



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# **ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO STRATEGIC SOURCING EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Trabalho de Conclusão de curso elaborado por:

**Priscilla Rocha Carrilho Pessoa**

Professora Orientadora: Luciana Hazin

RECIFE, NOVEMBRO/2008.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# **ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO STRATEGIC SOURCING EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado na Universidade Federal de  
Pernambuco – UFPE – como requisito  
parcial para obtenção do Grau em  
Engenharia de Produção.

RECIFE, NOVEMBRO/2008.

**P475a**

**Pessoa, Priscilla Rocha Carrilho**

Análise da implementação do strategic sourcing em uma rede de supermercados/ Priscilla Rocha Carrilho Pessoa. - Recife: O Autor, 2008.

40 folhas, il : graf., tabs.

TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Curso de Engenharia da Produção, 2008.

Inclui bibliografia.

1. Engenharia da Produção. 2. Compras estratégicas. 3. Terceirização. I.Título.

**UFPE**

**658.5**

**CDD (22. ed.)**

**BCTG/2008-235**

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Luciana Hanzin, pelas orientações durante todo o trabalho.

À minha família e namorado, pelo apoio e incentivo constante.

Aos amigos que fiz na faculdade, que tornaram esses anos ainda mais especiais.

## **RESUMO**

No atual cenário econômico, onde a globalização aproximou os mercados, aumentando a concorrência entre as empresas a nível mundial, as empresas necessitam responder mais rapidamente às mudanças de mercado, adequando o seu negócio sem perder qualidade. Assim, se faz necessário uma visão orientada para o planejamento estratégico, focando na vantagem competitiva de mercado, com relação ao oferecimento de serviços. Diante deste contexto, o setor de compras apresenta-se como o suporte fundamental. Na realidade brasileira, o setor de compras de muitas empresas encontra-se a um nível puramente operacional, uma vez que os processos têm como foco apenas a comparação de preços de mercado, não considerando uma visão estratégica. Este fato implica no aumento dos custos sobre os produtos e serviços oferecidos. Considerando este cenário, o presente trabalho busca analisar os processos envolvidos nas atividades de compras estratégicas, focando na problemática apresentada e tomando por base o modelo de compras estratégicas. Um estudo de caso em uma rede de supermercados é apresentado.

**Palavras -Chave:** *Strategic Sourcing*, compras estratégicas, terceirização.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1. Geral .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2. Específicos .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Metodologia da Pesquisa .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>3</b>
<b>2. TERCEIRIZAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. A Terceirização no Brasil .....</b>	<b>8</b>
<b>3. STRATEGIC SOURCING.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Compras: Surgimento e Definição .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Strategic Sourcing .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. Apresentando a metodologia.....</b>	<b>13</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Análise do Perfil da Categoria .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Definição da estratégia de Aquisição .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Portfólio dos Fornecedores .....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Condução dos processos de contratação .....</b>	<b>30</b>
<b>4.5. Negociação e seleção de fornecedores .....</b>	<b>32</b>
<b>4.6. Integração com fornecedores .....</b>	<b>34</b>
<b>4.7. Monitoramento do mercado e do nível de performance dos fornecedores .....</b>	<b>34</b>
<b>4.8. Resultados Alcançados .....</b>	<b>35</b>
<b>4.9. Análise Crítica da Implementação .....</b>	<b>36</b>
<b>5. Conclusões .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>39</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 3.1: Do tradicional ao estratégico .....	13
Figura 3.2: Os Sete Passos De Compras Estratégicas .....	15
Figura 4.1 : Etapas do processo de Sourcing.....	25
Figura 4.2: Canais de Distribuição do GLP no mercado brasileiro .....	27
Figura 4.3: Estrutura de Preços .....	28
Figura 4.4: Análise de Oportunidades .....	29
Figura 4.5: Mercado Brasileiro (Oferta x Demanda .....	30
Figura 4.6: Vendas totais registradas entre janeiro e novembro de 2006.....	31

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.1: Vantagens e Desvantagens da Terceirização .....	8
Quadro 3.1: Diferenças entre Processos de Compras Estratégicos e Transacional .....	14
Quadro 3.2: Estágios do aprimoramento de compras .....	17
Quadro 3.3: Classificação dos Requisitos para Compras de Produtos .....	19
Quadro 3.4: Critérios para avaliação do portfólio de Compras .....	20
Quadro 4.1: Levantamento de Dados.....	26

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 4.1: Análise das Propostas .....	33
---	----

## **1. INTRODUÇÃO**

Dufie (2005) afirma que, com o aumento da procura e compra *on line* de bens e serviços, as indústrias líderes de mercado vem gastando esforços e recursos na tentativa de melhorar a identificação e seleção de fornecedores e na criação de parcerias com empresas fornecedoras.

Ainda segundo o autor, a identificação e localização de fontes estratégicas são relativamente simples, porém se tornam mais complexas a partir do incremento na quantidade do grupo de materiais, insumos, partes, conectores, componentes, aparatos, produtos, equipamentos e serviços e com a expansão do número de compradores e departamentos envolvidos.

Segundo Engel (2004), o risco de realizar a compra incorreta de produtos, serviços ou da mesma ser realizada com um fornecedor pouco qualificado pode gerar grandes impactos que serão propagados por toda a organização. As consequências podem ser desde o atraso na entrega até uma parada total da produção ou serviço, podendo chegar a afetar a competitividade da empresa. Além disto, se o fornecedor selecionado não permitir oportunidades de redução de custos, melhoria e *upgrades* dos produtos/serviços oferecidos ou outras vantagens competitivas, a organização poderá perder mercado e competitividade.

O autor defende que, gerir e desenvolver fornecedores são importantes desde a busca até a seleção. A integração das operações e o estabelecimento de programas que gerem benefícios mútuos são essenciais para o sucesso da companhia.

Neste sentido e de acordo com Duffie (2005), o *Strategic Sourcing (SS)* aparece como uma metodologia bastante útil na busca da melhoria dos processos da cadeia de suprimentos, podendo ser definida como o processo de avaliação, seleção e alinhamento da empresa com seus fornecedores, buscando alcançar a melhoria operacional como suporte aos objetivos estratégicos organizacionais.

Para Duffie (2005), uma vantagem atribuída a uma implementação bem coordenada do SS, seria uma maior compreensão, por parte dos envolvidos, de como as funções e processos de apoio influenciam na estratégia de negócio. O SS permitiu a comunicação das metas e objetivos corporativos a toda a empresa. Funções e atividades que não agregam valor, que gastam tempo, recursos produtivos e/ou financeiros podem ser identificadas e tratadas ou eliminadas.

A organização deverá selecionar os seus fornecedores baseada nas suas habilidades de apoio e assistência a companhia na melhoria dos seus processos, no fornecimento de produtos/serviços a um baixo custo total ou um produto/serviço de melhor qualidade, auxiliando o incremento do diferencial competitivo (DUFFIE, 2005).

O mesmo autor cita como principais benefícios da implantação de um projeto de *SS*, o posicionamento da área de compras em um patamar estratégico, centralização das compras de serviços e materiais, redução dos riscos e vulnerabilidades de fornecimento e de processo, organização das atividades em cada área e geração contínua de economia nas compras.

Para que todos estes benefícios sejam alcançados é necessária a colaboração e compreensão de todos os envolvidos, além do apoio da alta direção, pois a implantação da metodologia irá gerar mudanças de atividades e cultura, na tentativa de elevar departamento de compras do modelo tradicional e burocrático a um patamar estratégico e ágil.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Geral**

O objetivo deste trabalho é analisar a implementação do *Strategic Sourcing* em uma rede de supermercados e apresentar os benefícios que podem ser alcançados mediante sua implementação.

### **1.1.2. Específicos**

Este trabalho tem com objetivos específicos:

- Apresentar a evolução da terceirização;
- Apresentar a metodologia do *Strategic Sourcing*;
- Apresentar um estudo de caso;
- Identificar vantagens e dificuldades de implementação da metodologia;
- Analisar os benefícios alcançados após a implementação da metodologia.

## **1.2. Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa realizada neste projeto pode ser classificada como aplicada, visto que está vinculada a uma organização e objetiva estudar um caso prático. Segundo Teixeira (2005),

pesquisa aplicada é aquela na qual os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna.

Quanto ao gênero, a pesquisa é empírica, sendo de caráter avaliativo. Pesquisa empírica é aquela dedicada ao tratamento da "face empírica e fatal da realidade", que produz e analisam dados, facilitando a aproximação prática e oferecendo maior concretude às argumentações (DEMO, 1994; DEMO, 2000, *apud* BAFFI, 2002).

Primeiramente, é realizada uma pesquisa bibliográfica para apresentar diversas referências teóricas a respeito do tema antes de introduzir o estudo de caso. Pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, como livros, publicações em periódicos e artigos científicos (TEIXEIRA, 2005).

Posteriormente, o método do estudo de caso é adotado pelo fato de se pretender estudar as aplicações da metodologia do *Strategic Sourcing*. De acordo com Teodoro [s.d.], estudo de caso é um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Para esta autora, seu uso é mais adequado quando se exploram situações da vida real.

Para este levantamento, foram utilizados os seguintes métodos:

- Entrevistas com os funcionários da empresa, a fim de levantar os modos, dificuldades e atividades realizadas durante o processo de compras;
- Observação e acompanhamento de alguns dos processos;
- Análise dos documentos utilizados nos processos da empresa.

### **1.3. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está desenvolvido em uma estrutura de cinco capítulos. O primeiro contém a introdução e apresentação do trabalho, os objetivos gerais e específicos do estudo, e a metodologia utilizada para seu desenvolvimento.

No segundo capítulo, é apresentada uma fundamentação teórica sobre a Terceirização baseada na literatura pesquisada. São abordadas as origens da Terceirização, seus principais conceitos e princípios, seu desenvolvimento no Brasil e suas vantagens e desvantagens.

O Capítulo 3 apresenta a definição e surgimento da área de compras nas empresas e em seguida define o que é o *Strategic Sourcing* e logo após apresenta a teoria, através dos Setes Passos das Compras Estratégicas.

No capítulo 4, é apresentado o estudo de caso com o objetivo de demonstrar que benefícios podem ser alcançados com a implementação do SS, além de demonstrar as dificuldades de sua implementação.

Por fim no capítulo 5 serão apresentadas as considerações finais acerca do trabalho desenvolvido.

## **2. TERCEIRIZAÇÃO**

Para melhor compreensão de um determinado tema é interessante primeiramente conhecer seus conceitos, com o intuito de familiarizar-se com o assunto. Dentro dos diversos conceitos existentes sobre terceirização, iremos apresentar apenas aqueles tidos como mais relevantes e que serão tidos como referencial para este trabalho.

Polônio (2000) define a terceirização como um processo de gestão empresarial que consiste na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa. Este processo, ainda segundo Polônio (2000), tem como objetivo liberar a empresa da realização de atividades consideradas acessórias (ou atividade meios), permitindo que a administração concentre suas energias e criatividade nas atividades essenciais buscando o alcance da eficiência e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ressaltando-se que a terceirização não deve ter por objetivo, única e exclusivamente, a redução de custos. O autor ainda coloca que esta pode ser verificada como consequência do processo e não com seu foco principal.

O mesmo identifica situações em que observa um aumento dos custos operacionais e administrativos em processos de terceirização em vez da sua redução. O importante a ser avaliado, neste caso, é a relação “CUSTOXBENEFICIO” da eficiência, qualidade e produtividade que se observa como decorrência da concentração da atenção nas atividades essenciais (atividades fins).

Para Queiroz (1999.):

[...] a terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu objetivo final, ou seja, é o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais poderemos passar para os preços os elevados custos. Isto tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores.

Em outra definição, Queiroz (1999) entende como terceirização:

[...] as ações do tomador de serviços, quando este identifica um fornecedor competente e capaz de vender serviços especializados, para complementar e suprir a falta desses, no tomador, utilizando-se de recursos próprios, sejam eles financeiros, econômicos, tecnológicos, instrumentais, de equipamentos e humanos e, sendo os fornecedores especializados, competentes, com tecnologia desenvolvida e empreendedor, sem dúvida eles vai estruturar os seus serviços, no sentido de obter os melhores resultados possíveis na sua atividade e com isso ajudar o contratante a tornar os seus produtos mais competitivos.

Segundo Giosa (1997), o seu sucesso encontra-se na visão estratégica de seus dirigentes. Desde meados da década de 90 as empresas vivenciaram experiências positivas e negativas com a terceirização. Portanto é interessante analisar como esse conceito foi introduzido no cenário mundial.

No que diz respeito a sua origem, Queiroz (1999) aponta que esta técnica originou-se nos Estados Unidos da América (EUA), por volta de 1940, quando esse país aliou-se aos países europeus no combate às forças nazistas e posteriormente contra o Japão, ou seja, durante a segunda guerra mundial.

Queiroz (1999) defende que naquele momento as indústrias bélicas precisavam aumentar a produção, e para isso resolveram focar em suas atividades fins (produção de armas e munições) e contratar outras empresas para a realização das atividades meio.

De acordo com Alvarez (1996), atualmente o fenômeno aparece como uma técnica moderna de administração, baseada num processo de gestão que possui critérios de aplicação, uma visão temporal e estratégias traçadas a fim de alcançar objetivos reconhecidos pela organização. Nesta nova forma de gerir as atenções estão todas voltadas para os clientes.

Alvarez (1996) defende que as primeiras a aderirem a essas novas maneiras de negócio foram às pequenas e médias empresas, pela agilidade, maior oportunidade de mudança e por terem percebido a necessidade que se fazia necessário mudar e conquistar espaço neste novo mercado. Porém as grandes organizações logo começaram a fazer uma reflexão sobre como manter-se no mercado de forma competitiva.

Ainda segundo Alvarez (1996), a primeira tentativa de mudança foi à redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e consequentemente agilizando a tomada de decisões que não implica, necessariamente, com corte de pessoal. A partir daí, passou-se a transferir para terceiros a responsabilidade pela

execução das atividades secundárias. Surge a terceirização, que foi adotada de forma plena pelas empresas.

Para Giosa (1997), o grande marco da terceirização foi em 1972, na Franca, quando foi criada a Lei do Trabalho Temporário. Mais tarde, em 1974, a mesma lei chegou ao Brasil. A partir daí, a terceirização deixou de ser vinculada somente à produção e passou a auxiliar, também, as empresas prestadoras de serviços.

Ainda segundo Giosa (1997) hoje, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva as mudanças estruturais da empresa, a mudança de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal.

A terceirização como qualquer modelo de gestão apresenta vantagens e desvantagens para a empresa. No quadro 2.1 estão os itens mais relevantes, do ponto de vista de Giosa (1997).

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação;	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;
Diminuição dos desperdícios;	Resistencia e conservadorismo;
Redução das atividades-meio;	Risco de coordenação dos contratos;
Aumento da qualidade;	Demissões na fase inicial;
Ganhos de flexibilidade;	Custo de demissões;
Aumento da especialização do serviço;	Dificuldade de encontrar a parceria ideal;
Aprimoramento do sistema de custeio;	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores;
Maior agilidade nas decisões;	Aumento do risco a ser administrado;
Menor custo;	Conflito com os sindicatos;
Maior lucratividade e crescimento;	Mudanças na estrutura do poder;
Favorecimento da economia de mercado;	Aumento da dependência de terceiros;
Otimização dos serviços;	Perca do vínculo para com o empregado
Redução dos níveis hierárquicos;	Desconhecimento da legislação trabalhista;
Aumento da produtividade e competitividade;	Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados;
Redução do quadro direto de empregados;	

Quadro 2.1 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização  
Fonte: (GIOSA, 1997)

Percebe-se que as duas primeiras desvantagens refletem a realidade da terceirização, que muitas vezes gera desemprego, consequências das quais nem sempre se pode escapar.

## 2.1. A Terceirização no Brasil

De acordo com Queiroz (1998), aqui ela desembarcou nos anos 50 junto com as montadoras de automóveis, no entanto, foi gradativamente implantada, sendo que, sua grande arrancada só pôde ser sentida mais recentemente.

Queiroz (1998) defende que a entrada destas empresas no país mudou a perspectiva do mercado, trouxe consigo novas metodologias e processos de trabalho ainda desconhecidos para os brasileiros e forçou as empresas a darem um “salto de qualidade”. As novas exigências despertaram as atenções de seus clientes a possibilidade de transferir atividades não essenciais a terceiros e focar nas atividades principais da organização.

Ainda segundo Queiroz (1998), a partir de então se iniciou a terceirizar as áreas mais simples como serviços gerais e seguranças, outros chegaram a terceirizar departamentos inteiros que participavam indiretamente da produção. Nesse primeiro momento muitos empregados tornaram-se micro ou pequenos empresários, prestadores de serviço as suas antigas empresas.

Queiroz (1998) cita que o cenário era bastante propício, tendo em vista que o perfil do profissional brasileiro era ser "dono do próprio negócio". Diante disso, houve a aceleração rápida do processo de terceirização nos países em desenvolvimento. Em meados de 1952, durante o governo JK, fez surgir empresas especializadas em prestar serviços, em atividades como: Serviços de terceirização, trabalhos temporários, autônomos e cooperativos. Porém este novo processo que surgia, onde se atribuíam atividades secundárias a terceiros, exigiu alguns critérios das empresas, para que pudesse crescer. O fato ocorreu tanto nos países subdesenvolvidos, quanto nos países desenvolvidos, e assim, deu-se inicio a modernização das empresas.

Para Pagnoncelli (1997), num primeiro momento as técnicas de modernização apareciam ser inviáveis. Estas buscam a inovação, o uso adequado de novas tecnologias como fator diferencial para as organizações, o desenvolvimento e treinamento do corpo funcional, criatividade e valorização dos talentos humanos e a descoberta de técnicas que tornassem a empresa competitiva.

Pagnoncelli (1997) defende que a modernização apresentou-se como premissa para a terceirização nos países subdesenvolvidos como o Brasil. Porém todos os investimentos necessários iriam refletir diretamente na qualidade do produto/ serviço final oferecido ao cliente. Deixou-se de avaliar o contexto interno da organização e passou-se a adotar posturas mais voltadas ao aspecto externo, no qual os clientes/fornecedores eram os focos principais.

### 3. STRATEGIC SOURCING

Neste capítulo será apresentado o *Strategic Sourcing*, um método aplicado nas aquisições de itens, também conhecido como “os sete passos de compras estratégicas”, além de apresentar a origem do departamento de compras.

#### 3.1. Compras: Surgimento e Definição

Mitchell (2003) define *Sourcing* ou Compras como a aquisição de itens definidos como indiretos ou *commodities*. O processo de negociação foca no menor custo de aquisição, na automatização de processos e nos contratos que visam para redução de gastos.

Já Axelsson *et al.* (2005) tratam compras como a realização de atividades e o envolvimento de responsabilidades que objetivam aquisição de produtos e serviços para a organização, dentro das melhores condições e que atendam a especificação do produto identificado como necessário.

As definições acima citadas apresentam o processo de compras como operacional e voltado à realização de um conjunto de atividades de aquisição de produtos e serviços. Entretanto diante da evolução das organizações, pode-se perceber que as mesmas passaram a dar um enfoque mais estratégico a este conceito.

Segundo Long (2004), muitas empresas já realizaram a mudança, do operacional para o estratégico, e agora a encara a função compras como uma parte integral do seu plano estratégico. Entretanto ainda existem muitas que ainda não a fizeram. Este pode ser o grande desafio que os profissionais de compras irão enfrentar nos próximos dez anos e pode, até, determinar a sobrevivência da profissão nos próximos 15 anos.

Long (2004) afirma que o surgimento da função organizacional dedicada à busca e compras de bens e serviços necessários para o bom funcionamento das operações da empresas ocorreu há 120 anos. O conceito foi tão bem sucedido que até as pequenas empresas e unidades do governo resolveram aderir. Com o passar do tempo os “agentes de compras” desenvolveram uma sistemas de trabalho e formulários, a fim de aumentar a velocidade, garantir a legalidade das transações, ética e manter um histórico.

Silva (2007) afirma que há um consenso nas organizações que as atividades de Compras devem ser desenvolvidas com ênfase numa visão estratégica que valoriza processos multifuncionais e atividades orientadas interna e externamente; processos

focados no gerenciamento, desenvolvimento e integração da capacitação de fornecedores que garantam vantagem competitiva sustentável.

### **3.2. Strategic Sourcing (SS)**

De acordo com Engel (2004), o *Strategic Sourcing* é uma metodologia aplicada à área de Suprimentos onde são analisados profundamente os custos totais de aquisição de cada família de produtos ou serviços através do mapeamento, entendimento e avaliação das especificações dos materiais, níveis de serviço e do mercado fornecedor. Este processo possibilita revisar os custos externos que afetam os produtos finais, os custos internos de utilização, financeiro e de logística, avaliar otimizações na estrutura dos produtos, achar um ponto ótimo no tocante a requerimentos e níveis de serviço que maximize o custo benefício daquela aquisição, ampliar o conhecimento do mercado fornecedor, melhorar a qualidade do material e agilizar o fluxo de atendimento do mercado.

Compras Estratégicas, como também são conhecidas o SS, de acordo com Neves e Hamacher (2004), é um processo que envolve a identificação sistemática das potenciais fontes de fornecimento de itens necessários ao funcionamento das empresas (produtos ou serviços), da avaliação, negociação e contratação de fornecedores com um contínuo gerenciamento dessa relação, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas.

Silva (2007) a define como, um processo que consiste na busca constante de oportunidades para enriquecimento de valor na cadeia de fornecimento, através da identificação do nível de relevância dos itens adquiridos pela organização, do gerenciamento do seu relacionamento com as empresas fornecedoras, da avaliação e aplicação de planos e atividades estratégicas, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

Durante as últimas décadas muitos dos profissionais de compras logísticas passaram do agente de compras puramente burocrático, preocupados apenas com a emissão de ordens e pedidos, para gestores logísticos, trabalhando com funções e atividades cruzadas, vitais para o sucesso.

A figura 3.1 ilustra a evolução do departamento de compras, passando do estágio tradicional e burocrático aos níveis estratégico e de inteligência, atingindo a alta eficiência, alcançada pela melhoria na performance dos processos, redução dos custos e o estabelecimento de parcerias entre os fornecedores e a empresa.

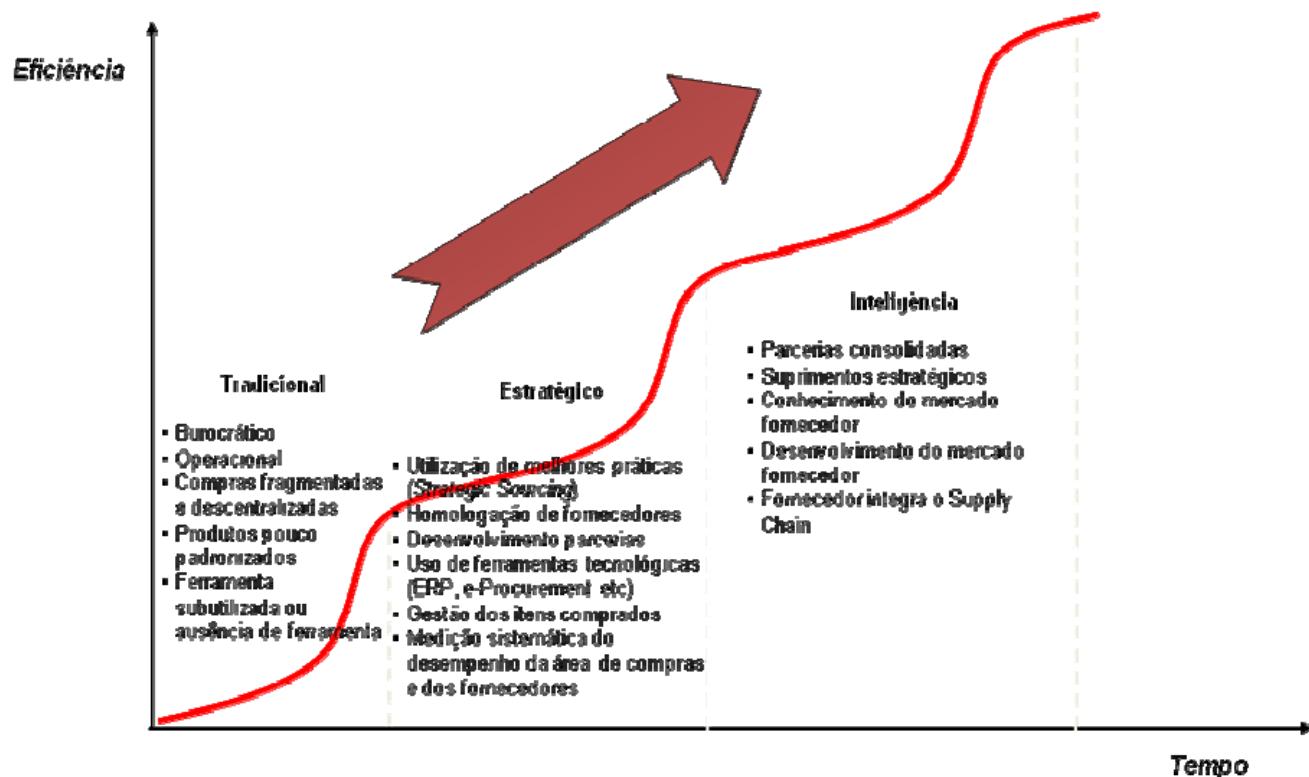


Figura 3.1: Do tradicional ao estratégico  
Fonte: (empresa X, 2007)

Alaniz e Shuffield (2001) destacam algumas diferenças entre compras transacionais e compras estratégicas. Considerando que este último baseia-se em fatores como a capacidade dos fornecedores no desenvolvimento de integração com seus clientes, ou seja, o processo de compras estratégico é voltado para análise e tomado de decisão baseada no impacto estratégico que o produto (ou o fornecedor) terá no negócio da empresa compradora.

Ainda segundo os mesmos autores, as compras transacionais são aquelas que possuem como foco a questão preço, ou seja, o fornecedor selecionado será aquele que apresentar a proposta de menor valor. A partir disto, segundo os autores, podem-se identificar no quadro 3.1 as diferenças básicas entre um processo de compras transacional e um processo de compras estratégico.

	<b>Processo de Compras Estratégicos</b>	<b>Processo de Compras Transacional</b>
<b>Objetivo</b>	Estabelecimento e manutenção de contratos de longo prazo; Gestão de relacionamento entre empresa compradora e fornecedora;	Transação de processos de acordo com contratos pré-estabelecidos.
<b>Atividade Principal</b>	Seleção de fornecedores e negociação de contratos de fornecimento	Pouca interação entre fornecedores e compradores.
<b>Impacto</b>	Redução no custo dos insumos, consequentemente das mercadorias vendidas.	Redução no registro de dados e/ou custo do processo.
<b>Habilidade Necessária</b>	Análise de dados, negociação de contratos, capacidade de construção e gestão de relacionamento com outras empresas (fornecedores).	Prática apenas operacional.
<b>Natureza</b>	Trabalhos não rotineiros	Tarefas rotineiras e operacionais.

Quadro 3.1: Diferenças entre Processos de Compras Estratégicos e Transacional

Fonte: (Alaniz e Shuffield, 2001 *Apud* Silva, 2007)

### 3.3. Apresentando a metodologia

Clegg e Montgomery (2005) *apud* SILVA (2007) propõem um método aplicado nas aquisições de itens, Os Sete Passos de Compras Estratégicas. Os autores afirmam que o seguimento desses passos pode gerar grandes resultados nas negociações para empresas atuantes em diferentes segmentos de mercado.

Segundo os pesquisadores, esse processo conduz a resultados bastante favoráveis as organizações como, adição na cadeia de valor, redução do tempo de contratação e no *lead time* de entrega, além de economias na ordem de 4 a 20 por cento. Este último ganho dá-se devido à coleta e análise de dados de mercado com o objetivo de auxiliar a organização na

escolha dos tipos de abordagens a serem adotadas nas negociações com as empresas fornecedoras.

A figura 3.2 ilustra os sete passos de compras estratégicas, que serão apresentados em seguida e que serviram como base para o estudo de caso.



Figura 3.2: Os Sete Passos De Compras Estratégicas  
Fonte: (CLEGG;MONTGOMERY, 2005)

### ➤ 1º passo – Análise do Perfil da Categoria

Segundo Silva (2007) o passo 1 tem como principal objetivo entender os gastos financeiros da categoria de aquisição em questão e o seu mercado fornecedor. A categorização consiste em agrupar os itens de aquisição por famílias, levando em consideração a similaridade dos produtos e os fornecedores envolvidos. A mesma servirá como base para a estimativa do volume no contrato de fornecimento, ponto bastante importante para definição da estratégia de aquisição e negociação tratadas no passo 2.

Ainda no 1º passo, Clegg e Montgomery (2005) consideram a realização das seguintes análises:

- *Spending Analysis* ou Análise dos gastos: Identifica o volume total de gastos relativo a toda a organização com relação a cada fornecedor. Tem como objetivo ter uma visão completa dos gastos em termos de volume financeiro, gastos por região, por áreas usuárias, preços praticados, termos e condições comerciais de acordo com os fornecedores de cada segmento de mercado. Este estudo auxilia muitas empresas a descobrirem a existência de múltiplos contratos com um único fornecedor, que poderiam ser consolidados, e assim prover maior força de compras num momento de negociação.
- Análise das necessidades: são realizadas entrevistas com as áreas usuárias da empresa a fim de entender suas necessidades quanto aos produtos e serviços

adquiridos, conhecer o nível de satisfação dos seus fornecedores e as melhorias desejadas que pudessem ser aplicadas em cada categoria.

- Análise do mercado fornecedor: Consiste na pesquisa e entendimento do mercado fornecedor, verificando as dificuldades que são enfrentadas na fabricação dos produtos, o nível de competitividade dentro de cada segmento de atuação, as pressões existentes nos custos, as tendências de mercado, etc.

Após esta análise, no próximo passo será definida qual estratégia de aquisição será adotada, baseada nos dados levantados neste primeiro momento.

### ➤ 2º passo - Definição da Estratégia de Aquisição

Neste momento considera-se o nível de sinergia entre o produto que será comprado e a estratégia de aquisição definida pela empresa.

Kraljic (1983) *apud* Silva (2007), explica que a necessidade de estratégias de suprimentos numa organização depende de dois fatores. Primeiro, o nível de importância estratégica das compras, que analisa a capacidade dos itens agregarem valor à produção, seu impacto nos custos e na lucratividade da empresa. O segundo fator refere-se à complexidade no fornecimento que analisa os seguintes aspectos: Os impactos que a falta de insumos podem gerar no mercado, o avanço tecnológico, as barreiras existentes aos fornecedores entrantes no mercado; os custos ou complexidades logísticas e a ocorrência de monopólio ou oligopólio.

A partir da análise das variáveis descritas, as organizações podem avaliar suas necessidade de compras e preparar um planejamento estratégico para essas aquisições a fim de minimizar riscos e fazer melhor uso do seu poder de comprar e de negociação perante os seus fornecedores.

Kraljic (1983) sugere que, inicialmente sejam levantados os itens adquiridos levando em consideração dois fatores principais: o impacto no lucro e o risco de fornecimento. O primeiro deve ser medido com base no volume financeiro de compras, o percentual de representação do mesmo no custo total das compras e seu impacto no crescimento do negócio. O segundo critério considera a disponibilidade do material no mercado, sua oferta e demanda os canais fornecedores, além da opção da empresa fazer ou comprar determinado insumo, os riscos de estoques envolvidos e a possibilidade de substituição. O resultado deste dimensionamento é a classificação dos itens de compra em quatro categorias: Itens não críticos; Itens gargalo; Itens alavancados e Itens estratégicos, demonstrados na figura 3.3.

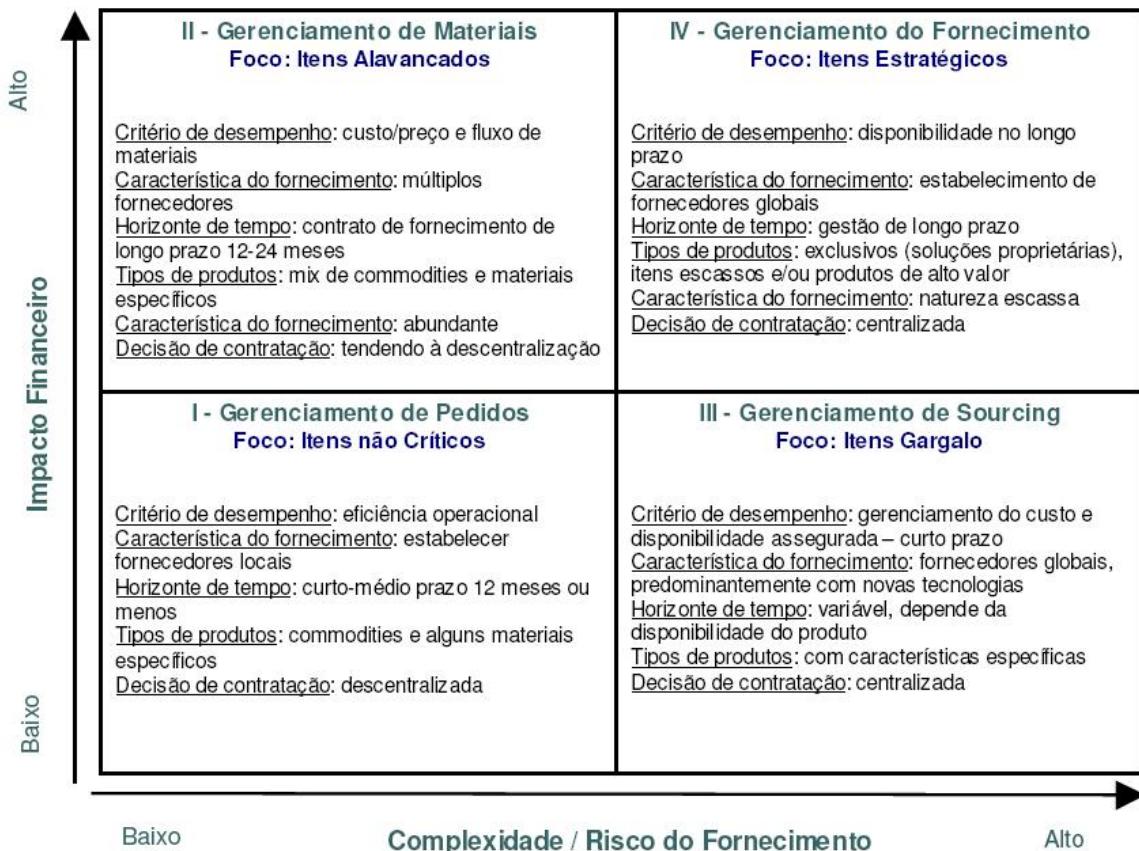


Figura 3.3: Estágios do aprimoramento de compras  
Fonte: (KRAJILIC, 1983 Apud SILVA, 2007)

Segundo Silva (2007), cada uma dessas categorias requer uma abordagem de compras distintas, onde a complexidade de estar relacionada com as implicações estratégicas. Isso inclui distintas análises de mercado, atividades aplicáveis operacionais ou estratégicas e níveis de tomada de decisão. O quadro 3.2 detalha os aspectos e abordagens traçadas por Kraljic (1983) para cada uma das quatro categorias.

De acordo com Silva (2007), devido ao alto nível de influência nos resultados da empresa, a base para a tomada de decisão de compras dos itens estratégicos, se faz necessário a utilização de diversas técnicas analíticas que envolvem o estudo de mercado, mensuração dos riscos envolvidos, programas e modelos de simulação e otimização, o acompanhamento de índices financeiros e análise macroeconômicas.

O mesmo autor identifica os itens gargalos como representantes de potenciais problemas para a organização. Neste caso, a recomendação é que seja feito um monitoramento constante da demanda, e que se assegure um volume razoável no estoque de segurança, além de planos de contingência.

Em relação aos itens alavancadores, o autor trata como uma possibilidade da empresa compradora explorar plenamente seu poder de compra, através da realização de concorrências, estabelecimento de limites de preços e a possível substituição de produtos.

No que diz respeito aos itens não-críticos, o autor coloca que se dispensa uma tomada de decisão centralizada, pois o baixo valor e a disponibilidade não afetam o resultado da empresa. Neste caso, é realizada uma análise mais simplificada do mercado; a padronização de produtos; garantia de volume de compra aos fornecedores e a utilização de um modelo de otimização de estoques.

A partir da classificação dos itens é possível a realização de uma análise mais detalhada dos dados de mercado e mais direcionada aos itens que trazem resultados mais significativos.

O quadro 3.2 apresenta a classificação dos requisitos para compras de produtos.

Foco em Compras	Atividades principais	Informações necessárias	Nível de tomada de decisão
Itens Estratégicos	Informações acuradas sobre previsão de demanda Análise detalhada do mercado Formação de parcerias de longo-prazo com fornecedores Decisão do Make-or-Buy Análise de risco Oportunidades de contratos Alternativas de contratação Planos de contingenciamento logísticos Controle de estoques e vendas	Dados acurados do mercado Tendências de fornecimento de longo prazo Boa inteligência competitiva Curva de custo das indústrias	Nível executivo Vice-presidente, CPO Decisão centralizada
Itens Gargalo	Garantia de volume (custo adicional se necessário) Controle das informações de vendas Estoque de segurança Planos de contingenciamento	Previsão de demanda base médio prazo Ótimas informações de mercado Custos de inventário Planos de manutenção	Nível Gerencial Decisão centralizada
Itens Alavancados	Exploração total da força de compras Seleção de fornecedores Substituição de produtos Negociação de preços ditada por compras Aquisições feitas na base "spot" ou pontuais. Otimização do volume	Boas informações de mercado Planejamento da demanda no curto-médio prazo Informações acuradas de vendas Informação sobre custos de transporte	Nível de Coordenação ou Supervisão Decisão Coordenação descentralizada tendendo à centralização
Itens Não críticos	Padronização dos produtos Monitoração do volume de pedidos Otimização de estoques Processamento eficiente de pedidos	Boa visão de mercado Previsão de demanda no curto prazo Pedidos na quantidade ideal (quantidade econômica de compras) Níveis de estoque	Decisão comprador Nível descentralizado

Quadro 3.2: Classificação dos Requisitos para Compras de Produtos  
Fonte: (Krajilic, 1983 *apud* SILVA, 2007)

➤ **3º passo – Portfólio de Fornecedores**

A idéia central é reduzir o nível de dependência da empresa com relação aos fornecedores de produtos exclusivos, através do aumento da base e da identificação de provedores potenciais.

Isto só é possível através do estudo do mercador fornecedor e da busca de novas alternativas, que sejam aptas ou dispostas a desenvolver produtos concorrentes com a qualidade similar àqueles que são altamente exclusivos.

Para Kraljic (1983) *apud* Silva (2007), deve-se focar no mercado dos produtos estratégicos, avaliando a disponibilidade quantitativa e qualitativa dos mesmos. O objetivo é identificar a força de compra da empresa e compará-la com a do mercado fornecedor, buscando minimizar sua vulnerabilidade no processo, aumentar o seu poder de compra e impor termos de negociação mais favoráveis.

Segundo Kraljic (1983) *apud* Silva (2007) a definição dos critérios para mensuração de força, tanto da empresa compradora quanto fornecedora, é pré-requisito para uma análise de mercado acurada. Estes critérios encontram-se apresentados no quadro 3.3.

<b>Força do Mercado Fornecedor</b>	<b>Força da Empresa Compradora</b>
Dimensão do mercado versus capacidade do fornecedor	Dimensão de volume versus capacidade das principais unidades
Crescimento do mercado versus crescimento da capacidade	Crescimento da demanda versus crescimento da capacidade
Utilização da capacidade ou risco de gargalo	Utilização da capacidade das unidades principais
Estrutura competitiva	Divisão do mercado em face aos principais competidores
Estrutura de custos e preços	Estrutura de custos e de preços
Estabilidade do ponto de equilíbrio	Custo da não entrega
Singularidade do produto e estabilidade tecnológica	Capacidade de produção própria ou integral
Barreiras aos entrantes(capital e <i>know-how</i> de mercado)	Custos de entrada as novas fontes versus custo de fabricação própria
Cenários logísticos	Logística

Quadro 3.3: Critérios para avaliação do portfólio de Compras  
Fonte: (Kraljic, 1983 *Apud* SILVA, 2007)

Silva (2007) afirma que, para o desenvolvimento deste Portfólio de fornecedores é necessário o desenvolvimento de critérios e processos claros e específicos, e que sejam aplicados durante o processo de análise e seleção dos potenciais fornecedores.

➤ **4º passo – Condução dos processos de contratação**

Clegg e Montgomery (2005) citam a RFQ – *Request for Quotation* ou Solicitação de Cotação, como facilitador dos processos de contratação, tornando-o mais prático e transparente, pois tornar-se possível padronizar especificações, definir termos e condições comerciais, além da especificação dos produtos ou serviços.

Além dos benefícios citados acima, a RFQ facilita a análise comercial e técnica para a empresa compradora, pois as informações chegam de forma clara e padronizada, além de prover informações que lhe garantam melhor base de informações para as negociações com os fornecedores.

Segundo os mesmos autores, esta é uma ferramenta que auxilia as empresas, principalmente, no estabelecimento de contratos de alto valor, dando a oportunidade de uma melhor preparação para a fase de negociação.

➤ **5º passo – Negociação e seleção de fornecedores**

Clegg e Montgomery (2005) descrevem esta fase como a mais importante num processo de compras estratégico e para o qual é necessária grande preparação.

Neste momento torna-se necessário a definição dos papéis de cada participante que compõem a equipe de negociação, das metas a serem alcançadas, dos objetivos e das condições do processo, além dos planos de contingência e das alternativas para se chegar a um acordo.

Definido os critérios acima, agora deve-se desenvolver as estratégias de negociação para cada item de acordo com as análises realizadas nos passos anteriores. Além disso, é importante ter acesso a informações como os *drivers* de custo da empresa fornecedora, sua situação atual do mercado e qual o poder de negociação de cada parte envolvida no processo.

➤ **6º passo – Integração com fornecedores**

De acordo com SILVA (2007), no caso da contratação de um novo fornecedor ou no caso de troca de empresas, devem-se considerar os impactos para a organização com a implantação dessas mudanças e criar processos e procedimentos para o início de vigência do novo contrato.

Clegg e Montgomery (2005) ressaltam que é preciso estabelecer um plano de transição, que deve estabelecer as tarefas e atividades que serão executadas para que o novo fornecedor seja integrado aos processos correntes da empresa, e comunicar a toda a organização sobre as mudanças realizadas. Dependendo do impacto gerado pela mudança ou do valor agregado ao produto, este comunicado deve ser realizado pela alta direção.

Ainda segundo os autores, além do estabelecimento do plano de transição e da comunicação a todos os envolvidos, deverá ser realizado, contando com o suporte do RH, a integração do fornecedor. Muitas vezes ele ocorre através da apresentação das normas, processos, treinamentos sobre os procedimentos, políticas, entre outras diretrizes, aos quais os fornecedores deverão seguir. Tudo isto para que os níveis de serviço estejam de acordo com os estabelecidos para toda a empresa e para que seja de conhecimento de todos e que sejam cumpridas todas as normas de qualidade e segurança.

➤ **7º passo – Monitoramento do mercado e do nível de performance dos fornecedores**

Segundo SILVA (2007), atuar com compras estratégicas requer uma constante busca de melhorias tanto nos processos de contratação, quanto na gestão dos contratos já existentes.

A busca pela melhoria contínua necessita da existência de critérios de medição de performance de fornecedores e de seu acompanhamento seja através de relatórios ou de pesquisas com as áreas envolvidas.

Clegg e Montgomery (2005) citam alguns pontos importantes que auxiliam os profissionais de Compras no aperfeiçoamento de suas habilidades nos processos estratégicos:

- Planejar com antecedência os projetos de compras estratégicos;

- Planejar as datas de vencimento dos contratos existentes dentro de um mesmo período. Desta forma é possível consolidar demandas e assim obter melhor poder de barganha tanto nas renovações contratuais quanto nas novas contratações;
- Estudar e aprender o máximo possível sobre a estruturação de preços das categorias;
- Ter um alinhamento com o planejamento estratégico da organização, assim como estar em sintonia com as áreas usuárias dos contratos e buscar melhorias na performance dos fornecedores.

As compras estratégicas não estão relacionadas apenas a capacidade de negociação. Trata-se de processos estruturados e do esforço por entender as reais necessidades da empresa e seu mercado fornecedor. A realização da seqüência dos Sete Passos das Compras Estratégicas possibilitará uma vantagem nos processos de *sourcing*, além da geração de benefícios a organização (CLEGG; MONTGOMERY, 2005).

#### **4. ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo é apresentado um estudo de caso em uma rede de supermercados instalada no estado de São Paulo, chamada neste trabalho de Empresa X.

O processo de estruturação, desenvolvimento e implantação da metodologia em uma área de compras é utilizado fazendo-se uso da dos modelos e conceitos apresentados anteriormente.

A empresa em questão utiliza o GLP (Gás liquefeito de Petróleo) nos fornos das padarias, consumindo uma elevada quantidade do gás por dia. Por se tratar de um produto estratégico, pois interfere diretamente no processo produtivo dos fornos e devido ao alto custo envolvido, a aquisição do gás foi tomada como um processo de compras estratégicas.

Além disso, também era de interesse da alta direção investigar as atuais condições contratuais, já que o insumo era fornecido pelo mesmo distribuidor há mais de 15 anos, ocorrendo apenas atualizações contratuais. O fornecimento era marcado por constantemente atrasos nas entregas, altos custos de compras atrelados a altos custos operacionais e de frete e diminuição da confiança e eficiência do processo.

A estratégia desenvolvida buscava a redução dos custos anuais com o Gás Liquefeito do Petróleo, a troca ou manutenção do atual contrato de fornecimento, melhorias nas condições de pagamentos e garantias de recebimento. Tudo isso através da adaptação dos passos indicados pelo SS as necessidades do processo em questão.

A partir da caracterização do problema, seguindo a metodologia apresentada na base conceitual, assim como, os passos apresentados na figura 3.2, no capítulo anterior, foi possível iniciar o processo de análise e compilação dos dados que iriam dar base as decisões e definições de estratégias de compras. A seguir são analisados cada um dos passos para a implementação do SS na rede de supermercados.

##### **4.1. Análise do Perfil da Categoria**

Com o intuito de entender o produto a ser comprado, suas características e mercado fornecedor, assim como as necessidades internas da empresa como número de pedidos, informações de consumo e contratos vigentes, foi realizado primeiramente um levantamento de dados.

O objetivo era a melhor compreensão do atual processo de compra realizado pela organização, para então, desenvolver as novas estratégias e identificar oportunidades de melhorias.

O quadro 4.1 apresenta um resumo do levantamento realizado, apresenta o histórico do fornecimento e identifica os principais pontos a serem considerados no momento da definição da estratégia de negociação e de compras.

<b>Mapeamento do processo de compras de GLP</b>	O consumo é monitorado pela Ultragaz, que faz a reposição do produto e envia as notas fiscais a empresa. As lojas fazem acompanhamento e controle do consumo, eventualmente fazem pedidos.
<b>Lista de fornecedores homologados</b>	Fornecimento é 100% feito pela Ultragaz
<b>Especificações dos contratos de fornecedores</b>	Contratos de promessa de fornecimento e comodato de equipamentos de armazenagem celebrado entre a Ultragaz e as lojas da empresa estudada. O contrato pode ser rescindido através de pedido formal com antecedência mínima de 60 dias. Os equipamentos em comodato serão retirados pela Ultragaz em até 40 dias após o encerramento ou rescisão contratual. Os contratos foram celebrados por 36 meses, e já estão na fase de prazo indeterminado.
<b>Especificações</b>	GLP – fornecimento a granel (KG).
<b>Informações de consumo dos últimos 12 meses</b>	Gasto anual estimado em R\$985.000,00 (novecentos e oitenta e cinco mil reais), o que corresponde a 363.000 kgs. de GLP, ao preço de R\$2,71/kg.
<b>Número total de pedidos e freqüência</b>	Pedidos colocados pelas lojas conforme consumo e monitoramento da Ultragaz.
<b>Cálculo do baseline</b>	Valor do kg de GLP R\$2,71 (dois reais e setenta e um centavos) para todas as lojas.

Quadro 4.1: Levantamento de Dados  
Fonte: (EMPRESA X, 2007)

Além dos dados apresentados no quadro 4.1, o levantamento permitiu a identificação de alguns outros pontos, bastante relevantes, para a definição das estratégias de aquisição, que seriam definidas um pouco mais adiante, como:

- O GLP - gás liquefeito de petróleo - pode ser separado das frações mais leves de petróleo ou das mais pesadas de gás natural. A pressão atmosférica e temperaturas

normalmente encontradas no ambiente é um produto gasoso, inflamável, inodoro e asfixiante, quando aspirado em altas concentrações.

- À temperatura ambiente, mas submetido à pressão na faixa de 3 a 15 kgf/cm<sup>2</sup>, o GLP se apresenta na forma líquida. Deste fato resulta o seu nome - gás liquefeito de petróleo - e a sua grande aplicabilidade como combustível, devido à facilidade de armazenamento e transporte do gás, a partir do seu engarrafamento em vasilhames.
- A forma de comercialização mais comum é a de engarrafamento em botijões de 13 kg de gás. Estima-se que existam mais de 70 milhões de vasilhames deste tipo em circulação pelo País.
- Cilindros de 45 kg e 90 kg de gás também são largamente comercializados, principalmente para estabelecimentos comerciais.
- Recipientes com capacidades diferentes também podem ser encontrados, mas em número muito menor. A venda de GLP a granel, em caminhões e vagões tanque, só é feita para consumidores industriais – praticamente todo o GLP consumido pela (empresa X, 2007) é fornecido nesta modalidade.
- O GLP consumido no País provêm em sua maior parte do refino do petróleo.

A figura 4.1 ilustra os principais canais de distribuição do GLP no mercado nacional. O conhecimento destes canais é de fundamental importância no momento da definição da estratégia de compras, pois permite a identificação dos custos operacionais associados. A análise dos mesmos oferece uma nova oportunidade de redução, pois durante o processo de negociação pode-se tentar conseguir ganhos relacionados a economias de escala e acordos entre distribuidores.

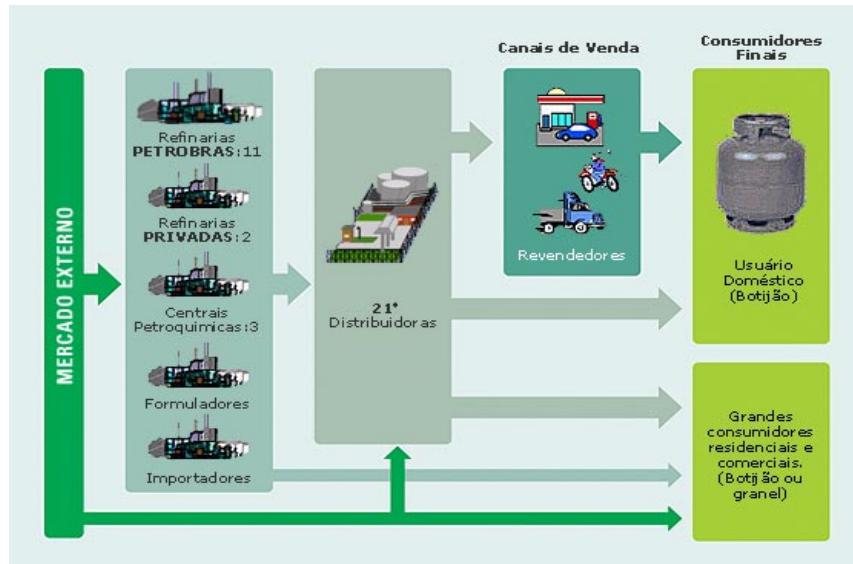


Figura 4.1: Canais de Distribuição do GLP no mercado brasileiro

Fonte: (EMPRESA X, 2007)

O estudo também apresentou a estrutura e composição do preço do GLP, que seria utilizado como base para as negociações futuras com os fornecedores envolvidos, conforme, ilustrado na figura 4.2:

#### 1) COMPOSIÇÃO DO CUSTO DO GLP DESDE O PRODUTOR

A. PREÇO DE REALIZAÇÃO (1)

B. PIS/PASEP E COFINS (2)

C. PREÇO DE FATURAMENTO SEM ICMS

D. ICMS PRODUTOR (4)

E. BASE DE CÁLCULO DO ICMS CHEIO (5)

F. SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA ICMS

G. FATURAMENTO PRODUTOR

$$B = (PIS + COFINS) \times (1 - \text{ÍNDICE DE REDUÇÃO (3)})$$

$$C = A + B$$

$$D = [(C / (1 - ICMS\%)) - C]$$

$$E = C / (1 - ICMS\%) \times (1 + MVA\%)$$

$$F = (E \times ICMS\%) - D$$

$$G = C + D + F$$

#### 2) COMPOSIÇÃO DO CUSTO DO GLP A PARTIR DA DISTRIBUIDORA

H. FRETE DO GLP ATÉ A BASE DE DISTRIBUIÇÃO (1)

$$I = G + H$$

I. PREÇO DE AQUISIÇÃO DA DISTRIBUIDORA

J. MARGEM DA DISTRIBUIDORA (1)

K. FRETE DA BASE DE DISTRIBUIÇÃO ATÉ O POSTO REVENDEDOR (1)

$$L = (I + J + K) \times CPMF\%$$

$$M = I + J + K + L$$

#### 3) COMPOSIÇÃO DO PREÇO DE VENDA

N. PREÇO DE AQUISIÇÃO DA REVENDA

$$N = M$$

O. MARGEM DA REVENDA (1)

$$P = (N + O) \times CPMF\%$$

P. CPMF DA REVENDA

$$Q = N + O + P$$

Obs:

(1) Valores não-sujeitos a tabelamento

(2) Lei nº 10.865, de 30/04/04

(3) Decreto nº5.059, de 30/04/04

(4) Aliquotas estabelecidas pelos governos estaduais

(5) Margem de Valor Agregado (MVA) estabelecida em Convênios ICMS, ou Preço Médio ao Consumidor Final (PMPF) estabelecido por Atos COTEPE  
A alíquota da CIDE foi reduzida a zero conforme decreto nº 5.060, de 30/04/04

Figura 4.2: Estrutura de Preços  
Fonte: Agência Nacional de Petróleo, 2007

A partir do estudo do levantamento acima é possível perceber que a estrutura de preço do GLP é composta por diversas variáveis, como impostos, custos operacionais, fretes, margens de lucros dos terceiros envolvidos no processo entre outros valores. A identificação destas variáveis possibilita ao comprador uma vantagem no momento da negociação, pois é possível conseguir reduções nos custos operacionais e nos fretes, reduzindo o valor final do gás.

Os itens I, J e K, assinalados em amarelo foram identificados como pontos importantes para o processo de negociação. Os 3 influenciam indiretamente a composição do preço de revenda.

O item I, composto pela soma do faturamento do produtor mais o frete até sua base de distribuição, seria tratado levando em consideração o grande montante adquirido pela empresa, possibilitando ganhos de escala no transporte do material.

Os itens J e K, margem da distribuidora e frete da base de distribuição até o posto revendedor, também são itens passíveis de redução tanto pela possibilidade de ganho de escala, quanto na segurança de venda, devido ao contrato de longo prazo que será celebrado entre as duas empresas envolvidas.

#### **4.2. Definição da estratégia de Aquisição**

Baseado na metodologia apresentada para o passo 2 do processo de Sourcing, foi realizada a classificação do item de aquisição. De acordo com os estágios do aprimoramento de compras defendido por Krajilic (1983) o GLP se apresentou como um item estratégico, devido a sua influência no resultado final do produto que será comercializado, aos riscos envolvidos e ao alto custo do produto.

Além da classificação do item dentro da matriz apresentada na figura 3.3 da base conceitual, o processo de definição da estratégia, também realizou o estudo das oportunidades. O mesmo foi realizado com o intuito de conseguir identificar mais facilmente itens passíveis de negociação que poderiam passar despercebidos.

A análise das oportunidades, como apresentada na figura 4.3, consistiu na identificação de fatores relacionados a geração de *savings* e que seriam utilizados para indicar o caminho a ser seguido e os pontos a serem atacados durante o processo de negociação.

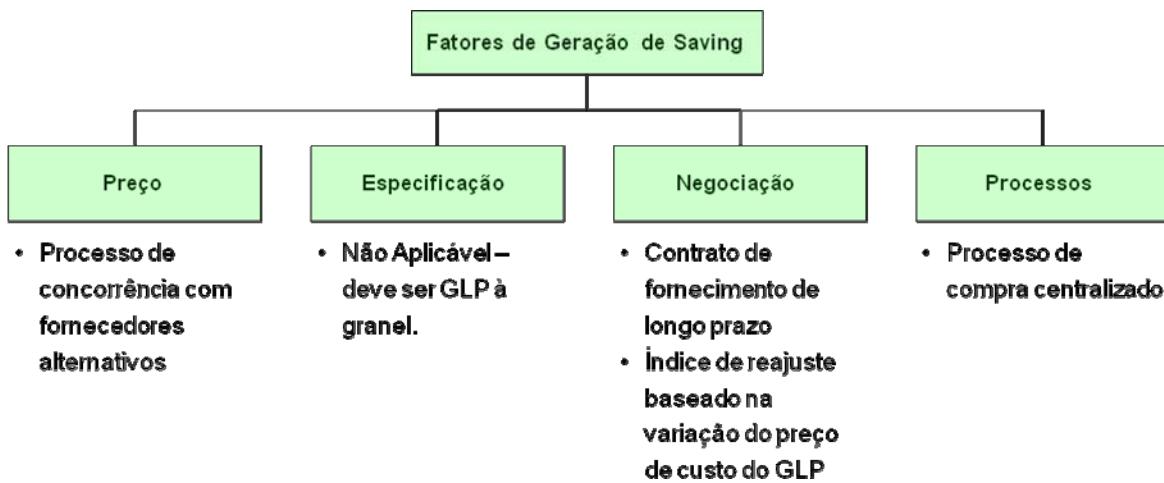


Figura 4.3: Análise de Oportunidades

Fonte: (EMPRESA X, 2007)

A partir da classificação do item, utilizando-se a matriz de Krajilic e da elaboração da árvore de oportunidades foi possível enxergar oportunidades de ganhos em redução de custos como o estabelecimento de contratos de longo prazo e a negociação do índice de reajustes baseados na variação dos custos do GLP, sem levar em consideração a variação dos custos adicionais, durante a vigência do contrato.

A conjunção destes fatores se mostrou capaz de gerar benefícios consideráveis na melhoria dos processos em análise, além de reduzir os custos na aquisição do GLP.

A estratégia definida a partir do estudo dos dados levantados consistiu em:

- Envio simultâneo da RFQ para os 07 fornecedores identificados.
- Ganho de escala através de concentração dos volumes de fornecimento.
- Definição de acordo de longo prazo com 1 fornecedor.
- Adoção métricas de reajuste de preços com base nos custo do GLP no produtor (refinarias).

### 4.3. Portfólio dos Fornecedores

Entendido o material a ser comprada e definida a estratégia de aquisição, segue-se ao entendimento do mercado fornecedor. Neste momento foi realizado um mapeamento do

mercado nacional, com o intuito de identificar os potenciais fornecedores, a parcela de mercado possuída por cada um deles, além de qualificá-los junto a ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Bio combustíveis.

Começamos analisando a relação entre a oferta e a demanda brasileira, apresentada na figura 4.4. Este estudo foi realizado com o objetivo de entender o comportamento do consumo nacional, além de identificar possibilidades de riscos no abastecimento.

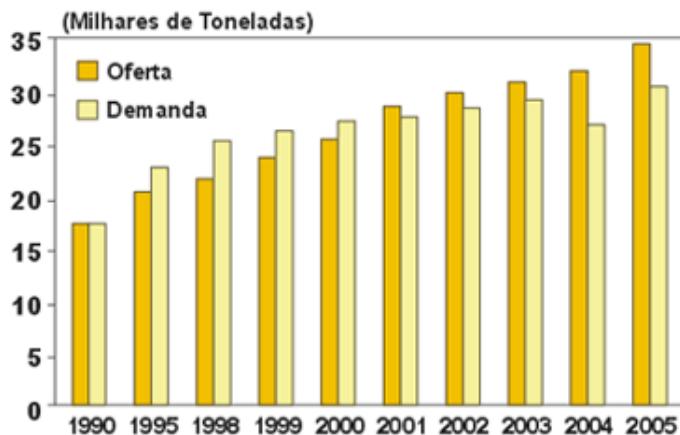


Figura 4.4: Mercado Brasileiro (Oferta x Demanda)

Fonte: (Gás Brasil, 2007)

A figura 4.4 mostra certo equilíbrio entre oferta e demanda do gás. No período entre 1995 e 2000, a demanda mostra-se maior que a oferta, problema que foi resolvido importando-se gás de países vizinhos, como a Bolívia.

A auto-suficiência do Brasil na produção do GLP ocorreu em 2006 em função do aumento da produção de GLP nas refinarias, em decorrência do processo de modernização, e do aumento do processamento do gás natural.

Os dados apresentados indicam baixo risco de falta do insumo para produção, gerando maior confiança no processo.

Em seguida foram levantadas as vendas do ano anterior das principais empresas fornecedoras de GLP no Sul do Brasil, como apresentada na figura 4.5. A idéia central era identificar os fornecedores com maior potencial de venda.

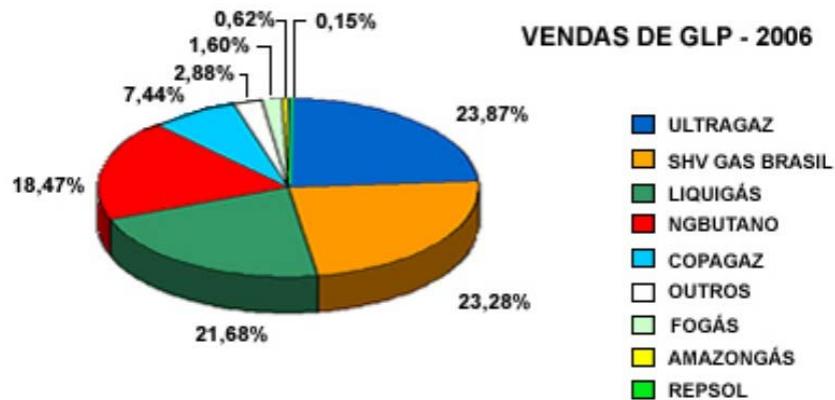


Figura 4.5: Vendas totais registradas entre janeiro e novembro de 2006

Fonte: (Sindigás, 2007)

Após a análise realizada nos levantamentos, foram identificados 7 potenciais fornecedores (principais fornecedoras que atuam no estado de São Paulo):

- CIA. Ultragaz (Fornecedor Atual)
- Consigaz
- Copagaz
- Liquigas – BR Distribuidora
- Nacional Gás Butano
- Servgas
- Supergasbrás - SHV Gás Brasil

#### **4.4. Condução dos processos de contratação**

A fase 4 do processo de *sourcing* foi subdividida em 3 atividades centrais:

- Definição das condições para cotação;
- Elaboração e envio da RFQ;
- Equalização das propostas recebidas;

Para o processo de cotação e preenchimento da RFI/RFQ, foram definidos alguns parâmetros, por meio da estratégia de aquisição:

- O acordo comercial seria de longo prazo, e os preços cotados deveriam permanecer fixos por 90 dias, com cláusulas de reajustes preestabelecidas;

- Todos os impostos seriam inclusos no preço cotado;
- O faturamento seria feito para o local de entrega da mercadoria;
- O prazo de pagamento seria de, no mínimo, 30 dias após recebimento da mercadoria, e seria considerada opção de pagamento à vista;
- A freqüência de pedidos e entregas seria de responsabilidade do fornecedor e supervisionada pela contratante;
- Ocorrências como divergência de pedidos, especificações não condizentes com as estabelecidas e atraso na entrega, estariam em não-conformidade com as entregas;
- Os fornecedores selecionados deveriam possuir como condição básica, equipamento de armazenagem, distribuição e controle de estoque automático;
- Caso a opção seja por outro fornecedor que não o atual, haveria um período de 2 meses até a implantação, em razão de cláusula contratual para retirada dos equipamentos em comodato.

Os próximos passos consistiam na aprovação da estratégia pelo cliente, seguido da elaboração da RFQ e realização da cotação, recebimento das propostas, equalização dos preços, negociação e a apresentação dos resultados.

As RFQ's foram enviadas aos 7 fornecedores previamente selecionados, com data de retorno fixada para 20 dias após o envio das mesmas. Apenas 4 fornecedores, incluindo o fornecedor atual, apresentaram propostas de fornecimento seguindo os requisitos e as condições pré-estabelecidas. Os parâmetros de comparação entre as propostas estão apresentados na tabela 4.1.

O *baseline* utilizado na análise das propostas seguiu a seguinte fórmula:

$$\text{Baseline} = 363.000 \text{ kg GLP (anual)} \times \text{R\$ } 2,71/\text{Kg} = \text{R\$}$$

Tabela 4.1: Análise das Propostas  
Fonte: (empresa X, 2007)

<b>FORNECEDOR</b>	<b>Preço Cotado por kg com impostos inclusos</b>	<b>Preço na Refinaria em 28/01/07 (fonte: ANP)</b>	<b>% Participação do GLP no preço cotado</b>	<b>Ganho anual (R\$) estimado sobre o baseline (*)</b>	<b>Ganho (%) anual sobre baseline (*)</b>
Ultragaz (Fornecedor Atual)	R\$1,96	R\$1,16876	59,6%	R\$272.250,00	27,7%
Liquigás (BR Distribuidora)	R\$1,75	R\$1,16876	66,8%	R\$348.480,00	35,4%
Nacional Gás Butano (Edson Queiroz)	R\$1,98	R\$1,16876	59,0%	R\$264.990,00	26,9%
Supergasbrás (SHV)	R\$1,72	R\$1,16876	68,0%	R\$359.370,00	36,5%

A equalização dos orçamentos se faz necessário para que seja possível a comparação dos parâmetros de forma clara, objetiva e similar. A tabela 4.1 apresenta a compilação dos dados mais relevantes contido nas propostas de cada fornecedor.

Na primeira coluna foram informados os valores fornecidos por quilo de GLP, a segunda apresenta o preço “real” do gás fornecido pela refinaria (antes de serem acrescidos os custos logísticos e operacionais, assim como as margens de lucro dos revendedores).

Diante destas informações é possível analisar a relevância que o preço “real” do gás exerce sobre o preço de revenda. Esta análise é realizada para a identificação dos custos adicionais que atuam sobre o preço final, e assim, poder obter vantagens de negociação, tentando reduzi-los.

Estimando-se o valor anual dos custos a partir dos novos preços apresentados, foi possível verificar uma redução na aquisição de GLP em até 36,5% anualmente.

#### **4.5. Negociação e seleção de fornecedores**

Como citado anteriormente, este é um dos passos mais importantes no processo de compras estratégicas. O objetivo neste momento é definir a estratégia de negociação a ser seguida e preparar o acordo e os contratos de compra e fornecimento, baseado nas análises realizadas nos passos anteriores.

Foram solicitadas novas propostas aos 4 fornecedores participantes, exigindo o cumprimento das seguintes condições:

- Estrutura de preços composta por 72% do custo atrelado ao preço da refinaria e 28% negociados anualmente;
- Preço objetivo = R\$1,60 por Kg;
- Parâmetro = Preço de custo da Refinaria acrescido de percentual referente ao custo fixo e margem;
- Contrato de fornecimento e comodato de longa duração (5 anos);
- Alteração no prazo de pagamento de 20 dias para 30 dias;
- Implementação de um “gatilho”, onde ocorreria reajuste ou redução de preços quando a variação do preço do GLP na refinaria for maior ou igual a 5%;
- Estabelecimento de um preço único para todas as unidades.

Foi realizado um primeiro *round* de negociação com os 4 fornecedores envolvidos, tendo como resultado melhorias nos preços e nas condições contratuais iniciais, porém distantes das condições estabelecidas no passo anterior.

Para um segundo *round* foram convocados os 2 fornecedores que obtiveram melhor performance comercial. Foram realizadas reuniões com o intuito de tentar alcançar os objetivos traçados e conseguir um maior ganho operacional e financeiro para a empresa. As negociações que seguiram determinaram que a melhor opção seria a manutenção do atual fornecedor, Ultragaz.

Durante o processo não foi possível o estabelecimento de um novo contrato que contemplasse todas as condições solicitadas. As condições do novo acordo de fornecimento celebrado foram:

- Estrutura de preços composta por 72% do custo atrelado ao preço da refinaria e 28% negociados anualmente;
- Preço final = R\$ 1,675 p/ Kg
- Parâmetro = Preço de custo na refinaria acrescido de percentual referente ao custo fixo e margem;
- Contrato de fornecimento de longa duração, 3 anos;
- Implementação de um “gatilho”, ocorrerá majoração ou redução de preços quando a variação do GLP na refinaria for maior ou igual a 5%;

- Preço único para todas as unidades;
- Estabelecimento da data de vigência do novo preço.

As mudanças nos preços e nas condições contratuais produziram, além do saving de 38,19% nos custos anuais de compras do gás, uma diminuição no valor do kilo de R\$ 2,71 para R\$ 1,67, o aumento da confiança no fornecedor, estabelecimento de uma parceria e um incremento na produtividade.

#### **4.6. Integração com fornecedores**

Devido ao resultado da negociação, que contemplou o fornecedor atual como vencedor, não foi necessário a realização da integração do novo fornecedor, ou a comunicação da troca para todas as áreas envolvidas, como indica o passo 6 da metodologia, pois as melhores condições técnicas e comerciais foram alcançadas em conjunto ao atual fornecedor de Gás.

Como exposto no item anterior, foi tomada a decisão de realizar uma manutenção no contrato existente, contemplando as mudanças necessárias para garantir um melhor posicionamento estratégico e a redução dos custos a empresa contratante.

#### **4.7. Monitoramento do mercado e do nível de performance dos fornecedores**

Foram estabelecidos alguns indicadores de desempenho que deveriam ser acompanhados, juntamente, pelos departamentos de suprimento, logística e produção. Os indicadores buscam medir e acompanhar a performance de entrega, custos e operacionalização do produto.

Partes destes indicadores foram estabelecidos em contrato, como prazo de entregas, condições de pagamentos, multas por atraso ou falta do produto, entre outras variáveis.

Além do monitoramento das cláusulas contratuais, o acompanhamento dos mesmos podem proporcionar base para mudanças e melhorias na produção.

#### 4.8. Resultados Alcançados

Após a aplicação do modelo do *Strategic Sourcing* nos processos de aquisição de GLP da empresa X, torna-se indispensável a apresentação dos resultados e ganhos obtidos, levando em consideração as metas e objetivos traçados.

A redução no valor de compra do gás, alcançada devido à utilização do modelo, foi de 38,19% do valor do *baseline* (neste caso, determinado como o último valor de compra do produto, antes da utilização do modelo). Para o cálculo deste indicador são consideradas as economias também conhecidas como *savings*, obtidas no processo de compras estratégico e também nas negociações realizadas com os fornecedores existentes.

Além da redução nos custos, também foi possível gerar ganho a partir da melhoria nas condições de pagamento, que no cenário inicial era realizado num prazo de 20 dias e no cenário final passou a ser realizado num prazo de 30 dias.

A aplicação do modelo possibilitou melhorias nas operações relacionadas. A celebração do contrato de longo prazo fortaleceu e renovou a parceria já existente entre as empresas e gerou um impacto significativo nos prazos de atendimento das solicitações de compras, tornando o processo mais ágil, melhorando o nível de satisfação interno assim como os prazos de atendimento.

Também foi possível a identificação de ganhos comportamentais. Os compradores antes burocráticos e operacionais, após o contato com a metodologia passaram a gerenciar suas compras de forma mais estratégica, levando em consideração fatores mercadológicos e de tendências no momento da compra.

O constante monitoramento do mercado permitiu que os processos relacionados fossem controlados mais de perto, devido ao estabelecimento de indicadores de desempenho, melhorando processos internos e externos.

A aplicação do modelo estratégico de compras na aquisição do GLP, na empresa X, abriu caminho para que novos itens fossem adquiridos de forma estratégica, gerando uma grande mudança na cultura e no tratamento, dado inicialmente, ao setor de compras, aumento no controle, diminuição nos gastos e melhoria nos processos relacionados.

#### **4.9. Análise Crítica da Implementação**

Analizando-se a aplicação do modelo de compras estratégicas no processo de aquisição do GLP da Empresa X, foi possível a identificar oportunidades de melhorias em alguns momentos.

O escopo preparado pelo cliente, onde o mesmo identificava sua real necessidade e as metas que deveriam ser alcançadas com a aplicação da metodologia, mostrou-se inconsistente. Um escopo mais detalhado e com maior clareza poderia gerar respostas mais exatas por parte dos fornecedores e ganhos adicionais no momento da negociação, como a inclusão no contrato de todos os pontos solicitados, previamente, aos mesmos.

O escopo inconsistente, atrelado à difícil tomada de decisão por parte dos gerentes e diretores da empresa X e as indefinições com relação às metas e objetivos, mostrou que para uma perfeita aplicação da metodologia, é necessário um suporte eficiente, ágil e coerente de todos os envolvidos, em especial da alta direção das empresas.

O levantamento de dados realizado no início do processo, e que serviu como base para a definição da estratégia de aquisição, considerou apenas informações comerciais, deixando de lado informações técnicas sobre a operação logística de recebimento e transferência do gás para o sistema empresa. Tais informações poderiam ser utilizadas no momento da negociação, podendo gerar melhorias no processo como redução no tempo de entrega e a redução do impacto do reabastecimento em outras operações, pois o abastecimento dos tanques dificultava o trânsito de empilhadeiras no local, afetando outros processos.

A falta de direcionamento do cliente, no momento da definição das estratégias a serem seguidas, também pode ser identificada como um ponto a ser melhorado. A estratégia foi alterada diversas vezes, gerando retrabalho para os fornecedores, pois a proposta de fornecimento precisou ser adequada às mudanças solicitadas. Além disso, alterações na estratégia podem ocasionar diminuição na transparência e/ou diminuição na confiabilidade do processo, dificultando o alcance do objetivo traçado.

O desconhecimento do tema por parte dos funcionários da empresa, que fizeram parte da equipe de implementação, apresentou-se em alguns momentos como um ponto de dificuldade. É interessante que no inicio do processo, sejam realizados treinamentos com o intuito de apresentar o modelo de compras estratégicas, seus passos e objetivos, permitindo assim, que

todos os membros estejam familiarizados com o tema, evitando a ocorrência de retrabalho e a inclusão de informações incorretas no processo.

A mudança de cultura dentro e fora da empresa foi um fator que gerou diversos momentos de atrito durante a implementação. Não é fácil realizar mudanças, e o *Strategic Sourcing* exige alterações em diversos processos internos e externos a empresa.

Outro ponto de dificuldade foi em relação à RFQ enviada ao mercado. A mesma poderia ter sido elaborada de maneira mais clara e objetiva, facilitando o seu preenchimento pelos fornecedores e agilizando o processo de equalização das propostas recebidas.

As oportunidades de melhorias que foram citadas acima identificam que medidas simples como, a realização de um levantamento de dados mais cuidadoso e completo, alinhado a escopos bem definidos e estruturados e há um maior apoio e agilidade por parte da alta direção, podem gerar resultados ainda melhores do que os apresentados no estudo de caso em questão.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo apresentar e analisar os benefícios que podem ser alcançados a partir da aplicação do modelo de compras estratégicas. Para isso foi feita uma introdução sobre o assunto, seguida da revisão bibliográfica e o estudo de caso em si.

A base conceitual, apresentada no segundo capítulo, analisou assuntos relacionados com a metodologia, apontando os principais enfoques registrados na literatura e os passos que deve ser seguidos para a aplicação da metodologia relacionada. As informações adquiridas neste capítulo, relativas aos conceitos do método, deram suporte à realização do estudo de caso.

O estudo de caso, por sua vez, focou nas etapas de implementação do *Strategic Sourcing* utilizadas na empresa e posterior análise dos resultados adquiridos em cada uma delas. Primeiramente foi identificado o problema a ser tratado, e logo em seguida descritas as atividades relacionadas a execução dos Sete Passos de Compras Estratégicas,. Após a apresentação do estudo foi realizada uma análise crítica sobre o processo de implementação. Esta nos permitiu apontar pontos de melhoria no processo.

Diante dos fatos listados acima, foi possível apresentar os resultados alcançados, os ganhos financeiros e operacionais e avaliar a eficácia da implantação da metodologia, levando em consideração os objetivos deste trabalho.

Como principais dificuldades encontradas na realização deste trabalho, podemos citar a indisponibilidade de dados. Como levantado anteriormente, uma análise nos processos técnicos e logísticos, poderiam gerar mais ganhos a empresa.

Outra dificuldade encontrada foi com relação ao tempo para desenvolvimento do trabalho. Para que o processo caminhe de maneira satisfatória é necessário de um tempo adicional para realização de algumas etapas, como a etapa de negociação. Devido a interesses internos da empresa foi disponibilizado pouco tempo para aplicação do modelo.

Como sugestão para trabalhos futuros, estes poderiam desenvolver um estudo sobre a aplicação do modelo de compras estratégicas em um número maior de famílias ou o um estudo focado na mudança do setor de compras, passando do burocrático ao estratégico.

## **REFERÊNCIAS**

ALVAREZ, Manuel; **Terceirização Parceria e Qualidade** - São Paulo, 1996

AXELSSON, Bjorn; ROZEMEIJER, Frank; WYNSTRA, Finn; **Developing sourcing capabilities.** Creating strategic change in purchasing and supply management - England. 2005.

BAFFI, Maria Adelia Teixeira; **Modalidades de Pesquisa:** Um estudo introdutório. Universidade Católica de Petrópolis – UCP. Petrópolis, 2002.

CLEGG, Helen; MONTGOMERY, Susan; **7 Steps for sourcing information products,** 2005. Disponível em:  
<<http://www.allbusiness.com>>. Acesso em: 10 out. 2008.

Duffie, Tim; KOESTER, Larry; **STRATEGICSOURCING:** Building a foundation for success – understanding the difference between sourcing and strategic sourcing and its impact, St. Louis 2005

ENGEL, Robert; **STRATEGIC SOURCING:** A step by step Practical Model – USA 2004

GASBRASIL. **Mercado brasileiro de GLP,** 2007. Disponível em: <<http://www.gasbrasil.com.br>> Acesso em: 10 de jun. 2007

GIOSA, Lívio Antônio; **Terceirização:** Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Editora Pioneira, 1997

KRALJIC, Peter; **Purchasing must become supply chain management.** Harvard Business Review, Sept./Oct. 1983.

LONG, Brian; **Reinventing the Purchasing Function:** The Transition from Traditional to Strategic – USA 22004

MITCHELL, Pierre; **Purchasing Must Become Supply Management:** Twenty Years Later and Counting. – USA 2003

NEVES, Lincoln Wolf de Almeida; HAMACHER, Sílvio. **O processo de compras e a logística integrada.** Revista Tecnologística: Publicare - São Paulo 2004.

PAGNONCELLI, Dernizo; **Terceirização e Parceirização:** Estratégias para o sucesso empresarial - Rio de Janeiro, 1997

POLONIO, Wilson Alves; **Terceirização:** Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários. São Paulo: Atlas 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares; **Manual de terceirização:** onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. - São Paulo: STS, 1998

SINDIGÁS. **Market Share 2006:** Vendas totais no período realizado de janeiro a novembro de 2006, 2007. Disponível em: <<http://www.sindigas.com.br>> Acesso em: 10 de jun. 2007

SILVA, Sandra Helena da; **Estruturação e Implementação de um Departamento de Compras:** Um estudo de caso numa empresa de serviços. PUC-RIO, 2007.

TEIXEIRA, Carlos; **Metodologia de Estudo e Pesquisa.** Universidade Virtual do Maranhão – UNIVIMA. São Luís, 2005.

TEODORO, Marcos Alencar; **Métodos e Técnicas de Pesquisa:** tipos de pesquisa e técnicas de investigação científica [s.d.]. Centro Universitário de Belo Horizonte. Uni- BH.