos, para agilizar a compra, é solicitado desconto apenas para o fornecedor que ficou em primeiro colocado, às vezes ao segundo colocado também, dependendo da diferença de preço apresentada. Quando as compras são recorrentes e o fornecedor vem mantendo o mesmo preço ao longo do tempo, nem há negociação, entendendo que já há um esforço do fornecedor para garantir o mesmo preço mesmo diante da inflação que assola o Brasil.

Na maior parte das vezes, o desconto é solicitado por telefone. Esse contato do comprador com o fornecedor é importante, pois permite entender suas justificativas e dificuldades, possibilita o entendimento de como está o mercado pela ótica do fornecedor, como está a saúde financeira da empresa etc. Através desse contato se mantém parcerias de longo prazo. Para firmar o que foi negociado, o fornecedor registra o contato por e-mail. Devido a ações de contenção de custos e visando acelerar o processo, dificilmente a negociação é realizada em reunião presencial com os fornecedores. Dependendo da complexidade da contratação é realizada uma reunião para alinhamento técnico, onde o requisitante do serviço ou material participa para esclarecimentos técnicos necessários antes da contratação, mas em função da alta demanda não há espaço para os compradores realizarem esse tipo de negociação. A reunião presencial fica a critério do comprador, sempre respeitando as políticas de *compliance* da organização.

Na busca pelas reduções demandadas pelo cenário atual, a área de suprimentos prima pelo bom relacionamento com os fornecedores, buscando construir uma parceria com todas as

empresas contratadas, de forma que todos garantam bons resultados nos seus negócios. É primordial ter a consciência de que não se deve sacrificar o fornecedor numa negociação hoje para amanhã ele não sustentar suas operações e deixar o cliente desabastecido. Quando há um volume considerável, há a prática de negociar diretamente com os fabricantes homologados, reduzindo o custo.

Além do preço são observados outros critérios para contratação, como as condições de entrega. Dependendo do volume de materiais comprados a condição CIF, com entrega por conta do fornecedor é a mais vantajosa. Nos casos de compras menores, em geral, há contrato com preços prefixados com transportadoras para realização das coletas nos fornecedores.

Uma dificuldade grande com os fornecedores se dá devido ao volume baixo de compras, que atrapalha a negociação de benefícios como descontos maiores, frete CIF, uma maior condição de pagamento.

Outra dificuldade vivenciada pelo departamento de compras tradicional é a resistência as mudanças, processos burocráticos, muita impressão de documentos, em algumas empresas há a prática de, após o fechamento do pedido, ter que submeter a aprovação dos gestores da área de suprimentos, conforme alçada de valor (coordenador, gerente, diretor), mas para todos os valores, o comprador não tem autonomia para aprovar nenhuma compra, com isso, o tempo médio de compra fica longo devido a quantidade de compras spot realizadas.

Apesar de a empresa investir de forma incipiente em iniciativas para agilizar o processo de contratação, as pessoas são resistentes a mudanças, mesmo apesar de a empresa investir em treinamentos para os gestores, os mesmos apresentam dificuldades em pôr o aprendizado em prática.

Dessa forma, a imagem da área fica prejudicada devido ao tempo longo para comprar itens simples que teriam mais velocidade se estivessem sob um contrato.

A falta de organização da área de compras das empresas mais arcaicas faz com que não tenha uma abordagem mais estratégica, atuando de forma operacional, não dando a atenção devida aos processos maiores por falta de tempo, atuando no modo automático, que resulta em retrabalhos, sem foco nas necessidades do cliente interno.

Outro desafio enfrentado é a especificação incorreta ou insuficiente dos itens de material. Em alguns casos o requisitante não tem conhecimento para especificar o item a ser comprado o que gera mais tempo gasto na compra ou quando a área técnica conduz o processo de compras e reportam a compra para suprimentos, já concluído apenas para regularizar o pedido. Essa última prática é totalmente prejudicial, pois as áreas requisitantes não têm conhecimento suficiente de compras, fazem a escolha totalmente baseadas no custo direto, destroem o relacionamento com os fornecedores e não levam em conta as questões éticas. Mas os clientes internos acabam conduzindo o processo justamente pelo processo de compra demorar mais que o esperado, gerando ainda mais descrédito para o departamento de suprimentos.

Como exemplo da estrutura de uma área de compras tradicional de uma empresa de médio porte e com um volume de compras considerável, pode-se descrever uma área com um gerente responsável por compras e almoxarifado, um coordenador de suprimentos e almoxarifado, um supervisor de suprimentos, três compradores, um diligenciador, um assistente e um motorista, onde: o coordenador responde ao gerente de logística integrada e atende suas demandas, analisa relatórios etc.; o supervisor responde ao coordenador de suprimentos e almoxarifado e atende suas demandas, é responsável por contratos da área,

pelos relatórios, pela distribuição das solicitações de compras e apoia os compradores nos processos complexos, ainda analisa e aprova os pedidos feitos pelos compradores.

Os compradores são responsáveis por todas as compras de materiais, equipamentos e contratação de serviços. Seleção de fornecedores; emissões de tomadas de preços (cotação); análises de propostas, análises de parecer técnico e equalizações comerciais; negociações com fornecedores; emissão de pedidos de compra; emissão de nota fiscal para orçamento de reparo; criação e acompanhamento de indicadores de desempenho da área e apoio e acompanhamento nos contratos.

O diligenciador é responsável pela cobrança e acompanhamento das entregas no prazo correto e na quantidade determinada e apoio aos compradores.

O assistente é incumbido por alimentar os gráficos para emissão dos relatórios, envio e recebimento dos pedidos para aprovação interna, envio do pedido para o fornecedor, apoio nas apresentações e reuniões da área.

Nota-se uma estrutura enxuta e com as atividades bem distribuídas entre as pessoas, porém essa segmentação entrava um pouco a atuação de forma mais estratégica, limitando os profissionais a trabalhem focados no operacional.

Esse perfil de área de compras foi explicitado para proporcionar uma melhor percepção de como é o trabalho da área de compras tradicional e de como as organizações estão se modernizando através de novas práticas de *procurement*, incluindo o Strategic Sourcing, que é o objeto de estudo desse artigo.

A experiência de empresas que adotaram o Strategic Sourcing como modelo da área de compras diminuiu a burocracia no processo, a quantidade de papel, o comprador passou a ter

mais autonomia, atuar de forma mais estratégica, realizando compras por categorias de materiais ou serviços, com mais tempo para pesquisar e desenvolver novos fornecedores, através do conhecimento do mercado obtido através das análises do mercado realizadas em uma das etapas do Strategic Sourcing.

3. CONCEITO DO STRATEGIC SOURCING

Strategic Sourcing é uma ferramenta aplicada a área de suprimentos em que se considera o custo total de aquisição por categoria de produtos ou serviços através do mapeamento, compreensão e avaliação das especificações dos itens, níveis de serviço e do mercado fornecedor. Este procedimento possibilita analisar os custos externos que impactam nos produtos finais, nos custos internos de aplicação, financeiros e logísticos, analisar otimizações na estrutura dos produtos, buscar um ponto ótimo no que diz respeito a requisições e níveis de serviço que aumentam o custo benefício de tal aquisição, aumentar o conhecimento do mercado fornecedor, ampliar a qualidade do material e tornar o fluxo de resposta do mercado mais ágil.

Alguns autores afirmam que, no Brasil há mais de 50% das empresas, onde a função compras utiliza o Strategic Sourcing. O nível de evolução da área de compras é crucial para a aplicação da metodologia. De acordo com o Instituto ILOS, 79% das empresas líderes utilizam o Strategic Sourcing, enquanto no restante das empresas, apenas 47% utilizam a metodologia. Muitos motivos levam as companhias, de toda parte do mundo, a utilizarem o Strategic Sourcing, porém o propósito principal é a redução do custo e aumento dos benefícios.

Dependendo do porte da organização, o Strategic Sourcing pode ser utilizado de forma global, nacional ou regional. Desta maneira, podem-se avaliar custos externos e internos que impactam no custo total da compra. É admitido também aperfeiçoar soluções de compra, conforme o custo-benefício, analisando o poder de compras. Cumprindo as fases do Strategic Sourcing, ao final, a organização pode verificar benefícios em seu processo. Com toda a aprendizagem, inevitavelmente, a organização terá contato com fornecedores novos, maximizando suas opções de fornecimento, além de construir relacionamento com estes, especialmente com os fornecedores escolhidos no processo. O objetivo do Strategic Sourcing não é apenas redução de custos, é aumento na qualidade do produto ou serviço a ser adquirido e conseqüentemente economia em todo o processo.

A concepção de *Supply Chain Management* ganhou força no começo dos anos 90. Conseqüentemente, o conceito de estratégia de compras e suprimentos também ganhou uma maior atenção nesse período. Com o objetivo de capturar mais benefícios e vantagens competitivas surgem então novos procedimentos e atitudes, de modo que seja elaborado e desenvolvido o valor na rede de suprimentos e, conseqüentemente, do produto/serviço envolvido. A área de suprimentos opta pelo melhor tipo de relacionamento com o fornecedor que precisamente é uma fundamental chave na gestão estratégica da área.

O direcionamento estratégico da área de suprimentos proporcionou o advento do Strategic Sourcing como ferramenta de implantação prática dos princípios estratégicos. Este tem por objetivo a gestão, o desenvolvimento e a incorporação das capacidades e competências dos fornecedores na direção de serem obtidas vantagens competitivas para a organização compradora. Essas vantagens podem estar associadas com a diminuição dos custos,

desenvolvimento da tecnologia, melhoria na qualidade, redução do tempo de ciclo para atender aos pedidos dos usuários ou, queda do tempo necessário para disponibilizar produtos novos aos clientes, além de aumento da satisfação do serviço de entrega.

Para que a metodologia de Strategic Sourcing atinja os objetivos acima, é importante que a sua implantação não se restrinja a área de suprimentos e, logo, seja aliada as demais áreas da empresa, viabilizando a criação de equipes de trabalho, com integrantes da produção, contabilidade, marketing, engenharia, qualidade, planejamento estratégico e outros. Esses integrantes agregam diversas experiências, aumentam o conhecimento técnico e possibilitam avaliações mais consolidadas e objetivas das reais necessidades da organização.

4. BENEFÍCIOS

As empresas que possuem uma área de suprimentos estratégica relatam alguns benefícios, tais como: minimização dos custos nas aquisições de produtos e contratação de serviços, em média, as organizações reduziram seus custos em até dois dígitos; as áreas desenvolveram processos padronizados por formalizarem suas rotinas, as atividades passaram a ser registradas; houve redução do tempo de atendimento médio aos usuários; foram criados grupos de trabalho multifuncionais, garantindo assim uma maior participação das demais áreas no processo decisório das aquisições; aumentou o nível de conhecimento a respeito do mercado supridor; houve aumento do nível de qualidade dos materiais e serviços comprados; ocorreu a entrada de novas tecnologias no que se diz respeito aos produtos e aos processos; houve maior rapidez nas entregas dos fornecedores; houve uma maior disponibilidade de produtos em mercados escassos.

De acordo com as experiências das organizações que reestruturaram suas áreas de compras,

estas se beneficiam de queda nos custos dos produtos e serviços obtidos; processos uniformes devido a padronização das rotinas que passaram a ser registradas; diminuição do tempo de atendimento das solicitações dos clientes internos; maior utilização de grupos multifuncionais, garantindo a atuação de outras áreas da empresa nas decisões da área de suprimentos; aumento do conhecimento do mercado fornecedor; aumento da qualidade; acesso a tecnologia; cumprimento do tempo de entrega dos fornecedores; melhoria na disponibilidade quando houver ausência de fornecimento.

5. DESAFIOS

Na implementação do Strategic Sourcing, a organização pode se deparar com alguns desafios. A área solicitante representa a maior parte das dificuldades. A implantação desta metodologia demanda tempo, preparação e pessoas. Depois, a implementação desta ferramenta pode gerar resistência aos usuários da empresa, especialmente se a área mantiver relacionamento antiético com algum dos fornecedores. O setor usuário pode usar tentativas de influir na escolha por favorecimentos ou amizades com algum fornecedor. O Strategic Sourcing preza por procedimentos transparentes. A preparação do comprador é de suma importância, pois este deverá ser capaz de ter conhecimento do que está sendo adquirido, além de, passar pela relutância das áreas com o entendimento de escopos e, muitas vezes com a ideia do solicitante de se achar melhor capacitado que o comprador. Com a atribuição de ter que possuir o conhecimento do que estão adquirindo, os profissionais de compras, especializados em Strategic Sourcing, estão se preparando da mesma forma de um usuário, muitos se tornam especialistas em categorias determinadas.

6. ETAPAS DO STRATEGIC SOURCING

O Strategic Sourcing é uma metodologia dividida em processos, com ferramentas próprias, desenvolvidas para permitir uma atuação de forma estratégica, promovendo aquisição de bens e serviços por *clusters*, ou seja, a análise e contratação são baseadas em categoria de produtos ou serviços. Dessa forma dá-se um tratamento diferenciado para cada categoria otimizando os recursos e utilizando o conhecimento de mercado específico de cada cluster na busca por potenciais oportunidades de economia para as organizações.

A seguir será detalhada a estrutura da metodologia do Strategic Sourcing, segmentada em etapas, a saber: Desenvolvimento da base de dados e avaliação, pesquisa de mercado e seleção da estratégia, seleção e negociação com fornecedores, tomada de decisão, transição e monitoramento.

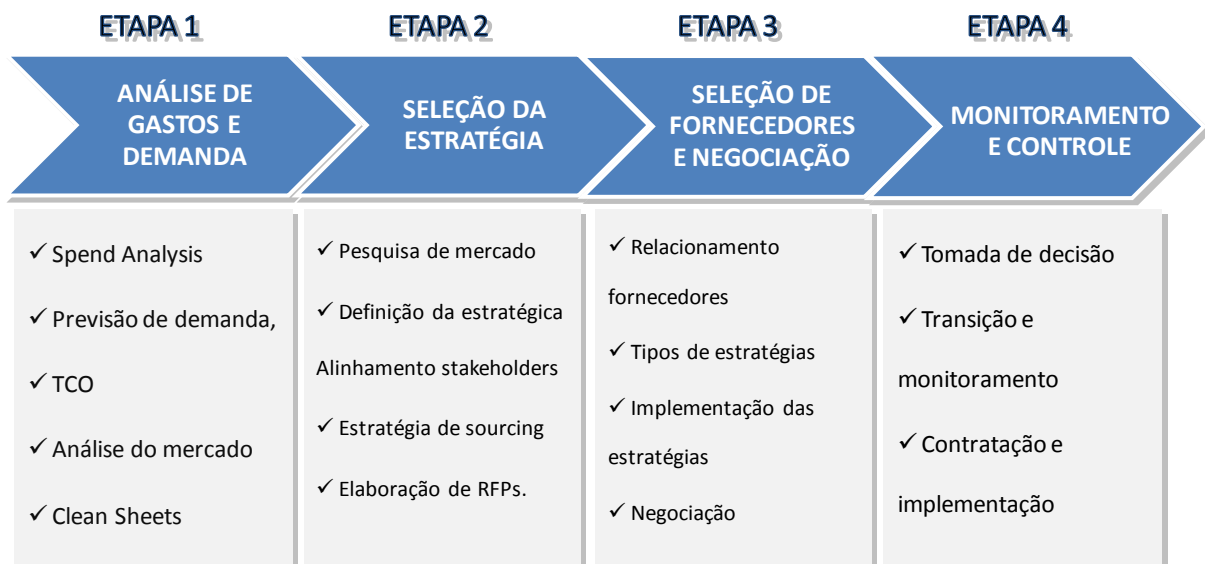


Figura 1: Etapas do Strategic Sourcing
Fonte: Elaboração própria, 2016

6.1 ETAPA 1 : Análise de Gastos e Demanda

A primeira fase, está relacionada a compreensão dos custos da organização com as aquisições. Nesta fase, é considerada a necessidade real do solicitante, do cliente interno, ou seja, o escopo. São detectado eventuais junções de escopo, ou seja, as aquisições que eram realizadas de maneira separada, passam a ser firmadas em um único escopo, o que ocasionaria *savings*. Identificam-se quais aquisições eram realizadas via spot, e agrupa-se em um pacote único visando contratos de longo prazo.

A análise dos gastos para a compreensão dos custos da organização é chamada de *Spend Analysis*, nesse momento são levantados todos os dados referentes aos últimos gastos da empresa, em geral se define um período de tempo para ser trabalhado, de 12 a 18 meses, se houver sazonalidade no consumo esse período pode ser estendido mais um pouco, de acordo com a natureza da operação e dos gastos da organização. É fundamental assegurar a consistência dos dados e entender quais são as informações críticas dos materiais e serviços, pois a partir dessas informações serão realizadas todas as análises que direcionarão a definição da estratégia de negociação adotada e a tomada de decisão ao final do processo.

Na construção da base de fatos relevantes, informações sobre os produtos ou serviços, fornecedor, número de pedido, requisitante, área, tipo de compra (contrato/ spot), estoque, faturamento, etc. Que são extraídos de sistema ERP, banco de dados de contratos, informações do almoxarifado, notas fiscais, especialistas técnicos, profissionais de compras e até dos fornecedores.

São realizadas análises qualitativas e quantitativas através da comparação de fornecedores, de preços, de volume, com auxílio de ferramentas como Excel ou sistema próprio desenvolvido para esse fim. O produto dessas análises é um mapa de gastos, que reflete o cenário atual dos gastos da organização, organizados por cluster, por unidade de negócio, volume ao longo do tempo, preço ao longo do tempo, volume por fornecedor, condição de pagamento, etc. e que será utilizado em todas as etapas do processo de Strategic Sourcing.

Além de considerar como base o histórico de consumo do período levantado no *Spend Analysis*, também deve ser levada em consideração a previsão de demanda, onde a equipe de sourcing deve coletar junto a área técnica, requisitante do material ou serviço, qual será o consumo previsto dos itens para o próximo período, dessa forma ela garante a assertividade quando for levar ao mercado a RFQ (*request for quote*).

Ainda na etapa 1 é realizado o TCO (Custo total de propriedade), onde são levantados todos os custos envolvidos na aquisição de um produto ou serviço, abrange gastos que vão além do custo de fabricação de um item, considera outros fatores envolvidos na cadeia de suprimentos, como os custos de embalagem, de frete, de impostos, depreciação, dentre outros, ou seja, analisa o custo do produto durante o seu ciclo de vida. Essa análise é auxiliar no entendimento do custo dos itens ao longo do seu ciclo de vida, é a base do sourcing estratégico, impacta na tomada de decisão, pois considera todos os elementos do valor agregado a materiais e serviços.

Antes de partir para a definição da estratégia é recomendável analisar o mercado fornecedor, conhecer a situação do mercado e dos fatores que podem influenciar no custo do cluster analisado, como por exemplo, o comportamento do preço de algumas *commodities*, preço de

matérias-primas no mundo (aço, cobre, algodão, mão de obra, etc.). Essa pesquisa ajuda na percepção do mercado e na identificação dos principais players.

O Clean sheet é uma ferramenta que suporta a equipe de sourcing na estruturação da fase de negociação com os fornecedores, pois através dessa ferramenta é identificada a estrutura de custo de determinado produto ou serviço (*should cost*) facilitando a abordagem do fornecedor na hora da negociação, pois o negociador já entra demonstrando conhecimento da estrutura de preço do fornecedor e relacionando seus impactos no custo total. O *should cost* pode ser realizado com apoio de informações relatadas pelo fornecedor ou elaborada pela própria equipe de sourcing, com base em informações e experiência de mercado.

6.2 ETAPA 2: Seleção da Estratégia

Na segunda etapa, é definida a importância dos bens e serviços adquiridos, é realizado um alinhamento com stakeholders das categorias que serão priorizadas no sourcing, o desenvolvimento da estratégia de sourcing e elaboração de RFP.

A matriz de Kraljic é uma das ferramentas utilizadas para definir a importância dos itens, ela relaciona os itens em função do risco de fornecimento e o impacto financeiro. Os itens são classificados em não críticos, alavancáveis, estratégicos e gargalos.

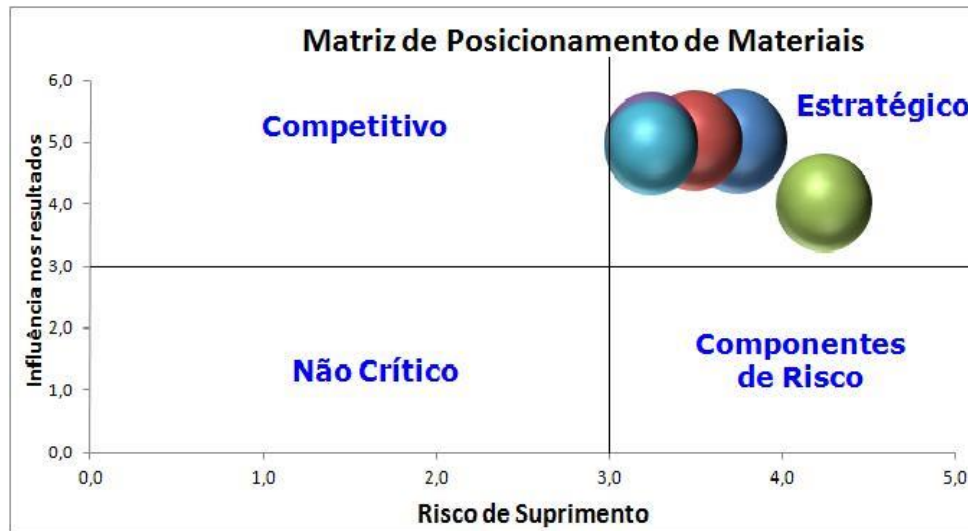


Figura 1: Matriz de Kraljic
Fonte: João Mayer, 2012

Após a priorização dos itens que seguirão no processo de sourcing, é definida a estratégia de como os itens serão levados para o mercado e é elaborada a RFP.

A RFP, é a *request for proposal*, ou seja, a solicitação de proposta, é enviado para o mercado cotar os itens selecionados na matriz de Kraljic como prioritário. Os itens que são lançados no mercado dependem da estratégia da empresa.

6.3 ETAPA 3 : Seleção de Fornecedores e Negociação

Inteligência de mercado é uma competência altamente utilizada por empresas que são referência em compras estratégicas, ou seja, com a área de compras desenvolvida, a organização pode compreender o mercado do fornecedor. A continuidade deste processo possibilita que as organizações acompanhem inovações tecnológicas, novas maneiras de desempenho dos serviços, fornecedores localizados em outras regiões, isto é, a organização

possui visão sistêmica do movimento do mercado fornecedor de suas necessidades, com toda a influência e variações sentidas pelos fornecedores. O fluxo de informação é de grande importância nesta etapa, pois possibilitam o planejamento estratégico das aquisições das companhias. Cada processo de Strategic Sourcing é planejado em função do item requisitado, no entanto, os graus de aplicação de cada etapa variam conforme a demanda. Por exemplo, é provável que a quantidade de fornecedores de itens classificados como não críticos, seja muito maior do que a quantidade de fornecedores de itens estratégicos.

Na definição dos Tipos de Estratégias de Relacionamento com os Fornecedores é utilizado todo o conhecimento das fases anteriores, principalmente da quarta fase. Nesta fase, são desenhadas as estratégias para a aquisição do item requisitado, em função dos dados que a empresa possui. A real importância do item para a organização e a representação da organização para o fornecedor. Itens alavancáveis (baixo risco e valor elevado) podem garantir a empresa um alto controle da negociação, que pode ir da definição do preço até a substituição do item, ao contrário, itens estratégicos precisam ser negociados de maneira sutil, pois representam maior custo e maior risco, logo se minimiza o poder de negociação da organização.

Na implantação das Estratégias de Relacionamento, a organização já possuirá todo o seu planejamento desenhado, que aconteceu nas etapas anteriores. Para executar este planejamento, a organização faz uma programação de implantação. Nessa programação, a companhia elabora os processos e procedimentos de execução, políticas etc.

6.4 ETAPA 4 : Monitoramento e Controle

Monitoramento e Controle Interno e Externo presume a análise do serviço. São definidos indicadores de desempenho juntamente com o fornecedor. Nesta etapa, indicadores SLA e metas também são definidos, o que deve ser sempre em acordo do relacionamento entre a organização e seu fornecedor.

Depois que a contratação do fornecedor ganhador do processo acontece, imediatamente, deverá haver uma avaliação do que foi acordado versus o que está sendo realizado. Esta avaliação pode ocorrer através dos indicadores de SLA, metas etc. Este gerenciamento é realizado por um grupo de gestão de contratos, na grande maioria dos casos. Este grupo é especialista e faz este gerenciamento. Quando detectada alguma falha no processo, as sanções são aplicadas. Essas penalidades podem ser advertências, suspensões ou ter valor financeiro etc. A correção do escopo ou contrato pode ser realizada rapidamente se possuir alguma necessidade específica como baixa desempenho do fornecedor por um grande período, atraso nas entregas etc. Em caso de desempenho satisfatório, o contrato é considerado comercialmente, no período mínimo de 12 meses, podendo ou não ser revisado.

7. ESTRUTURA DA ÁREA DE STRATEGIC SOURCING

A área de Strategic Sourcing faz parte da estrutura de suprimentos de uma organização e é formada por profissionais com experiência em compras. Normalmente é composto por um gerente, gestores de categoria (em nível de coordenação) e por analistas de compras. Embora existam alguns modelos recomendados, o número de pessoas integrantes dessa equipe vai variar em função do porte da organização e dos recursos disponíveis em cada empresa, então

não há uma receita para precisar o número exato de profissionais na área.

As empresas que desejem implantar uma área de Strategic Sourcing podem aproveitar o conhecimento dos profissionais que já possuem apenas melhorar sua percepção do assunto investindo em treinamentos específicos, já que é um tem que pode ser considerado novo e com pouca literatura disponível no país, com exemplos de casos de empresas nacionais que tenham adotado o sourcing estratégico no seu negócio.

8. CONCLUSÃO

Com a transformação na área de suprimentos, com uma visão mais estratégica nas contratações, em busca de redução nos custos da organização, conclui-se que a adoção de metodologias como o Strategic Sourcing, através de etapas e ferramentas aplicadas nas negociações realizadas pela área de compras, apresenta vantagens surpreendentes para a empresa.

Foi constatado que as empresas que conseguiram implantar uma visão estratégica em suas áreas de suprimentos desfrutaram de vantagens significativas no que diz respeito a redução de custo nas aquisições realizadas e na contratação de serviços, padronização e registro dos processos rotineiros, rapidez no atendimento às solicitações dos usuários, maior interação com as demais áreas da organização gerando aumento da sinergia e dos benefícios alcançados com o trabalho em equipe e aumento da confiança nos fornecedores.

Apesar dos pontos fortes, a adoção da metodologia, apresenta como maior desafio, que precisam ser vencidos: a grande resistência das demais áreas que, por falta de conhecimento dos benefícios e vantagens, tem a visão da implantação como um custo e não como um

investimento que garantirá retornos financeiros, o que gera atrasos no processo.

Neste estudo, pudemos comparar uma área de suprimentos tradicional e uma área de suprimentos com visão estratégica. Evidenciamos seus processos básicos, que muitas vezes são extremamente burocráticos e morosos e atrasam a continuidade operacional, a qualificação dos recursos humanos empregados nessas áreas e a resistência para mudanças, por desconhecimento de seus benefícios internos e externos ainda é uma realidade vivida em muitas organizações no Brasil.

Contudo, foram apresentadas quatro etapas para a implantação da metodologia de Strategic Sourcing: A análise dos gastos e demandas, que engloba o Spend Analysis, a previsão da demanda, o custo total de propriedade e o clean Sheet; a seleção da estratégia, que define o grau de importância dos bens e serviços adquiridos através das ferramentas de pesquisa de mercado, definição das estratégias alinhadas com os stakeholders, estratégia de Sourcing e elaboração da solicitação da proposta ou RFP; a seleção de fornecedores e negociação, etapa de compreender o mercado fornecedor, verificar o grau de dependência dos relacionamentos com os fornecedores, definir o tipo de estratégia que será utilizada, implementar a estratégia e negociar; e, por último, tem-se a etapa de monitoramento e controle, que acontece a tomada de decisão, ocorre o monitoramento e avaliação através das análises dos indicadores de desempenho e é realizada a contratação e implementação. A falta de conhecimento da implantação de todas as etapas e das vantagens obtidas continua sendo um impedimento para a não implantação desta metodologia, porém hoje, já existe uma literatura vasta sobre o assunto assim como treinamentos específicos e consultorias especializadas. Grande parte das organizações do Brasil e do mundo já implantou e se beneficiam do Strategic Sourcing, no

contexto atual, podemos considerar uma questão de sobrevivência para as empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, A. (2006). *Evolução Estratégica do Processo de Compras ou Suprimentos de Bens e Serviços nas Empresas*. Artigos Instituto ILOS, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PASQUALE, CARLA CRISTINA - *Strategic Sourcing -Strategic Sourcing - Methodology of buying*. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 2007.

BRAGA, ATAIDE – *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas*. Coppead, 2006.

COMUNIDADE ADM. O que é Strategic Source ou Strategic Sourcing. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-e-strategic-source-ou-strategic-sourcing/54671/>. Acesso em 20/08/2016

SUPPLY CHAIN, PURCHASING, PROCUREMENT AND LOGISTICS. Uso da matriz de kraljic-aplicações II. Disponível em: <https://joamayer-purchasinglogistics.blogspot.com.br/2012/10/uso-da-matriz-de-kraljic-aplicacoes-ii.html>. Acesso em 20/08/2016

BRAGA, ATAIDE E HIJAR, MARIA FERNANDA – *Panorama da gestão de compras e suprimentos nas empresas industriais brasileiras*. Coppead, 2007

MARANHÃO, SHEILA – *Gestão de contratos – Relacionamentos na cadeia de suprimentos sob o paradigma de contratos com os fornecedores* – IBMEC, 2006.

BIM, CILENE – *Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas* – 2º Edição – Autor, 2016.