

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

MARCELE LEÃO DA FONSECA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES:

Um modelo de posicionamento estratégico de fornecedores

Orientador:

PROF. Dr. CLEVERSON RENAN DA CUNHA

Curitiba, 2012.

MARCELE LEÃO DA FONSECA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES:

Um modelo de posicionamento estratégico de fornecedores

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

Orientador:

PROF. Dr. CLEVERSON RENAN DA CUNHA

Curitiba, Dezembro 2012.

Este trabalho é dedicado ao meu esposo, amigo, companheiro e *coach* Max Schmidt, por seu amor, dedicação, compreensão, motivação e paciência, características e qualidades que reforçam cada vez mais o motivo pelo qual ele é imprescindível em minha vida, principalmente em momentos especiais como este.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, pelo dom da vida, pela saúde e privilégio de concluir mais uma etapa importante em minha vida.
- Aos meus pais, Iara e Wilson que sem seus ensinamentos e exemplo não teria chegado até aqui.
- Ao orientador Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha pelo seu acompanhamento e incentivo.
- A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

“Em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças”.

Peter Drucker

RESUMO

A competição e complexidade dos mercados, a globalização e a incessante busca por aumento de eficiência, estão levando as organizações a repensarem a sua forma de atuação, buscando estratégias mais colaborativas com sua cadeia de suprimentos. Tendo em vista a importância da Gestão do Relacionamento de Fornecedores (*Supply Relationship Management* – SRM) neste cenário, o objetivo deste trabalho é propor um modelo de posicionamento estratégico de fornecedores, a fim de identificar ações estratégicas para o desenvolvimento, monitoramento e negociações com estes fornecedores, considerando dois fatores: o impacto do fornecedor no negócio e a sua complexidade, definida pelo mercado o qual está inserido, pelo seu poder e sua importância estratégica.

Palavras-chaves: Posicionamento Estratégico; Compras; Procurement; Portifólio Fornecedores; Segmentação Fornecedores.

ABSTRAT

The competition and market complexity, the globalization and the relentless pursuit of increased efficiency are driving organizations to rethink the way it operates, seeking more collaborative strategies with their supply chain. In view of Supplier Relationship Management (Supply Relationship Management - SRM) importance, the objective of this work is to propose a model of strategic positioning of suppliers in order to identify strategic actions for the development, monitoring and negotiations with these suppliers, considering two factors: the impact of supplier in the business and its complexity defined by the supplier market which is inserted through the power of the supplier and its strategic importance.

Key-words: Strategic Positioning; Purchasing; Procurement; Suppliers Portfolio; Supplier Segmentation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – SCM: Integração de processos de negócio entre as empresas	7
Figura 2.2 – Evolução da Função Compras	11
Figura 2.3 – Modelo Abrangência de Procurement	13
Figura 2.4 - Níveis de cooperação na cadeia de suprimentos.	18
Figura 2.5 – Tipos de relacionamento e elementos de troca.....	20
Figura 2.6 - Primeira matriz de Kraljic.	24
Figura 2.7 – Modelo da matriz de compras	26
Figura 2.8 – Modelo Elliott-Shircore & Steele.....	28
Figura 2.9 – Modelo adaptado de Olsen & Ellram.....	31
Figura 2.10 – Análise do relacionamento com fornecedores	36
Figura 2.11 – Os 4 tipos de relacionamento de Bensaou.....	40
Figura 2.12 – Matriz de segmentação de fornecedores da empresa Coca-Cola.....	43
Figura 2.13 – Objetivos de negócio para cada segmento	45
Figura 2.14 – Diretrizes de relacionamento por segmento	45
Figura 2.15 – Modelo “ <i>Purchasing Chessboard</i> ”	46
Figura 2.16 – 64 métodos do “ <i>Chessboard</i> ”	47
Figura 3.1 – Modelo da Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores.....	50
Figura 3.2 – Análise dos critérios da dimensão tecnológica.....	55
Figura 3.3 - Análise dos critérios da dimensão econômico-financeira.....	56
Figura 3.4 - Análise dos critérios da dimensão da qualidade	57
Figura 3.5 - Análise dos critérios da dimensão gerencial	59
Figura 3.6 – Cálculo do fator impacto do fornecedor no negócio	59
Figura 3.7 - Cálculo do fator complexidade do fornecedor	63
Figura 3.8 – Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores	64
Figura 3.9 – Processos de desenvolvimento e monitoramento de fornecedores	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Definições sobre o SCM	6
Quadro 2.2 - Comakership: a nova estratégia para os Suprimentos.....	16
Quadro 2.3 – Continuação - Comakership: a nova estratégia para os Suprimentos.	17
Quadro 2.4 – Níveis de relacionamento entre empresa em uma SC.....	18
Quadro 2.5 - Conceito de Suprimento Enxuto de Lamming	19
Quadro 2.6 – Classificação dos requisitos de compras dos materiais	25
Quadro 2.7 – Critérios de avaliação do modelo de compras.....	25
Quadro 2.8 – Implicações estratégicas da posição do modelo de compras.....	26
Quadro 2.9 – Fatores e condições do modelo de Bensaou	42
Quadro 3.1 – Dimensões e critérios de avaliação do fornecedor	51
Quadro 3.2 – Continuação - Dimensões e critérios de avaliação do fornecedor.....	52
Quadro 3.3 – Fatores determinantes para importância estratégica do fornecedor....	62
Quadro 3.4 – Painel de desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores	71

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

APQP - Advance Product Quality Planning

CPO – Chief Procurement Office

CRM - Customer Relationship Management

DFA - Design for Assembly

DFM - Design for Manufacturing

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

FMEA - Failure Mode and Effect Analysis

GSCF - Global Supply Chain Forum

JIT - Just-in-time

PCM – Planejamento e Controle da Produção

PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PPAP - Processo de Aprovação da Peça de Produção

QFD - Quality Function Deployment

ROI – Return of Investments

ROC – Return of Capital

SCM - Supply Chain Management

SRM - Supply Relationship Management

TCO - Total Cost Ownership

VMI – Vendor Managed Inventory

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA DE PESQUISA.....	2
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	2
1.3	JUSTIFICATIVA.....	3
1.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	3
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1	A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	5
2.2	A FUNÇÃO COMPRAS.....	10
2.3	A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.....	13
2.3.1	O Modelo de Perona & Saccani.....	15
2.3.2	O Modelo de Merli.....	16
2.3.3	O Modelo de Pires.....	17
2.3.4	Suprimento Enxuto de Lamming.....	18
2.3.5	Relacionamentos como “Permuta”.....	19
2.4	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE FORNECEDORES: REVISÃO DE MODELOS.....	20
2.4.1	As Matrizes de Kraljic.....	21
2.4.2	O Modelo Elliott-Shircore & Steele.....	27
2.4.3	Os Modelos de Olsen & Ellram.....	29
2.4.4	O Modelo de Bensaou.....	39
2.4.5	O Modelo Coca-Cola Company.....	43
2.4.6	O Modelo “Purchasing Chessboard”.....	46
3	MODELO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE FORNECEDORES.....	49
3.1	IMPACTO DO FORNECEDOR NO NEGÓCIO.....	50
3.1.1	Dimensão Tecnológica.....	53
3.1.2	Dimensão Econômico-financeira.....	55
3.1.3	Dimensão da Qualidade.....	56
3.1.4	Dimensão Gerencial.....	57
3.2	COMPLEXIDADE DO FORNECEDOR.....	60

3.2.1	Estrutura do Mercado	60
3.2.2	Poder do Fornecedor	60
3.2.3	Importância Estratégica do Fornecedor	62
3.3	MATRIZ DE POSICIONAMENTO	63
3.3.1	Estratégias de negociação com fornecedores	64
3.3.2	Estratégias de desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores....	67
4	CONCLUSÃO	72

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em constante transformação as organizações estão preocupadas com sua capacidade de se manterem competitivas em um ambiente econômico e de negócios que vem se tornando cada vez mais complexo.

Nesse ambiente, as empresas têm buscado o foco em melhorar sua eficiência através da melhoria de seus processos internos e através do aperfeiçoamento de seus relacionamentos junto à sua cadeia de fornecimento.

Dentro deste cenário, destaca-se a importância da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM), onde a relação empresa compradora e fornecedor tem um papel importante no desempenho da cadeia.

Atualmente, na maioria das empresas, o valor gasto nas compras de materiais diretos, indiretos e serviços, variam de 50% a 80% do total das receitas brutas (MARTINS & ALT, 2011, p. 81). Desta forma, a importância dos fornecedores é destacada, pois os mesmos exercem atividades que influenciam diretamente no desempenho financeiro das empresas. Ou seja, o desempenho do fornecedor pode ditar o desempenho da organização compradora, seja, na qualidade dos produtos fornecidos, na disponibilidade dos materiais, no lead time de atendimento, nos níveis de estoque, na capacidade de produção, nos custos diretos de produção e abastecimento e na precisão de entrega aos clientes (SIQUEIRA & LIMA, 2005, p. 4020).

Nesse contexto, os fornecedores deixaram de ser encarados como agregadores de custos e passaram a ser encarados como agregadores de valor na cadeia de fornecimento. Esta nova visão estratégica, mudou o perfil de relacionamento entre as empresas. As empresas vêm buscando relações de longo prazo, a fim de obter benefícios de longo prazo, como compartilhamento de tecnologia, conhecimento mútuo e profundo dos processos, transparência em seu relacionamento, compartilhamento dos riscos, redução de custos, maximização dos lucros, etc (ELLRAM, 1992, p. 32).

Desta forma, a Gestão do Relacionamento de Fornecedores (*Supply Relationship Management – SRM*) é um meio de conectar a organização com a sua cadeia de suprimentos. Para operar com eficiência as empresas precisam identificar seus fornecedores e o nível de relacionamento que se deseja estabelecer com cada um deles.

Nem todos os fornecedores deverão ser gerenciados da mesma forma, depende do seu valor estratégico para empresa compradora. Existem fornecedores chaves, que se deve estabelecer uma aliança estratégica. Existem outros, que se deve manter uma relação mais tradicional de cliente e fornecedor.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA DE PESQUISA

Tomando-se como base o exposto e a importância da gestão estratégica de fornecedores, o problema central desta pesquisa consiste em verificar a importância dos fornecedores dentro das organizações e estabelecer os diferentes níveis de relacionamento com os diversos fornecedores que podem integrar a cadeia de fornecimento de uma empresa de grande porte.

Este trabalho será desenvolvido, baseado em duas metodologias de pesquisa. A primeira a pesquisa bibliográfica, que utilizará diversos referenciais teóricos sob os temas relacionados à gestão do relacionamento com fornecedores. E a segunda, a pesquisa-ação que será utilizada considerando a experiência e a observação direta do ambiente profissional da pesquisadora.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo principal propor um modelo de posicionamento estratégico de fornecedores, considerando dois fatores: o impacto do fornecedor no negócio e a sua complexidade, definida pelo mercado o qual está inserido, pelo seu poder e sua importância estratégica.

Entre os objetivos específicos, espera-se identificar no modelo de posicionamento os seguintes aspectos:

- O perfil das relações entre as empresas compradoras e seus fornecedores;

- O posicionamento dos fornecedores, a partir do perfil de relacionamento;
- Os tipos de negociação e acordos comerciais (contratos e outros) a serem estabelecidos com cada tipo de perfil de relacionamento;
- As vantagens competitivas adquiridas para cada tipo de relacionamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse no tema de gestão da cadeia de fornecimento, em especial a relação com fornecedores, vem sendo um tema amplamente discutido no meio acadêmico. No entanto, existe uma oportunidade de relacionar o tema com a realidade dos departamentos de compras. Poucas são as empresas que conseguem visualizar, de uma maneira estratégica, o posicionamento de seus fornecedores e estabelecer um relacionamento adequado a partir dos perfis mapeados.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Devido à limitação de tempo, não será aplicado o modelo de posicionamento estratégico de fornecedores. Ficando como proposta a aplicação do modelo em futuros estudos de casos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho estará dividido em 4 capítulos, conforme a estrutura abaixo apresentada:

Capítulo I – Introdução

Capítulo II – Fundamentação Teórica

2.1 A Gestão da Cadeia de Suprimentos

2.2 A Função Compras

2.3 A Gestão do Relacionamento com Fornecedores

2.4 Posicionamento Estratégico de Fornecedores: Revisão de Modelos

Capítulo III – Modelo de Posicionamento Estratégico de Fornecedores

3.1 Impacto do Fornecedor no Negócio

3.2 Complexidade do Fornecedor

3.3 Matriz de Posicionamento

Capítulo IV – Conclusão

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Os diversos desafios que as empresas enfrentam atualmente – em um ambiente extremamente volátil e complexo – tornam a integração das diversas etapas da cadeia de suprimentos um imperativo para a melhoria dos resultados, seja pelo aumento de receita e atendimento da demanda, seja pela redução de custo e de perdas ao longo da cadeia.

Nesse contexto, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) tem representado um importante componente na formulação da estratégia competitiva, assim como tem proporcionado um significativo diferencial na otimização dos processos de negócios dentro das cadeias produtivas (TROQUE & PIRES, 2003, p. 1).

O termo SCM vem sendo usado como um sinônimo para logística, ou como um novo nome para compras ou operações, ou mesmo, a combinação de compras, operações e logística. No entanto, o termo SCM é muito mais amplo. SCM é uma rede de empresas que interagem entre si na busca de sinergia para capturar todo o potencial de integração e gestão intra e inter-organizacionais. (LAMBERT & COOPER, 2000, p. 65).

Segundo Cooper *et al.* (1997), o termo SCM apareceu na literatura pela primeira vez em 1982¹. No entanto, foi nos anos 90 que aumentou o interesse pelo tema, tanto na academia, como nas empresas.

Na literatura podem-se encontrar diversas definições para SCM, de uma forma geral, todas são complementares e concebidas sob a ótica e experiência de seus autores. O quadro resumo (Quadro 2.1) apresentado por Fedichina (2011), mostra algumas definições resultado de sua pesquisa.

¹Oliver, R. Keith and Michael D. Webber, "Supply-Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy", Outlook, 1982, cit. Martin Christopher, Logistics, *The Strategic Issues*, London: Chapman and Hall, 1992.

DEFINIÇÕES	REFERÊNCIA
“é a rede de organizações envolvida por meio de vínculos a montante e a jusante, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final”.	Christopher (2009, p.16)
“rede de serviços, materiais e fluxos de informação que liga os processos de relacionamento com clientes, de atendimento de pedidos e de relacionamento com fornecedores e clientes”.	Krajewski <i>et al</i> (2009, p.310)
“representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas”.	Fleury <i>et al</i> (2000, p. 42)
“conjunto de atividades funcionais que é repetido muitas vezes ao longo do canal de suprimentos através do qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados e o valor é adicionado aos olhos dos consumidores”.	Ballou (2001, p. 21)
“corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem”.	Bertaglia (2003, p. 4)
“alinhamento das habilidades a montante e a jusante dos parceiros da cadeia de suprimento para entregar valor superior ao cliente final com o mínimo custo para a cadeia de suprimentos como um todo”.	Harrison e Van Hoek (2003, p. 27)
“(…) um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos, armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema e ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado”.	Simchi-Levi <i>et al</i> (2003, p. 27)
“os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado”.	American Production Inventory Control Society (APICS), citado por Pires (2004, p. 47)
“rede de instalações e rotas de transporte que transformam matérias-primas em produtos acabados e os entregam aos consumidores”.	Taylor (2005, p. 322)
“refere-se à maneira pela qual os materiais fluem através de diferentes organizações, iniciando com as matérias-primas e encerrando com produtos acabados entregues ao consumidor final”.	Gaither e Frazier (2001, p. 427)

Quadro 2.1 – Definições sobre o SCM (FEDICHINA, 2011, p. 21)

Entre as definições de SCM pesquisadas, o conceito apresentado pelo *Global Supply Chain Forum – GSCF* (LAMBERT, 2008, p. 2) é o mais abrangente e será utilizado para explorar o tema neste trabalho.

Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos-chaves de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais que fornecem produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes e outros *stakeholders*.

A partir da definição proposta pelo GSCF, podemos considerar que SCM é um conjunto de processos de negócios gerenciais interligados e focados em atingir as necessidades das diversas organizações que estão incluídas como membros da cadeia de suprimentos.

Os membros do GSCF identificaram oito processos chaves de negócio que compõem a gestão da cadeia de suprimentos, sendo eles, a gestão do relacionamento com clientes, a gestão do serviço ao cliente, a gestão da demanda, o atendimento de ordens, a gestão do fluxo de manufatura, a gestão do relacionamento com o fornecedor, o desenvolvimento e comercialização de produto e a gestão dos retornos (LAMBERT & COOPER, 2000, p. 72).

Estes processos de negócio percorrem toda a extensão da cadeia de suprimentos, cruzando cada uma das organizações que a compõe e proporcionando a integração dos componentes destes processos com as suas respectivas áreas funcionais, dentro e entre as organizações (Figura 2.1).

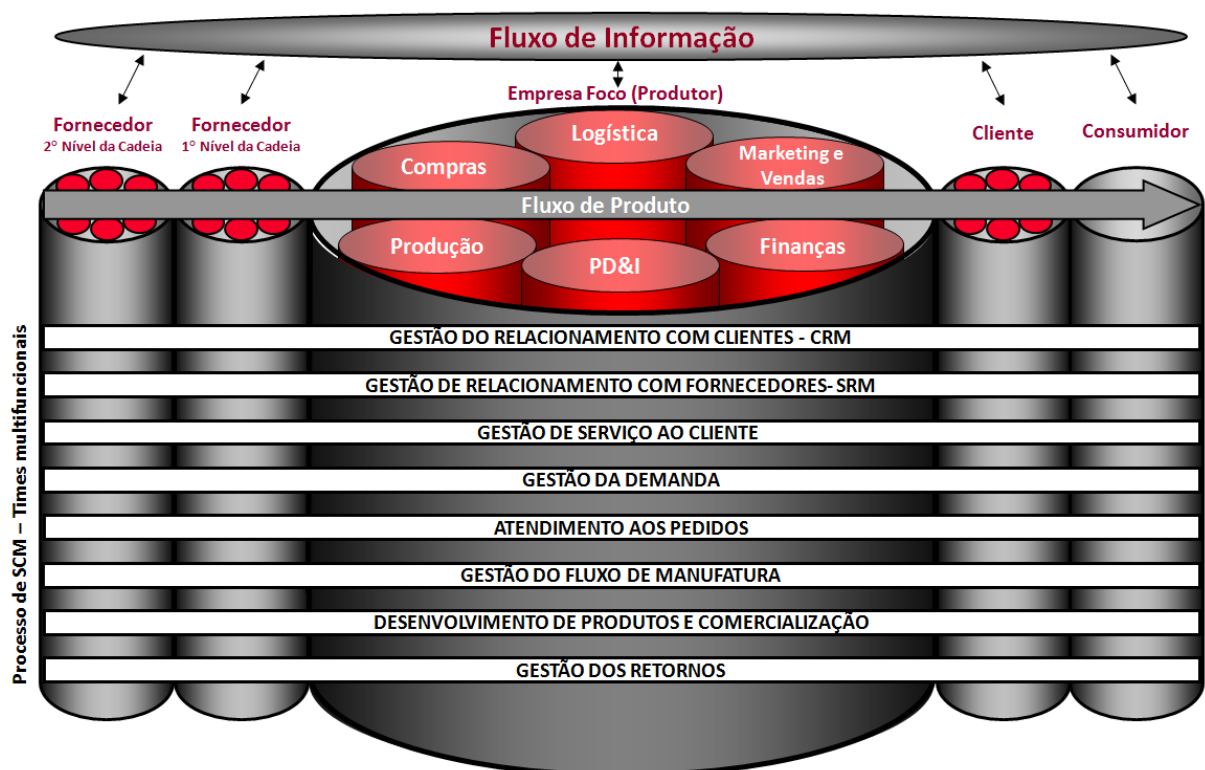


Figura 2.1 – SCM: Integração de processos de negócio entre as empresas (LAMBERT, 2008, p. 8)

O foco deste trabalho está no processo de gestão do relacionamento com fornecedores que será explorado no item 2.3. Porém, é importante descrever cada

um dos processos de forma sucinta para permitir o entendimento abrangente do SCM e as suas relações intra e inter organizacionais.

a) Gestão do Relacionamento com Clientes (*Customer Relationship Management - CRM*)

O primeiro processo determina a estrutura de desenvolvimento e a manutenção do relacionamento com os clientes. Para Lambert *et al.* (2000), o primeiro passo para integrar a SCM é identificar os clientes chaves ou o grupos de clientes que a empresa julga fundamental para desenvolver o seu negócio. Com estes parceiros são estabelecidos os acordos de produtos e serviços, além dos níveis de desempenhos e rentabilidade esperados para estes acordos.

Para que esta estrutura atinja o nível de desempenho desejado é importante que existam equipes focadas dentro dos clientes trabalhando para melhorar os processos, eliminar a variação da demanda e de atividades que não agregam valor para o cliente (PIRES, 2009, p. 72).

b) Gestão do Relacionamento com Fornecedores (*Supplier Relationship Management - SRM*)

Este processo de negócio define como uma empresa interage com seus fornecedores. É um processo “espelho” da gestão de relacionamento com os clientes (CROXTON, GARCÍA-DASTUGUE, LAMBERT, & ROGERS, 2001, p. 24). Onde a empresa determina e classifica seus fornecedores de acordo com o grau de contribuição e criticidade para a organização.

O resultado desejado deste processo é uma relação ganha-ganha, onde ambas as partes se beneficiam. Trata-se da mudança do sistema tradicional compra-vende para um relacionamento mais estratégico – aliança estratégica.

c) Gestão do Serviço ao Cliente (*Customer Service Management*)

O processo de gestão do serviço estabelece a interface com o cliente, provendo-o de todas as informações em tempo real sobre o pedido, a situação da produção e distribuição.

Este processo não deve ser confundido com as definições tradicionais de

serviço ao cliente que se referem apenas às atividades necessárias para receber, processar, entregar e faturar os pedidos dos clientes. É mais do que isso, é o processo que responde pela administração do acordo de produto e serviço desenvolvido e firmado no processo de Gestão do Relacionamento com Clientes (SIMON & PIRES, 2006, p. 4).

d) Gestão da Demanda (*Demand Management*)

Este processo gerencia as previsões de demanda dos clientes. A demanda é, de longe, a maior fonte de variação dentro das empresas, pois determina o que e quando os clientes vão comprar.

O processo de gestão da demanda deve equilibrar as necessidades dos clientes com a capacidade de abastecimento da empresa. Projetando e sincronizando a demanda com a produção, as compras e a distribuição (LAMBERT & COOPER, 2000, p. 73).

e) Atendimento dos Pedidos (*Order Fulfillment*)

O atendimento dos pedidos é um processo complementar ao da gestão da demanda, pois visa atender as necessidades dos clientes em termos de quantidade, prazo, qualidade, custos, etc.

Para ter um processo eficaz é importante que as diversas áreas funcionais da empresa estejam alinhadas com os principais membros da cadeia de suprimentos, a fim de capacitar a empresa no sentido de atender às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, reduzir o custo total dos produtos e serviços.

f) Gestão do Fluxo de Manufatura (*Manufacturing Flow Management*)

O conceito de gestão do fluxo de manufatura dentro do SCM pode ser traduzido como um processo *just-in-time*, o produto que o cliente quer, na hora que ele quer. Os processos de fabricação devem ser flexíveis para responder às mudanças de mercado e dinâmicos a ponto de permitir ciclos de produção mais curtos para melhorar a capacidade de resposta aos clientes (SIMON & PIRES, 2006, p. 5).

g) Desenvolvimento do Produto e Comercialização (*Product Development and Commercialization*)

Este processo estabelece a relação clientes e fornecedores com o foco principal de reduzir o tempo de desenvolvimento e lançamento dos produtos.

Clientes e fornecedores devem estar integrados para tornar o processo de desenvolvimento do produto eficiente, a fim de reduzir o tempo de lançamento dos produtos no mercado (*time-to-market*) e assim manter a competitividade das empresas.

De acordo com Pires (2009), o processo de desenvolvimento do produto e comercialização tem uma grande interface com outros processos do SCM. Como, identificar as necessidades dos clientes (Gestão do Relacionamento com Clientes), selecionar fornecedores e materiais (Gestão do Relacionamento com Fornecedores) e desenvolver tecnologia de produção (Gestão do Fluxo de Manufatura).

h) Gestão dos retornos (*Returns Management*)

O processo de gestão dos retornos e/ou devoluções vem ganhando importância dentro do SCM, pois também pode trazer diferencial competitivo entre as empresas. Em muitos países, esse processo sofre respaldo e influência das questões legais ligadas à proteção ambiental.

A gestão eficaz do processo de retorno/devolução permite identificar oportunidades de melhorias de produtividade e projetos inovadores na cadeia de suprimento (LAMBERT & COOPER, 2000, p. 74).

2.2 A FUNÇÃO COMPRAS

Nos últimos anos, a função compras tem sido elevada a um nível estratégico dentro das empresas (Figura 2.2). Uma forte razão para esta mudança foi o reconhecimento de que a função compras desempenha um papel importante nas tomadas de decisões estratégicas e, conseqüentemente, traz vantagens competitivas para as organizações.

O modelo tradicional de compras era de um processo tático e de cunho administrativo, tendo um perfil não estratégico e reativo às decisões tomadas pelas

outras funções (departamentos), principalmente a produção (BRAGA, 2006).

Foi com as novas formas de gerenciamento da produção, com a introdução de conceitos como Just In Time (JIT), Gestão da Qualidade Total (TQM), produção enxuta (Lean Manufacturing), entre outras práticas de gerenciamento que buscavam redução de custos, redução do ciclo de produção dos novos produtos e melhoria da qualidade, que a função compras passou a ser vista como agregação de valor e potencial de lucro.

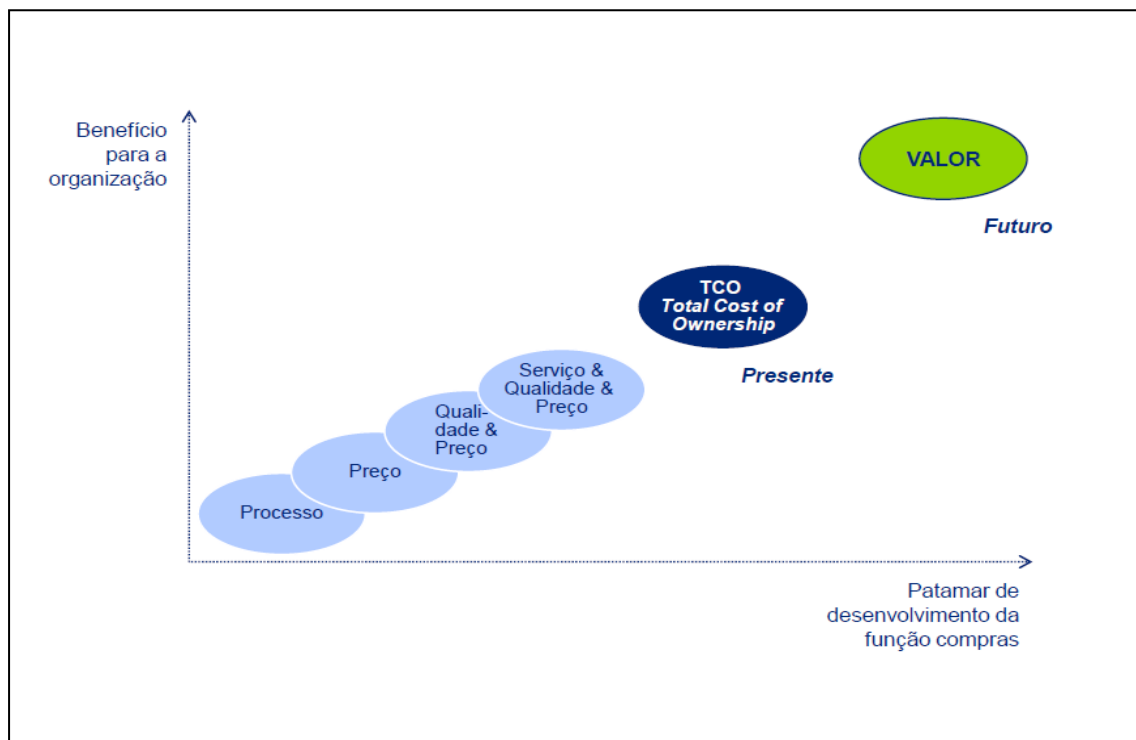


Figura 2.2 – Evolução da Função Compras (DELOITTE)

Atualmente na literatura encontram-se diferentes termos para definir a função compras: *procurement*, gestão de materiais, *sourcing*, suprimentos ou simplesmente compras. Não existe um acordo sobre a definição de cada um desses termos, depende de cada autor. No mundo corporativo a aplicação do termo é similar à literatura, cada organização utiliza o conceito conforme sua conveniência e/ou estrutura organizacional. Nas empresas, os gestores destas áreas podem ter responsabilidades idênticas, mas títulos substancialmente diferentes (JOHNSON, FLYNN, & LEENDERS, 2011, p. 4).

As definições a seguir são baseadas na opinião e experiência da autora.

a) Compras

A função compras engloba todas as atividades transacionais essenciais associadas à aquisição de materiais, serviços e/ou equipamentos utilizados na organização. Basicamente, a área de compras é responsável pela operacionalização da transação, ou seja, gestão dos pedidos de compras e acompanhamento das entregas dos materiais, devendo assegurar que recebeu exatamente o que comprou, na quantidade e no tempo certo.

b) Suprimentos

Suprimentos é uma área tático-transacional mais abrangente do que a área de compras, pois além de ser responsável pela função compras, também responde pelo planejamento e controle dos materiais (PCM) e pela logística *inbound*².

c) Gestão de Materiais

Ao se referir à gestão de materiais, geralmente, inclui-se a função compras, o planejamento e controle dos materiais (PCM), a gestão de estoques, o controle da qualidade dos materiais (inspeção de recebimento), a gestão de armazenagem e a logística *inbound* e *outbound*³. Dando a este termo um amplo aspecto estratégico relacionado à gestão da cadeia de suprimentos.

d) Sourcing

O termo *sourcing* pode ser entendido como um dos processos de *procurement*, o qual tem por objetivo identificar os fornecedores que ofereçam os melhores benefícios à organização compradora e o estabelecimento de diferentes estratégias de relacionamento com estes fornecedores (BRAGA, 2010).

e) Procurement

Cada vez mais o termo *procurement* vem ganhando popularidade nas empresas Brasileiras. O termo não possui um correlato na língua portuguesa que fosse adequado para definir sua abrangência.

² Logística inbound – referencia a logística de entrada de materiais, como por exemplo, entrada de materiais produtivos vindos do fornecedor.

³ Logística outbound – referencia a logística de saída de materiais, como por exemplo, saída de produtos acabados para centros de distribuição do cliente.

O termo *procurement* está relacionado à aquisição de bens e/ou serviços considerando o custo total de propriedade (*Total Cost Ownership – TCO*), ou seja, é uma abordagem holística para compras que engloba a consideração de mais do que apenas fatores quantitativos ou custos transacionais de produtos e serviços. Estabelece a definição de compras estratégicas que envolve todos os processos que representam valor para a organização e contribuem para alcançar vantagem competitiva.

O *procurement* é um processo amplo que envolve a gestão do relacionamento com fornecedores (*Supplier Relationship Management – SRM*). Abrangendo a identificação, a avaliação, a negociação, o desenvolvimento, a qualificação e o monitoramento dos fornecedores.

Os objetivos de *procurement* devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, visando o melhor atendimento aos clientes internos e externos.

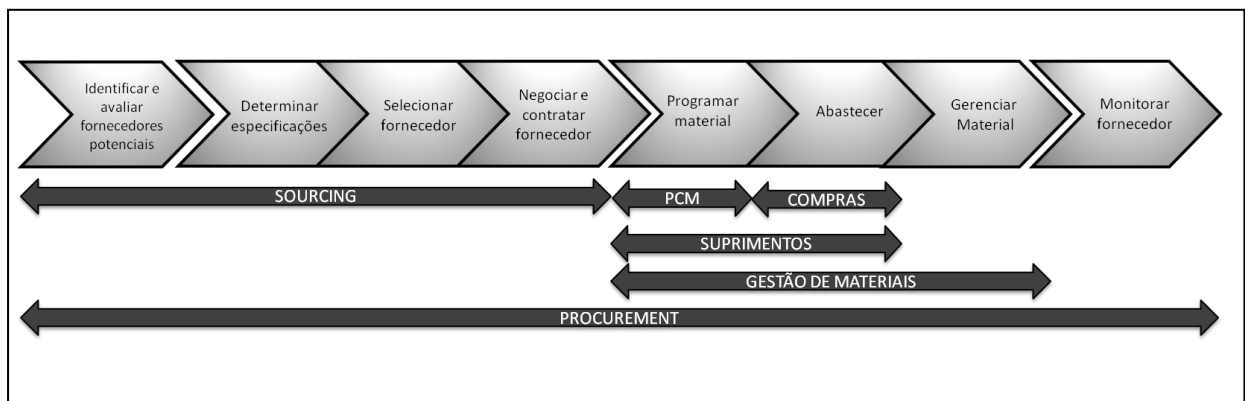


Figura 2.3 – Modelo Abrangência de Procurement

Em suma, ao passo que *procurement* está preocupado com a reunião geral dos recursos, compras é o ato específico de adquirir algo, voltado para as transações em si, e não para o todo (MARTINS & ALT, 2011, p. 82). A partir desta definição, entende-se que o processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores é responsabilidade da área de *procurement*.

2.3 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

O termo gestão do relacionamento com fornecedores (*Supplier Relationship*

Management - SRM) se refere ao processo que define como a empresa estabelece, desenvolve e mantém o relacionamento com seus fornecedores (CROXTON, GARCÍA-DASTUGUE, LAMBERT, & ROGERS, 2001, p. 24).

Segundo Perona & Sacconi (2002), as práticas de gestão do relacionamento com fornecedores estão em constante evolução devido às diversas mudanças internas e externas as quais as organizações sofrem. Estas mudanças são impulsionadas pela globalização, pela dinâmica de atendimento as necessidades do mercado, o aumento da variedade de produtos, a aceleração das inovações tecnológicas e a redução do ciclo de vida dos produtos, as quais contribuem para aumentar a complexidade na estruturação e gerenciamento do processo de SRM.

Neste contexto, a gestão do relacionamento com fornecedores representa uma oportunidade de construir uma bem sucedida base de fornecedores. Isto representa desenvolver uma relação de parceria com os seus principais fornecedores com o objetivo de reduzir os custos, inovar no desenvolvimento de novos produtos e criar valor para ambas as partes, baseando-se em um compromisso mútuo de colaboração de longo prazo e divisão do sucesso (LAMBERT & SCHWIETERMAN, 2012, p. 338).

Com o aumento de competição global existe um interesse crescente das organizações em se concentrar nas atividades essenciais de seus negócios (*core business*) e obter capacidade e competências que não possuem através de sua cadeia de fornecedores.

Nesta perspectiva, o SRM torna-se um processo crítico para as empresas, pois cada vez mais existe a necessidade de gerenciar os seus fornecedores de maneira estratégica, permitindo uma maior integração com os demais processos da cadeia de suprimentos.

No entanto, é importante destacar que o estabelecimento de relações estratégicas deve ser feita com fornecedores chaves os quais podem propiciar relações colaborativas para co-criação de valor e diferencial competitivo. Altos níveis de integração com os fornecedores resultam em melhoria do desempenho, tanto no primeiro nível (*first tier*) da cadeia produtiva, como além dele. Entretanto, o nível

apropriado de integração com os fornecedores dependerá do estilo de relação que se deseja estabelecer com cada um deles.

Nem todos os fornecedores exercem o mesmo impacto sobre as empresas. Alguns relacionamentos são importantes porque se traduzem em resultados financeiros imediatos, outros porque geram benefícios de longo prazo.

Na literatura, vários autores elaboram tipologias de relacionamento entre clientes-fornecedores, entre as quais vamos explorar alguns modelos.

2.3.1 O Modelo de Perona & Saccani

Perona & Saccani (2002) propõem em seus estudos a divisão do relacionamento com fornecedores em quatro estilos.

a) Relações tradicionais são caracterizadas pela ausência de integração entre cliente-fornecedor. Os fornecedores devem garantir o atendimento ao cliente e qualidade do produto. Os preços são estabelecidos através de quase puros mecanismos de mercado e não há nenhuma relação de investimentos específicos realizados entre as partes.

b) Parcerias operacionais surgem da necessidade de reduzir custos decorrentes do gerenciamento de grande volume de materiais. Neste caso, a integração logística torna-se uma prioridade e técnicas de integração podem ser aplicadas, como entregas frequentes e *Just-in-time* (JIT), reposição contínua e qualidade assegurada dos materiais. A parceria pode ser reforçada pelo gerenciamento e compartilhamento das informações. Por exemplo, a adoção de VMI (*Vendor Managed Inventory*) fornece a integração necessária para a consolidação deste tipo de parceria.

c) Parcerias tecnológicas surgem quando existe uma falta de conhecimento tecnológico do lado do cliente. O cliente opta por terceirizar uma tecnologia ou uma competência, consolidando uma parceria com o fornecedor que se torna uma extensão sua.

d) Parcerias desenvolvidas são caracterizadas pela integração sobre os aspectos logísticos e tecnológicos. Estas parcerias devem estar aptas a trocar produtos que

devem ser desenvolvidos em conjunto, e para o qual uma integração logística é indicada para sincronizar a oferta e a procura, para otimizar o armazenamento, o transporte e os custos administrativos.

2.3.2 O Modelo de Merli

Merli (1998) desenvolveu um modelo de relacionamento cliente-fornecedor denominado *comakership*. O *comakership* é relação evoluída entre clientes e fornecedores, onde busca-se uma visão sistêmica e integradora da cadeia de suprimentos, abordando estratégias, políticas e aspectos operacionais, relacionados ao Controle de Qualidade Total (Group-Wide Quality Control), à Cadeia de Valor, à Gestão Total da Produção/JIT e ao Desenvolvimento do Processo de Produção.

O *comakership* apresenta uma visão da evolução do relacionamento em termos globais, articulado em quatro níveis de desenvolvimento apresentados nos Quadro 2.2 e Quadro 2.3.

Primeiro Nível	Relação	Abordagem convencional
	Slogan	"Os fornecedores são pontos de venda onde compramos pelo melhor preço".
	Princípios	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade aos preços. • Abordagem/relacionamento entre adversários em contraposição de interesses, baseado em relações de força. • Avaliação de fornecedores quanto a preços e garantia (entregas, qualidade). • Inspeção de recebimento em 100 % dos lotes, baseada em amostragens estatísticas. • Certificados formais. • Controle por inspeção dos fornecedores.
Segundo Nível	Relação	Melhoria da qualidade
	Slogan	"Fazer a qualidade junto aos fornecedores".
	Princípios	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade à Qualidade. • Início de relacionamento a longo prazo. • Uso experimental de <i>comakership</i> (poucos casos) como modelo de referência. • Redução do número de fornecedores. • Avaliação de fornecedores baseada nos custos totais da Qualidade. • Início da autocertificação de fornecedores. • Compra de sistemas e não de componentes (com o controle por parte dos projetistas). • Início de fornecimentos JIT.

Quadro 2.2 - Comakership: a nova estratégia para os Suprimentos. Adaptado: Merli (1998, pp. 53-55).

Terceiro Nível	Relação	Integração operacional
	Slogan	"O processo produtivo começa na casa do fornecedor".
	Princípios	<ul style="list-style-type: none"> • Controle dos processos dos fornecedores e dos processos globais. • Avaliação de fornecedores levando em conta a aptidão dos processos. • Ampliação do <i>comakership</i> (integração operacional). • Alguns investimentos comuns em PD&I. • Início do co-design de produto/processo. • Programas de melhoria contínua com os fornecedores. • Ampliação das autocertificações. • Ampliação do JIT/início de fornecimentos sincronizados. • Sistemas de garantia da qualidade.
Quarto Nível	Relação	Integração estratégica
	Slogan	"Fazer negócios juntos".
	Princípios	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento comum dos procedimentos de negócios. • Avaliação global dos fornecedores (tecnológica e estratégica). • <i>Co-design</i> de produto/processo amplo (com <i>Quality Function Deployment</i> – QFD, ou Desdobramento da Função Qualidade). • Parcerias nos negócios com alguns dos fornecedores mais importantes. • Feedback do mercado em tempo real com diagnósticos diretos do campo. • Ampliação dos fornecimentos sincronizados. • Acordos sobre estratégias e políticas em nível máximo. • Sistemas de garantia de Qualidade globais (integrados).

Quadro 2.3 – Continuação - Comakership: a nova estratégia para os Suprimentos. Adaptado: Merli (1998, pp. 53-55)

2.3.3 O Modelo de Pires

O modelo de Pires (2009) está baseado na síntese de diversos autores sobre o relacionamento entre empresas na cadeia de suprimentos. Pires (2009) classifica os relacionamentos em sete possíveis níveis, considerando o nível de integração e o nível de formalização do relacionamento. Estes sete níveis estão situados em uma escala ascendente, partindo de um relacionamento comercial até atingir o topo, que é a integração vertical entre as empresas. A Figura 2.4 identifica a escala de relacionamento, enquanto o Quadro 2.4 demonstra os tipos de relacionamento propostos por Pires (2009).

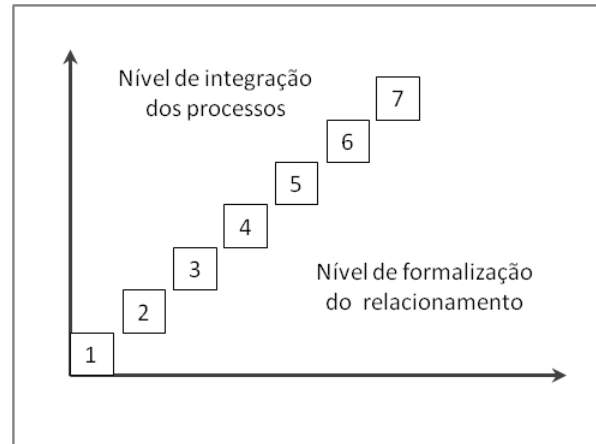


Figura 2.4 - Níveis de cooperação na cadeia de suprimentos. (PIRES, 2009)

Nível	Relacionamento	Características
1	Comercial (arm'slength)	Relações meramente comerciais entre empresas independentes.
2	Acordos não contratuais	Acordos informais para alguns objetivos comuns. Ex: cartel.
3	Acordos via licença	Cooperação multilateral, via contrato. Ex: franchising.
4	Alianças	Empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos. Ex.: alianças de companhias aéreas.
5	Parcerias	Empresas independentes agindo na cadeia de suprimentos como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócio, com grande nível de colaboração, de alinhamento de objetivos, de integração de processos e de informações. Ex.: consórcios e condomínios na indústria automobilística.
6	Joint ventures	Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos. Ex.: MWM e Cummins formando a empresa Power Train para atender a VW em Resende.
7	Integração vertical	Envolve a incorporação dos processos da cadeia de suprimentos por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso tem-se uma empresa que é proprietária de todos os ativos e recursos da cadeia de suprimentos

Quadro 2.4 – Níveis de relacionamento entre empresa em uma SC (PIRES, 2009).

2.3.4 Suprimento Enxuto de Lamming

Lamming citado por Slack et al. (2002) propôs um modelo de relacionamento cliente-fornecedor que transcende a simples parceria.

O Suprimento Enxuto aborda o relacionamento entre cliente-fornecedor como sendo uma relação entre parceiros iguais. Onde as fronteiras do relacionamento não são claras, podendo criar ligações estreitas entre as duas partes envolvidas.

Entretanto, os parceiros mantêm sua identidade legal, sua cultura, sua estrutura e sua própria estratégia. Porém, inevitavelmente, reduzem sua liberdade de ação, à medida que fortalecem seus laços com outras organizações. O Quadro 2.5 apresenta as características do Suprimento Enxuto.

FATOR	CARACTERÍSTICA DO SUPRIMENTO ENXUTO
Natureza da Ocorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Operação global - presença local • Baseada na contribuição à tecnologia do produto • Dependências de alianças e cooperação
Como os fornecedores são selecionados pelos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento dos fornecedores estabelecido desde o início. • Esforços conjuntos de análise de valor e objetivos de custo. • Fornecimentos a partir de uma ou duas fontes. • Fornecedor provê benefícios globais. • Troca de fornecedor apenas como último recurso após tentativas de aprimoramento.
Troca de informação entre fornecedor e cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência real • Discussão de custos e volumes nos dois sentidos. • Informações técnicas e comerciais • Intercâmbio eletrônico de dados (EDI - electronic data interchange) • Sistema Kanban para liberação da produção
Gestão da capacidade	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão de investimentos regionais estratégicos • Capacidade sincronizada • Flexibilidade para lidar com flutuações
Prática de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema just in time com kanban • JIT local, a longa distância e internacional.
Tratamento das mudanças de preço	<ul style="list-style-type: none"> • Reduções de preço baseadas em reduções de custo advindas de esforços conjuntos entre fornecedor e cliente.
Atitude em relação à qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeção de recebimento torna-se redundante. • Acordo mútuo quanto a metas de qualidade. • Interação contínua. • Qualidade perfeita como meta.

Quadro 2.5 - Conceito de Suprimento Enxuto de Lamming (SLACK, CHAMBERS, & JOHNSTON, 2002, p. 434)

2.3.5 Relacionamentos como “Permuta”

Slack et al. (2002), propõe um modelo de relacionamento entre os elos da cadeia de suprimentos. Este modelo é descrito em termos de fluxos entre as operações envolvidas na cadeia – fluxos de recursos transformados (materiais) ou fluxos de recursos transformadores (pessoas ou equipamentos).

O termo utilizado para definir todos os diferentes tipos de fluxo é a permuta. A permuta possibilita o envolvimento transacional entre cliente-fornecedor, onde para cada tipo de relacionamento existe um ou mais elementos de troca, conforme podem ser avaliados na Figura 2.5.

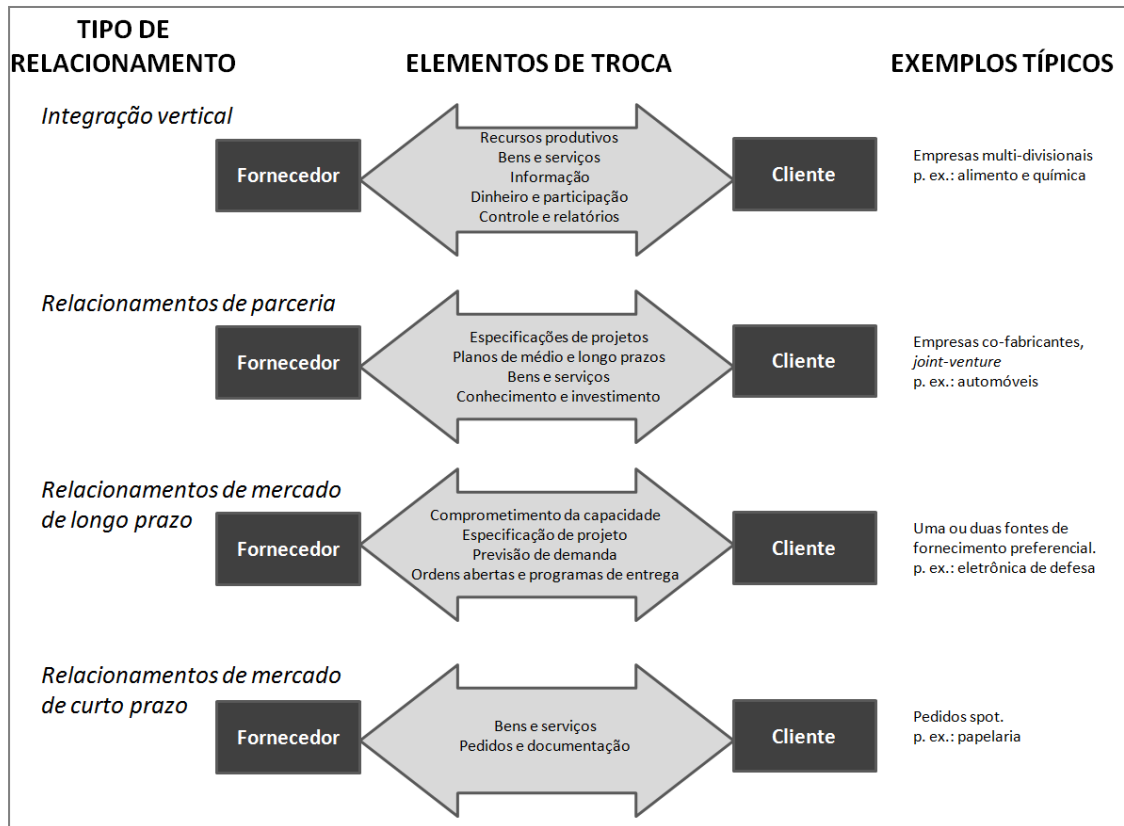


Figura 2.5 – Tipos de relacionamento e elementos de troca (SLACK, CHAMBERS, & JOHNSTON, 2002, p. 435)

2.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE FORNECEDORES: REVISÃO DE MODELOS

Os modelos de posicionamento de fornecedores têm sido utilizados principalmente para auxiliar no processo de tomada de decisões estratégicas, orientando as empresas na alocação adequada de seus recursos.

Neste contexto, podemos considerar que os modelos de posicionamento são ferramentas analíticas que servem para organizar as informações e criar uma categorização dos itens analisados (OLSEN & ELLRAM, 1997, p. 102).

Na gestão de *procurement* podem ser utilizados para melhorar a distribuição dos recursos por ser um método de identificação de quais os grupos de produtos, fornecedores ou relacionamentos necessitam de uma maior atenção em detrimento a outros. Esta necessidade de desenvolver estratégias distintas decorre da

impossibilidade de empregar relacionamentos avançados com todos os fornecedores.

A estratégia de segmentação deve estar relacionada à estratégia corporativa, juntamente com as estratégias de marketing, manufatura e *procurement*, a fim de identificar os fornecedores que são críticos para o sucesso da organização, no curto e longo prazo (LAMBERT & SCHWIETERMAN, 2012, p. 340).

Para isso, estabelecem componentes essenciais à condução das decisões, onde a equipe de *procurement* identifica critérios para a categorização dos fornecedores.

A equipe determina quais destes critérios devem ser utilizados e como o fornecedor será avaliado em cada um deles. A definição dos critérios a serem analisados depende da necessidade, dos objetivos e resultados que as empresas esperam alcançar na avaliação de seus fornecedores e/ou categorização dos seus materiais.

Neste contexto, é importante considerar a complexidade das dimensões utilizadas para categorizar os fatores a serem avaliados no modelo. Se as dimensões são muito complexas, a empresa pode focar exageradamente no desenvolvimento das medidas e na categorização dos fatores, que podem não aproveitar todo o potencial do modelo em termos de alocação de recursos e comunicação. Por outro lado, se os fatores são muito simples, importantes variáveis pode ser negligenciadas (OLSEN & ELLRAM, 1997, p. 102).

A seguir serão apresentados vários modelos propostos na literatura e que servirão de base para a construção do modelo proposto neste trabalho.

2.4.1 As Matrizes de Kraljic

Na Conferência de Compras 1983, em Copenhague, Kraljic, diretor do escritório da consultoria McKinsey em Düsseldorf, apresentou uma nova e promissora ferramenta para a determinar um conjunto de estratégias de compra diferenciadas e uma política de reestruturação das carteiras de materiais como um todo.

A Harvard Business Review publicou seu artigo “*Purchasing Must Become Supply Management*” (Compras deve se tornar a gestão do suprimentos), que apontou para a necessidade das empresas progredirem em direção à uma gestão mais eficaz da cadeia de suprimentos, acompanhado por uma ferramenta prática para análise e construção de uma estratégia de suprimentos eficiente (GELDERMAN, 2003, p. 63).

As matrizes de Kraljic (1983) são as mais abrangentes e as mais utilizadas na área de *procurement* e gestão da cadeia de suprimentos. Na literatura podemos encontrar diversas variações da matriz de Kraljic, onde a construção do modelo está baseada sobre os pontos de partida do modelo original.

Kraljic (1983, pp. 111-112) propôs uma abordagem de quatro fases como uma estrutura para “moldar a estratégia de suprimento”:

1. Classificar todos os materiais comprados ou componentes em termos de impacto no lucro e no risco de fornecimento.
2. Analisar o mercado de fornecimento para os materiais.
3. Determinar a estratégia global de posicionamento de fornecimento.
4. Desenvolver as estratégias e os planos de ações.

Na **primeira fase**, Kraljic elaborou uma matriz a qual envolve uma classificação de produtos com base em duas dimensões: importância das compras (impacto no lucro) e complexidade do mercado fornecedor (risco de suprimento). Cada variável tem dois valores possíveis: "baixo" e "alto". O resultado é uma matriz 2x2 e uma classificação em quatro categorias (ver Figura 2.6).

Cada uma das quatro categorias requer uma abordagem distinta, na proporção das implicações estratégicas de cada cenário. Kraljic identificou as principais tarefas, as informações necessárias e o nível de decisão nas organizações para cada categoria (ver Quadro 2.6).

Os itens não críticos requerem processamento eficiente, padronização de produtos, volume de pedidos e otimização de estoques.

Para os itens de alavancagem exigem que a empresa compradora explore seu poder de compra através de negociações duras, preço objetivo e produtos substitutos.

No caso dos itens gargalo, deve se tomar uma série de precauções, pois podem causar diversos problemas. Desta forma, estes itens precisam ser gerenciados através de garantia de volume, controle do fornecedor, estoque de segurança e planos alternativos.

Por fim, os itens estratégicos devem ser tratados com o desenvolvimento de relacionamentos de parceria de longo prazo com os fornecedores. Nestes casos, técnicas analíticas, incluindo análise de mercado, análise de risco, evolução e previsão de preços e modelos de otimização, devem ser aplicadas.

Na **segunda fase** da estratégia, Karljic sugere alguns critérios de comparação do poder de barganha entre cliente-fornecedor. A empresa compradora deve avaliar a disponibilidade dos itens estratégicos em termos de qualidade e quantidade e o relativo poder dos fornecedores existentes no mercado (ver Quadro 2.7). A partir desta análise, a empresa avalia as suas necessidades e a sua capacidade de obter as condições de fornecimento desejáveis, utilizando os seus critérios de força na relação com os fornecedores.

A **terceira fase** determina a estratégia global de posicionamento de fornecimento. Karljic, apresenta uma matriz composta de dois eixos, onde são traçados o poder da empresa compradora e o poder do mercado de suprimento.

As células que compõe a matriz correspondem a três categorias de riscos básicos, cada um associado a uma pressão estratégica diferente: explorar, equilibrar e diversificar (Figura 2.7).

Cada uma das três categorias de risco tem implicações distintas para cada um dos elementos da estratégia de compras, tais como volume, preço, seleção de fornecedores, substituição de material, política de estoque, etc.

Diante de um fornecedor dominante, a empresa deve preparar sua defesa, reduzindo os riscos a longo prazo da dependência de uma única fonte (diversificar). Dependendo do nível de dependência com os itens estratégicos, a empresa pode

consolidar a sua posição de fornecimento, concentrando *mix* de volumes em um único fornecedor, tentar negociar os preços altos e cobrir as necessidades de volume através de contratos de fornecimento. Ou ainda, tentar estabelecer relações de parcerias, onde se pode utilizar o poder, conhecimento e experiência dos fornecedores para melhoria dos processos da empresa.

Por outro lado, quando a empresa compradora é mais forte do que os fornecedores, podem negociar e agir a partir de uma posição de força (explorar). A empresa pode pressionar para tratamento preferencial. Ele pode dividir o volume para vários fornecedores, explorar as vantagens de preços, aumentar as compras *spots* e estabelecer um nível mínimo de estoque.

Para itens de fornecimento sem maiores riscos, nem grandes benefícios visíveis, uma postura defensiva pode ser conservadora demais. Enquanto uma postura excessivamente agressiva pode prejudicar a relação com os fornecedores ou provocar uma retaliação. Nestes casos, a empresa deve estabelecer uma estratégia intermediária bem balanceada (equilibrar).

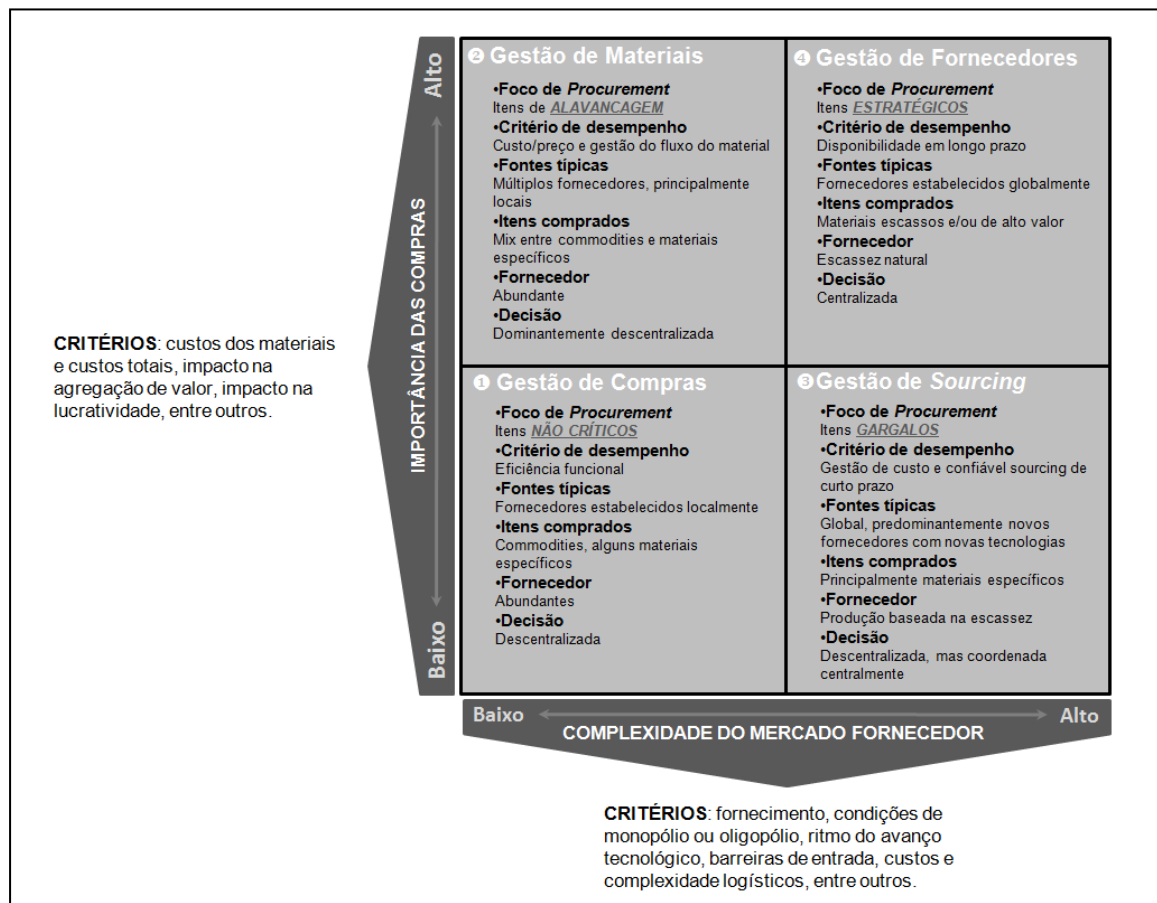


Figura 2.6 - Primeira matriz de Kraljic (KRALJIC, 1983, p. 111)

Foco de Procurement	Principais Atividades	Informações Necessárias	Nível de Decisão
Itens Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Acurácia das informações de previsão de demanda - Análise detalhada do mercado - Desenvolvimento de parcerias de longo prazo com fornecedores - Decisão de "Make-or-Buy" - Contrato de abastecimento - Análise de Risco - Plano de contingência - Controle da logística, estoque e do fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Dados detalhados do mercado - Fornecimento de longo prazo e informações das tendências de demanda - Boa inteligência competitiva - Evolução de custo da indústria 	Executivo (Vice-presidente ou CPO)
Itens Gargalos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de volume (custo adicional, se necessário) - Controle dos fornecedores - Estoque de segurança - Planos de contingência (<i>backup</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de médio prazo da demanda de suprimento - Ótimas informações de mercado - Custo de estoque - Planos de manutenção 	Diretoria
Itens de Alavancagem	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração total do poder de compra - Seleção do fornecedor - Produtos substitutos - Preços objetivos, estratégias/negociação - Contratos <i>spot</i> - Otimização do volume de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Boas informações de mercado - Planejamento de demandas no curto/médio prazo - Informações precisas do fornecedor - Planejamento dos custos de transporte 	Especialistas de Procurement Sr
Itens Não-Críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos padronizados - Otimização/monitoramento do volume de pedidos - Processamento eficiente de pedidos - Otimização de estoque 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa visão de mercado - Planejamento de demanda de curto prazo - Estoques a níveis econômicos 	Especialistas de Procurement PI/Jr

Quadro 2.6 – Classificação dos requisitos de compras dos materiais (KRALJIC, 1983, p. 112)

	Força do Mercado Fornecedor	Força da Empresa Compradora
1	Dimensão do mercado versus capacidade do fornecedor	Dimensão do volume de compras versus capacidade das unidades principais
2	Crescimento do mercado versus capacidade de crescimento	Crescimento da demanda versus capacidade de crescimento
3	Utilização da capacidade ou risco de gargalo	Utilização da capacidade das unidades principais
4	Estrutura competitiva	Divisão do mercado em face aos principais competidores
5	ROI e/ou ROC	Lucratividade dos principais produtos finais
6	Estrutura de custos e preços	Estrutura de custos e preços
7	Estabilidade do ponto de equilíbrio (<i>break-even</i>)	Custo da não entrega
8	Singularidade do produto e estabilidade tecnológica	Capacidade de produção própria ou alta integração
9	Barreiras de entrada (capital e experiência)	Custos de entrada para novas fontes versus custo de fabricação própria
10	Cenários logísticos	Logística

Quadro 2.7 – Critérios de avaliação do modelo de compras (KRALJIC, 1983, p. 114)

Na **quarta e última fase**, Kraljic propõe as ações que devem ser tomadas para cada tipo de categorias de riscos, distinguindo cada elemento da estratégia de compras (volume, preço, seleção de fornecedores, substituição de material, política e estoque, etc.), conforme demonstrado no Quadro 2.8.

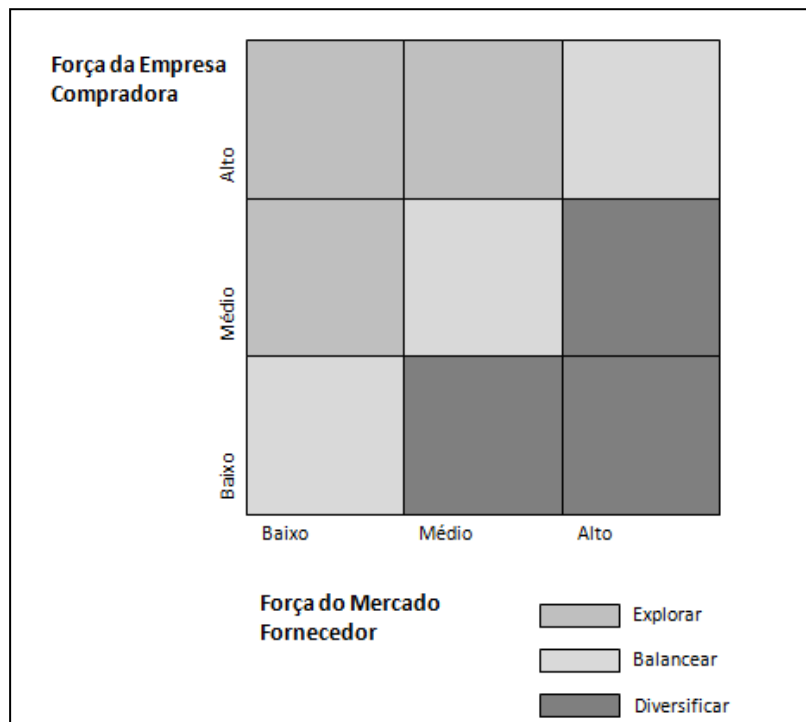


Figura 2.7 – Modelo da matriz de compras (KRALJIC, 1983, p. 114)

Políticas	Explorar	Balancear	Diversificar
Volume	Pluverizar	Manter ou mudar cuidadosamente	Centralizar
Preço	Pressionar por redução	Negociar oportunisticamente	Manter baixo
Cobertura Contratual	Compra <i>Spot</i>	Equilibrar compra <i>spot</i> e compra com contrato	Garantir o suprimentos através de contratos
Novos Fornecedores	Ficar em contato	Selecionar fornecedores	Procurar ativamente no mercado
Estoque	Manter baixo	Usar estoque como reserva (<i>buffer</i>)	Estoque de segurança
Produção Própria	Reduzir ou não produzir	Decidir seletivamente	Produzir
Substituição	Ficar em contato	Perseguir boas oportunidades	Procurar ativamente
Engenharia de Valor	Forçar fornecedor	Realizar seletivamente	Iniciar um programa próprio de EV
Logística	Minimizar custos	Otimizar seletivamente	Assegurar estoques suficientes

Quadro 2.8 – Implicações estratégicas da posição do modelo de compras (KRALJIC, 1983, p. 115)

2.4.2 O Modelo Elliott-Shircore & Steele

O modelo de segmentação de Elliott-Shircore e Steele⁴ *apud* (GELDERMAN, 2003, pp. 78-81), começa com a listagem de todos os bens e serviços que são comprados por uma organização. Esses itens são plotados em um gráfico de duas dimensões em que o eixo X representa o potencial de lucro/valor do item (ou categoria) e o eixo Y representa a exposição/vulnerabilidade ao risco de suprimento.

O gráfico, também, está dividido em quatro quadrantes, como mostra a Figura 2.8. Cada um dos quadrantes, por sua vez, descrevem a natureza da categoria:

a) Aquisição Tática

Os materiais deste quadrante são itens de baixo valor e de baixo risco de fornecimento. Desta forma, devem ser tratados com menor atenção. Recomenda-se automatizar e/ou delegar os processos de compra, tanto quanto possível. É preferível ter uma combinação de compras centralizadas e descentralizadas: os profissionais de compras lidam com as primeiras fases do processo de compra (especificação, seleção de fornecedores, negociação e contratação) e o usuários internos operacionalizem a última fase, principalmente na emissão e controle dos pedidos.

A padronização e o agrupamento de um grande número de materiais de baixo valor em um pacote maior possibilita a redução da base de fornecedores. Permitindo a redução do custo total, devido ao maior poder de compras e a redução do custo administrativo, devido a menor carga de trabalho da equipe de compras.

b) Lucro Tático

Os itens de lucro tático são de custo relativamente alto, mas não possuem grande complexidade. Os compradores devem procurar oportunidades para cortar custo: o lucro da unidade. Com um mercado de abastecimento fácil eles podem dar ao luxo de correr riscos, usando concorrência entre fornecedores potenciais.

A estratégia de compra é destinado a reduzir custos através da mudança de fornecedor quando necessário. As necessidades da empresa são atingidas

⁴ Elliott-Shircore, T.I. and P.T. Steele (1985), 'Procurement Positioning Overview', *Purchasing and Supply Management*, December, 23/26.

principalmente por contratos de curto prazo, considerando que se tem uma oferta flexível do mercado.

O profissional de compras tem um papel ativo de *sourcing*, com base em detalhado conhecimento dos mercados e dos fornecedores.

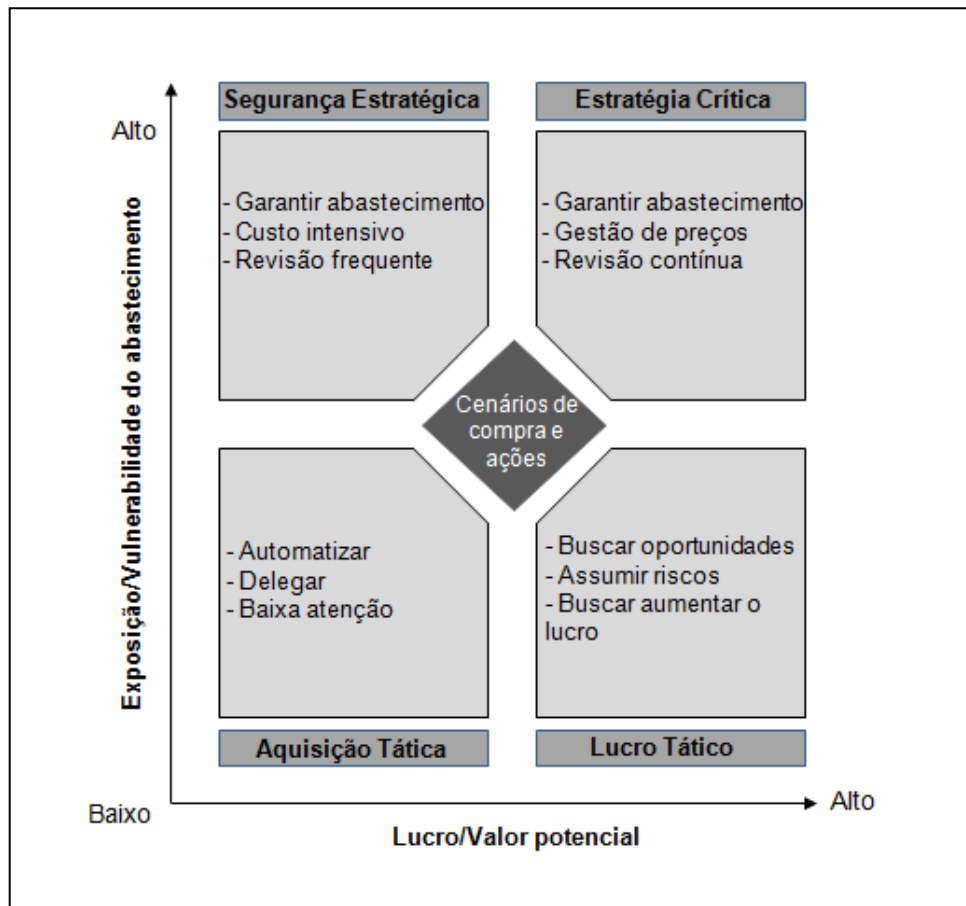


Figura 2.8 – Modelo Elliott-Shircore & Steele (GELDERMAN, 2003, p. 79)

c) Segurança Estratégica

Os itens de segurança estratégica são críticos para o sucesso da organização apesar de representar uma reduzida oportunidade de redução de custos. Desta forma, o objetivo principal deste quadrante é garantir o abastecimento. Considerações de custos vêm em segundo lugar.

Ainda assim, os compradores devem estar atentos a evolução/tendências de preços, pois esta categoria pode facilmente se movimentar para direita na análise de posicionamento e tornar-se um item da categoria estratégica crítica.

A garantia de abastecimento deste quadrante pode ser fornecida por contratos de longo prazo, por exemplo, com a utilização de índices e fórmulas para fixar os preços. Outra forma de garantir o abastecimento seria adquirir estoques de segurança ou negociar com os fornecedores estoque que seriam assumidos por eles.

d) Estratégia Crítica

Para a categoria de estratégica crítica a situação é diferente e mais crítica do que os outros quadrantes. Os itens são de custo elevado em combinação com riscos elevados. A estratégia de redução de custos desta categoria pode contribuir fortemente para os resultados financeiros da organização. No entanto, por outro lado, será essencial para garantir a disponibilidade de fornecimento.

Devido ao nível de criticidade desta categoria, os compradores precisam gastar muito tempo e energia na gestão de fornecedores. Esta categoria exige o nível mais alto das habilidades de comprar.

Possíveis ações estratégicas para melhorar a performance são: encontrar novos fornecedores (desenvolvimento de fornecedores), superar algumas das considerações especiais que impedem a utilização da concorrência e assegurar que os fornecedores existentes são capazes de atender demandas futuras.

Os compradores terão de obter informações detalhadas sobre fornecedores e usá-las para tentar buscar benefícios mútuos. Na categoria estratégia crítica a parceria estratégica é uma ação para mitigar os riscos.

O resultado deste modelo é uma visão geral de posicionamento compras, o qual permite a determinação do recurso e esforço que deve ser atribuído e as abordagens e métodos básicos que devem ser adotados.

2.4.3 Os Modelos de Olsen & Ellram

O modelo proposto por Olsen & Ellram (1997) apresenta um método de segmentação para gerenciar o relacionamento com o fornecedor. O método é baseado no portfólio de Kraljic (1983), contudo, possui um propósito claro de

envolver aspectos de parceria e investimento nos relacionamentos com os fornecedores (MURAD, 2009, p. 12).

O **primeiro passo** na análise do modelo é categorizar as compras da empresa de acordo com a importância estratégica de cada item e a sua complexidade de gerenciamento.

Olsen & Ellram (1997), apresentam em seu modelo os mesmos quadrantes que compõe a primeira matriz de Kraljic. No entanto, os eixos foram substituídos por Importância Estratégica das Compras e Dificuldade de Gerenciar as Compras. Por sua vez, cada eixo foi dividido em fatores e cada fator apresenta seus critérios de avaliação, conforme apresentado na Figura 2.9.

O eixo horizontal de **Importância Estratégica das Compras** está dividido em três fatores – competência, econômico e de imagem – e para cada um deles foi criada uma lista de critérios de avaliação.

a) Fator de competência: visam investigar e avaliar a participação do item comprado na competência do negócio e tecnológica da empresa.

- O nível em que a aquisição faz parte das competências centrais;
- A aquisição melhora o conhecimento da organização compradora;
- A aquisição aumenta a força tecnológica da organização compradora.

b) Fator econômico: visam entender e avaliar a participação do item comprado na rentabilidade da empresa.

- Volume ou valor monetário das compras;
- O nível em que a aquisição faz parte do produto final com alto valor agregado;
- O nível em que a aquisição faz parte do produto final com boa lucratividade;
- Criticidade da aquisição para obter maior poder de compra com o fornecedor em outras aquisições.

c) Fator de imagem: visam avaliar o impacto do item comprado na imagem da empresa.

- Imagem e marca críticas;
- Riscos ambientais e de segurança.

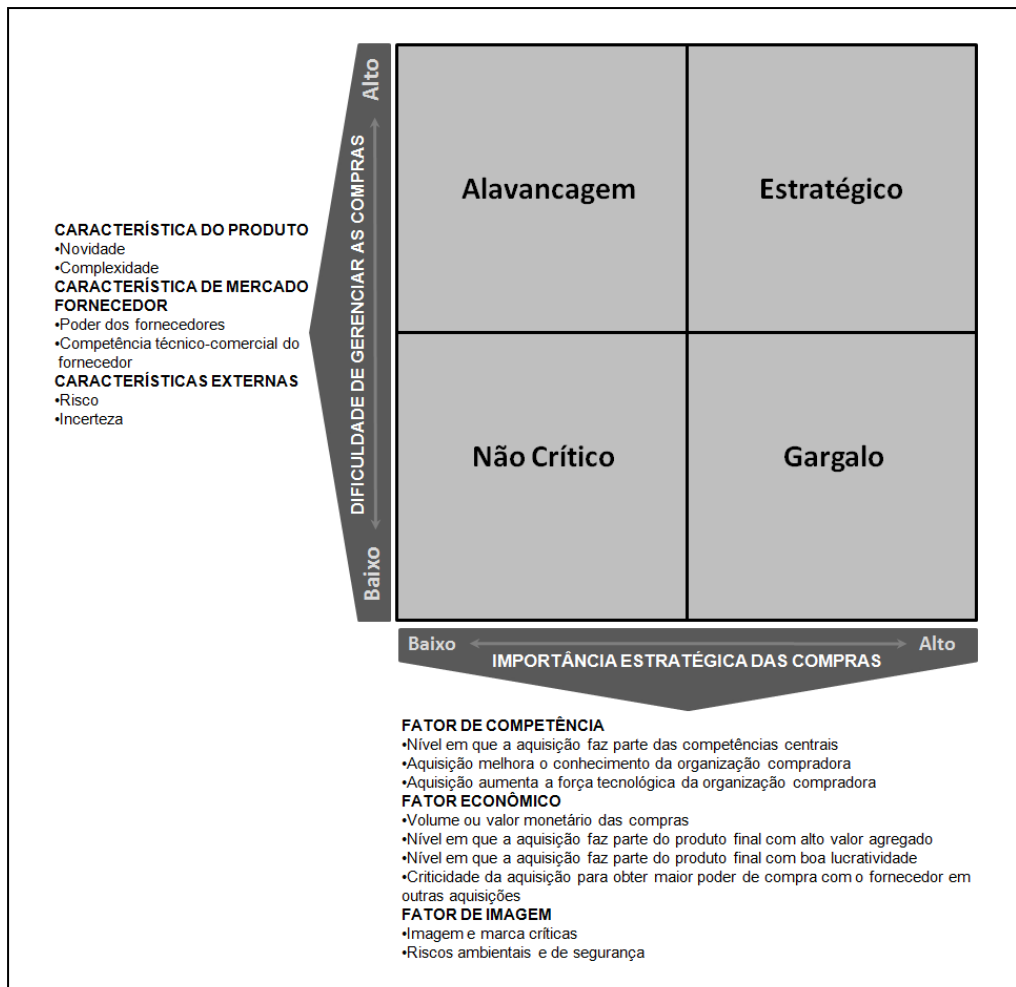


Figura 2.9 – Modelo adaptado de Olsen & Ellram (1997, p. 105)

O eixo vertical, ***Dificuldade de Gerenciar as Compras*** está dividido, também, por três fatores – características do produto, características do mercado fornecedor e características externas.

a) Fator características do produto: avalia a complexidade do item comprado, considerando aspectos como a frequência das inovações tecnológicas ou sua complexidade tecnológica.

- Novidade;
- Complexidade.

b) Fator característica de mercado fornecedor: avalia o quanto à empresa dependente de um determinado fornecedor por questões do mercado e/ou pela competência técnico-comercial do fornecedor.

- Poder dos fornecedores;
- Competência técnico-comercial do fornecedor.

c) Fator características externas: envolve toda a avaliação de risco e incertezas associada à compra. Inclui riscos decorrentes do oportunismo do mercado fornecedor, da incerteza de oferta e de preços, e também da incerteza técnicas dos produtos e/ou serviços fornecidos.

- Risco;
- Incerteza.

Devido ao número relativamente elevado de possíveis fatores, a ponderação dos fatores sobre a sua importância percebida é vital, mas é uma parte muito complexa da análise da categorização. Desta forma, os autores aconselham que estes fatores sejam suprimidos ou estendidos de acordo com a necessidade de cada organização.

A fim de estabelecer o posicionamento dos fornecedores dentro dos quadrantes da matriz (estratégicos, gargalos, alavancagem e não críticos), é importante estabelecer pesos aos critérios e fatores baseados na percepção dos gestores e informações da organização (Figura 2.9). Esta pontuação deverá refletir o posicionamento de cada fornecedor conforme as características abaixo.

a) Estratégicos

A categoria dos itens estratégicos contempla a alta dificuldade de gerenciamento e o alto valor estratégico. A empresa deve gerenciar suas compras através do relacionamento mais próximo, priorizando o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos, no valor de longo prazo e na melhoria do processo de suprimentos a fim de reduzir custos.

b) Gargalos

A categoria gargalo consiste de itens baixo valor estratégico, mas com difícil gerenciamento. A empresa deve estabelecer um relacionamento próximo com fornecedor focado na engenharia e no envolvimento do fornecedor. Nesta categoria, o fornecedor deveria ser visto como uma extensão natural da empresa.

c) Alavancagem

Esta categoria é composta pelas compras que são facilmente gerenciáveis,

mas que são importantes estrategicamente para a empresa. Geralmente, os volumes de compras desta categoria são altos, portanto deve-se trabalhar o relacionamento com os fornecedores para reduzir os custos, os estoques, os custos com transporte e materiais. É importante criar o relacionamento com respeito mútuo e transmitir as necessidades futuras o que pode ser estabelecido por contrato.

d) Não críticos

Esta categoria é composta pelas compras de baixo valor estratégico e são facilmente gerenciáveis. Para estes casos, é recomendado a redução dos custos administrativos que podem ser facilmente obtidos com a padronização dos itens de compras e a redução da base de fornecedores.

O **segundo passo** do modelo consiste em uma análise dos relacionamentos com o fornecedor através da atratividade relativa do fornecedor e da força do relacionamento.

Para esta análise dos relacionamentos, Olsen & Ellram (1997) fazem uso de uma matriz de 3x3, traçada em dois eixos - atratividade relativa do fornecedor e força do relacionamento.

No eixo vertical temos a **Atratividade Relativa do Fornecedor**, que descreve os fatores que fazem uma empresa escolher um fornecedor em específico. Entre os fatores que Olsen & Ellram (1997) propõem, se destacam:

a) Fatores financeiros e econômicos

- Margem do fornecedor;
- Estabilidade financeira do fornecedor;
- Experiência e escala;
- Barreiras de entrada e saída;
- Efeito que as atividades do fornecedor propiciam na redução dos custos para seus clientes.

b) Fatores de desempenho

- Entrega;
- Qualidade;
- Preço.

c) Fatores tecnológicos

- Habilidade em lidar com as mudanças de tecnologia;
- Tipos e profundidade das tecnologias atuais e a capacidade futura de desenvolvimento de novas tecnologias;
- Capacidade de utilização atual e futura;
- Capacidade de desenvolver novos projetos;
- Velocidade de desenvolvimento;
- Proteção de patentes.

d) Fatores organizacionais, culturais e estratégicos

- Influência do posicionamento da empresa na sua rede de relacionamentos;
- Nível de integração interna e externa do fornecedor;
- Ajuste estratégico entre fornecedor-cliente;
- Gerenciamento de atitude/perspectiva para o futuro;
- Capacidade de gerenciamento de seus executivos;
- Compatibilidade entre os níveis e funções de comprador e empresa fornecedora;
- Risco e incerteza geral de lidar com o fornecedor;
- Sentimento de confiança na relação com o fornecedor.

e) Outros fatores

- Habilidade de lidar com mudanças no ambiente (legislação, condições de suprimento ou nível de competição);
- Registros legais da empresa (no Brasil: licença ambiental de funcionamento, alvará, licença dos bombeiros, licença sanitária, etc).

No eixo horizontal, os fatores de **Força do Relacionamento** determinam quais são os fatores que criam o vínculo entre as duas empresas.

a) Fatores econômicos

- Volume (quantidade de produto) ou montante (quantidade em espécie monetária);
- Importância do comprador para o fornecedor;
- Custo de saída do fornecedor.

b) Caráter da relação de troca

- Tipos de troca;
- Nível e número de contatos pessoais;
- Número de outros parceiros;
- Duração da relação de troca.

c) Cooperação entre o comprador e o fornecedor

- Cooperação em desenvolvimento;
- Cooperação técnica;
- Integração da gestão.

d) Distância entre o comprador e o fornecedor

- Distância social;
- Distância cultural;
- Distância tecnológica;
- Distância de tempo (ciclo entre a colocação do pedido e a entrega do produto);
- Distância geográfica.

Da mesma maneira do primeiro passo, a empresa avalia os fatores descritos acima, atribuindo pesos e posicionando aos atuais tipos de relacionamento com os fornecedores, conforme apresentado na Figura 2.9.

É importante ressaltar que a empresa precisa avaliar a capacidade de atração relativa do fornecedor. Os fornecedores atuais devem ser comparados aos fornecedores alternativos para determinar a atratividade. A força da relação, também deve ser confirmada com o fornecedor para garantir uma alocação eficiente dos recursos.

O modelo da Figura 2.10 apresenta uma possibilidade de melhorar a análise, representando cada um dos relacionamentos com um círculo, onde o tamanho do círculo ilustra a atual atribuição de recursos para o relacionamento.

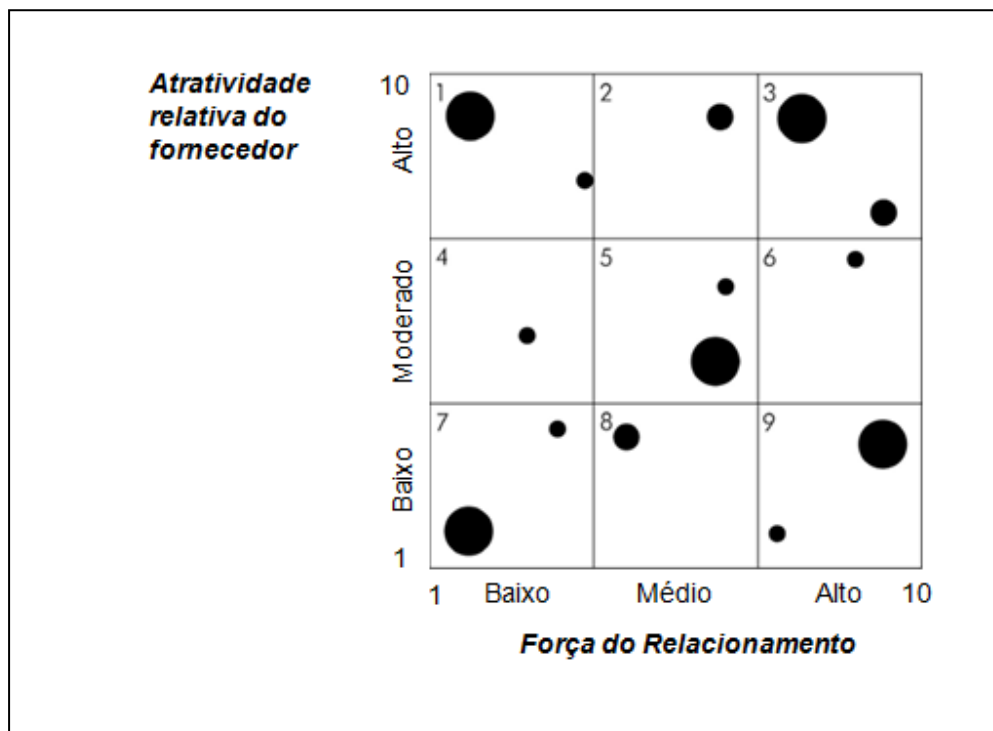


Figura 2.10 – Análise do relacionamento com fornecedores (OLSEN & ELLRAM, 1997, p. 107)

No **terceiro passo**, são desenvolvidos os planos de ações para mover os fornecedores dos relacionamentos atuais para os ideais. O último passo estabelece o elo entre as etapas anteriores, comparando seus resultados com as análises correspondentes.

As células demonstradas na Figura 2.10 foram agrupadas em três grupos, baseadas na categorização da primeira matriz, onde exemplos de possíveis estratégias para o relacionamento são apresentados.

As **células 1, 2 e 4** incluem uma alta ou moderada relação de atratividade do fornecedor e uma baixa ou média força de relação. Estas relações são susceptíveis a ser convenientes, pois o fornecedor atual é atraente para a empresa.

Com base na classificação de compra da Figura 2.9 diferentes estratégias são recomendadas. Se o fornecedor oferece uma importância estratégica nos seus produtos/serviços ou se situação de compra é difícil de gerenciar, é muito importante fortalecer o relacionamento para manter um fornecedor fiel. A relação pode ser reforçada aumentando a comunicação, proporcionando ao fornecedor mais volume ou envolvendo-o no desenvolvimento de produto ou análise de valor.

Deve ser enfatizado que é preciso tempo para criar vínculos entre as empresas, sendo assim esse relacionamento deve ter alta prioridade. Se a compra é uma compra não crítica ou de alavancagem, a empresa pode considerar o reforço do relacionamento sem alocação de recursos consideráveis para a relação. Dar mais volume para o fornecedor é uma maneira de fortalecer o relacionamento sem alocar consideráveis novos recursos para o relacionamento.

As **células 3, 5 e 6** incluem uma alta ou moderada relação de atratividade do fornecedor e uma alta força de relação. A estratégia para estas relações podem ser de redistribuir recursos entre as diferentes atividades de modo a manter uma relação forte.

Esta estratégia é geralmente recomendada para todos os tipos de compras da Figura 2.9. No entanto, a quantidade de recursos pode ser reduzida por uma gestão mais eficaz do relacionamento. Se a atratividade do fornecedor é moderada e as compras associadas são compras não críticas ou de alavancagem, a empresa pode considerar o reforço da atratividade do fornecedor através de sistemas de contratação ou reduzir os recursos gastos para a gestão da relação, mesmo que isso reduza a resistência da relação. As recompensas ou compensações de uma forte relação são relativamente baixas nesta situação.

As **células 7, 8 e 9** incluem uma baixa relação de atratividade do fornecedor. Estas relações justificam uma maior atenção, pois uma das estratégias a ser considerada é mudar de fornecedor. No entanto, antes de mudar o fornecedor é importante reconsiderar a força do fornecedor na cadeia de fornecimento. O fornecedor pode ter importantes relações com outros membros da rede (outros fornecedores ou clientes). Esta poderia ser uma razão importante para manter o fornecedor.

Outras estratégias incluem a terceirização da compra ou a utilização de sistemas de contratação para aumentar a atratividade do fornecedor. Se a compra é estrategicamente importante ou é uma compra gargalo (difícil de gerir), é fundamental que a empresa desenvolva um plano de ação sobre a forma de garantir a entrega ou criar substitutos.

O estímulo de trabalhar com os fornecedores atuais aumenta com a força das relações já desenvolvidas, pois pode ser mais eficiente usar os recursos para desenvolver os fornecedores atuais do que estabelecer uma nova relação. Este fato é especialmente verdadeiro se as compras são estrategicamente importantes ou se a situação de compra é difícil de gerenciar (compra gargalo). Nestas situações, é provavelmente melhor trabalhar com um fornecedor conhecido, ao invés de tentar estabelecer um relacionamento com um novo fornecedor.

Os planos de ações também devem ser desenvolvidos para as relações em que há um alto grau de incompatibilidade entre o nível de recursos alocados e a atratividade relativa fornecedor e/ou a força do relacionamento. Estas relações podem estar presentes em todas as células. Com base nestas considerações, a empresa pode desenvolver uma série de planos de ações para melhorar a gestão da atual carteira de relacionamentos com fornecedores.

Neste contexto, os planos de ações terão metas diferentes, e a necessidade de alocação de recursos para a realização dos planos de ações também diferem. Três grupos de planos de ações podem ser identificados.

O **Grupo 1** inclui os planos de ações com o objetivo de fortalecer a relação com fornecedores. Os planos de ações para os tipos de relacionamentos das células 1, 2 e 4 normalmente pertencem a este grupo. Estes planos de ações exigirá alocação de recursos de longo prazo, pois construir relacionamentos leva tempo. No curto prazo, o mais importante é mostrar a vontade de melhorar a força do relacionamento. Em alguns casos, pode ser suficiente melhorar a comunicação existente.

O **Grupo 2** inclui os planos de ações com o intuito de melhorar a capacidade de atração do fornecedor ou melhorar o desempenho da relação. Os planos de ações para os tipos de relacionamentos das células 7, 8 e 9 normalmente pertencem a este grupo.

A estratégia pode ser mudar de fornecedor ou desenvolver o fornecedor existente. Os planos de ações do grupo 2 podem ter um foco de curto prazo ou de longo prazo. Se a atração do fornecedor é realmente baixa, ou a força da relação é tão baixa que a relação está pronta a dissolver-se, uma ação imediata é necessária.

Estes planos de ações provavelmente exigirão recursos, mas eles também podem criar economias no curto prazo.

Finalmente, o **Grupo 3** inclui os planos de ações que sugerem uma redução dos recursos atribuídos a um relacionamento. Estas relações podem estar presentes em todas as células. Os planos de ações, deste grupo, normalmente têm um foco de implantação imediata. A empresa deve olhar primeiro para as relações com o maior potencial de redução de recursos alocados. Isso deve provir a empresa de recursos para implementar os planos de ações dos outros dois grupos.

2.4.4 O Modelo de Bensaou

O modelo de Bensaou (1999) tem como base o nível de investimentos específicos feitos por cada um dos parceiros dentro do relacionamento. Nesta linha, Bensaou criou uma matriz 2x2 utilizando critérios de investimentos para comparar o relacionamento entre comprador-fornecedor.

Por investimentos específicos podemos considerar os investimentos que são difíceis ou caros para transferir para outro relacionamento ou que podem perder seu valor quando aplicado a outro fornecedor ou cliente (GELDERMAN, 2011, p. 8).

O eixo vertical da matriz apresenta os ***Investimentos Específicos do Comprador*** que são divididos em:

- Investimentos tangíveis, como prédios, ferramentas e equipamentos dedicados aos fornecedores ou em produtos e processos personalizados para os componentes adquiridos pelo fornecedor;
- Investimentos intangíveis, tais como investimentos em pessoas ou em tempo e esforço despendido para aprender as práticas de negócio do fornecedor.

O eixo horizontal representa os ***Investimentos Específicos do Fornecedor*** que também são divididos no mesmo tipo de investimentos:

- Investimentos tangíveis, como o local da planta, ou armazém, ou layout e instalações especializadas;

- Investimentos intangíveis, como o envio de engenheiros residentes e o desenvolvimento de sistemas de informação que são compatíveis com os sistemas de informação do comprador.

Conforme apresentado na Figura 2.11, o modelo de Bensaou divide a matriz em quatro tipos de relações entre comprador-fornecedor:

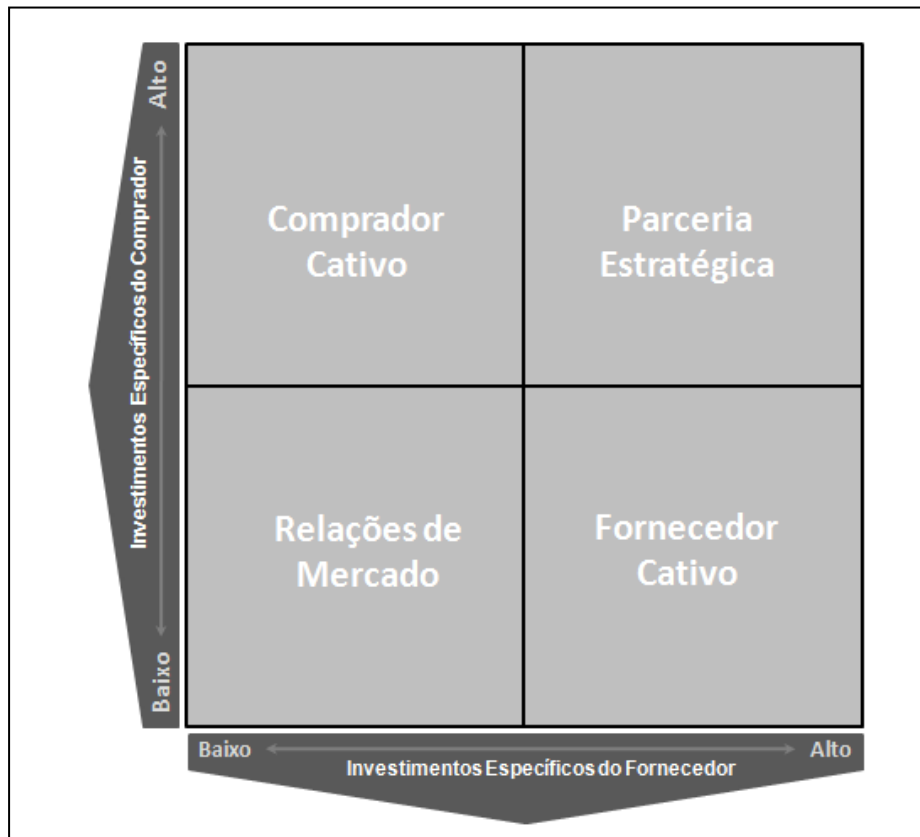


Figura 2.11 – Os 4 tipos de relacionamento de Bensaou (GELDERMAN, 2011, p. 8)

a) Comprador cativo

Altos investimentos específicos por parte do comprador e baixos investimentos específicos por parte do fornecedor. Esta é uma relação assimétrica, onde o comprador está refém de um fornecedor, que por sua vez é livre para mudar para outro cliente.

b) Fornecedor cativo

Baixos investimentos específicos por parte do comprador e altos investimentos específicos por parte do fornecedor. Esta relação é caracterizada por

um fornecedor que entra em uma armadilha unilateral, fazendo um investimento idiossincrático para ganhar ou manter o negócio com o cliente.

c) Relações de mercado

Baixos investimentos específicos por parte do comprador e baixos investimentos específicos por parte do fornecedor. Nesta relação nenhuma das partes tem desenvolvido ativos especializados para trabalhar uns com os outros. Ambas as partes podem trabalhar juntas, usando bens de uso geral. Tanto o comprador, quanto o fornecedor podem ir para o mercado e mudar para outro parceiro a baixo custo e mínimos de danos.

d) Parceria estratégica

Ambas as partes possuem altos investimentos específicos. Nesta relação, tanto comprador quanto fornecedor colocam altos valores em ativos tangíveis e/ou intangíveis.

Observando os quatro tipos de relações comprador-fornecedor propostos por Bensaou estão claramente ligadas a posições de poder relativo. O comprador cativo depende muito do fornecedor e é, obviamente, menos poderoso. O inverso é verdadeiro para o fornecedor cativo. A parceria estratégica e a categoria de relação de mercado refletem uma situação equilibrada.

Alguns fatores e suas condições são apresentados no Quadro 2.9 a fim de oferecer um maior detalhamento das diferenças entre as relações comprador-fornecedor do modelo de Bensaou.

Sub-Grupos	Fatores	Comprador Cativo	Fornecedor Cativo	Parceria estratégica	Relações de mercado
Poder e Dependência	Direito legal de propriedade	Fornecedor tem importante tecnologia	Comprador tem forte propriedade tecnológica	Fornecedor e comprador possuem propriedade tecnológica	Sem propriedade tecnológica
	Poder	Fornecedor > Comprador	Fornecedor < Comprador	Comprador = Fornecedor (alto nível)	Comprador = Fornecedor (baixo nível)
	Falta de substitutos	Muitos compradores, poucos fornecedores	Poucos compradores, poucos fornecedores	Poucos compradores, poucos fornecedores	Muitos compradores, muitos fornecedores
	Tamanho do fornecedor	Alta capacidade para o fornecedor atingir benefícios de escala	Baixa capacidade para o fornecedor atingir benefícios de escala	Baixa capacidade para o fornecedor e comprador atingir benefícios de escala	Alta capacidade para o fornecedor e comprador atingir benefícios de escala
	Interdependência	Comprador depende do fornecedor	Fornecedor depende do comprador	Igual dependência	Baixo nível de igual dependência
	Market share	Comprador tem baixo share (%) do mercado fornecedor	Comprador tem alto share (%) do mercado fornecedor	Comprador tem relativamente alto share (%) do mercado fornecedor	Comprador tem relativamente baixo share (%) do mercado fornecedor
Performance da Relação	Reputação	Fornecedor tem baixa reputação	Comprador tem baixa reputação	Fornecedor e comprador tem excelente reputação	Fornecedor e comprador tem boa reputação
	Confiança	Falta de confiança mútua	Alta confiança mútua, limitada a cooperação	Alta confiança mútua, alto comprometimento	Nível de confiança justo
	Desempenho da satisfação	Fornecedor tem desempenho baixo	Fornecedor tem bom desempenho	Fornecedor e comprador tem bom desempenho	Fornecedor e comprador tem bom desempenho
Colaboração	Compartilhamento de informação	Troca contínua de informações importantes	Pequena troca de informações	Troca frequente de informações importantes	Troca limitada de informações
	Cooperação	Grande esforço do comprador	Cooperação limitada	Ampla cooperação	Sem cooperação
	Objetivos comuns	Poucos objetivos em comum	Poucos objetivos em comum	Muitos objetivos em comum	Poucos objetivos em comum
Vínculos	Vínculos sociais	Alto nível de compartilhamento de normas e padrões impostos pelo fornecedor	Alto nível de compartilhamento de normas e padrões impostos pelo fornecedor	Alto nível de compartilhamento de normas e padrões	Baixo nível de compartilhamento de normas e padrões
	Estrutura do vínculo	Comprador depende do fornecedor	Fornecedor depende do comprador	Forte reconhecimento mútuo	Dependência econômica nos negócios em geral
Tecnologia e investimentos	Compartilhamento de tecnologia	Complexo tecnologicamente, tecnologia madura	Complexo tecnologicamente, nova tecnologia	Alto investimento em tecnologia	Não significativo compartilhamento de tecnologia
	Investimentos não recuperáveis	Elevados custos de transferência do comprador	Elevados custos de transferência do fornecedor	Elevados custos de transferência mútuo	Baixo custo de transferência mútuo

Quadro 2.9 – Fatores e condições do modelo de Bensaou (GELDERMAN, 2011, p. 19)

Fazendo uma analogia a primeira matriz de Kraljic (Figura 2.6), podemos considerar que o modelo de Bensaou está em conformidade e podemos adotar a mesma abordagem já apresentada na matriz de Kraljic (GELDERMAN, 2003, p. 92).

- Parcerias estratégicas (poder balanceado, altos investimentos específicos mútuos) referem-se ao “Estratégico”;
- Relações de mercado (poder balanceado, baixos investimentos específicos mútuos) referem-se a “Não Crítico”;
- Comprador cativo (fornecedor dominado) refere-se a “Gargalo”;
- Fornecedor cativo (comprador dominado) refere-se a “Alavancagem”.

2.4.5 O Modelo Coca-Cola Company

O modelo do processo de gestão do relacionamento com fornecedores da Coca-Cola Company foi apresentado por Lambert & Scwieterman (2012, p. 342). Este modelo mostra uma matriz de segmentação dos fornecedores desenvolvida a um nível estratégico para orientar o posicionamento de seus fornecedores.

Na Coca-Cola a equipe de SRM decidiu que o risco de abastecimento e o potencial para adicionar valor seriam usados como critério de segmentação. Considerando o aspecto de risco de abastecimento existem 13 fatores a serem analisados, enquanto no aspecto adicionar valor existem 12 fatores. Para cada fator estabelece uma pontuação em função de uma importância relativa, resultando, desta forma, em duas pontuações para cada fornecedor, que são utilizadas para posicioná-los na matriz.

A equipe, também, especificou as características das empresas para cada um dos quatro quadrantes da matriz (Figura 2.12). Além disso, a análise abrange o tipo de materiais que os fornecedores fornecem.

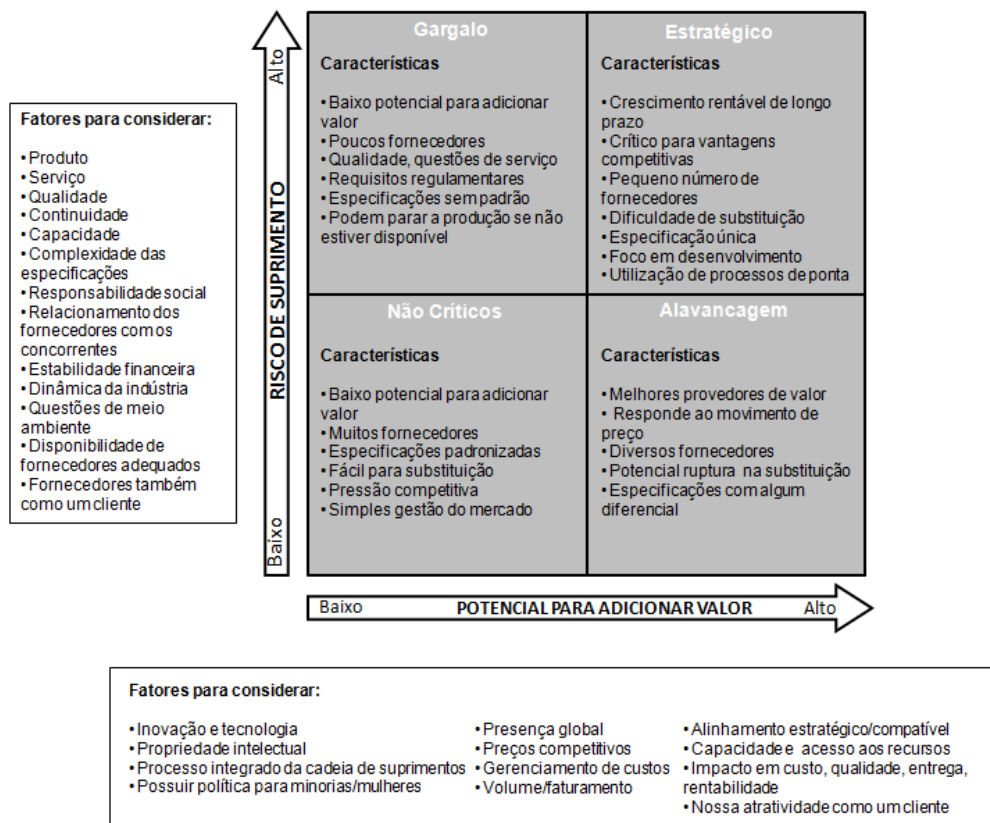


Figura 2.12 – Matriz de segmentação de fornecedores da empresa Coca-Cola (LAMBERT & SCHWIETERMAN, 2012, p. 343)

De acordo com as análises anteriores, são estabelecidos os objetivos comerciais para cada segmento, bem como o resultado esperado para cada um destes objetivos (Figura 2.13). Por exemplo, os objetivos de negócio para o segmento estratégico são:

- gerenciar o risco e vulnerabilidade;
- maximizar o desempenho do abastecimento;
- desenvolver relações preferenciais;
- ter gestão mais próximas dos fornecedores.

O delineamento dos objetivos de negócio propicia um resultado rentável de longo prazo para ambas as partes. A equipe de SRM identifica o tipo de relacionamento para cada um dos quatro quadrantes, os quais especifica o nível de engajamento, a quantidade de recursos necessários, a profundidade do envolvimento e como o relacionamento deve ser medido (Figura 2.14).

O resultado desta segmentação propicia uma visibilidade sobre o progresso que está sendo atingindo com a implantação da gestão de relacionamento de fornecedores. O gerente do Programa Global de SRM da Coca-Cola elabora um boletim trimestral, onde inclui o quadro de SRM, atualizações sobre as atividades e os resultados, as ferramentas SRM e como o sucesso é medido. Sessões são realizadas em parceria com os principais fornecedores identificados na segmentação.

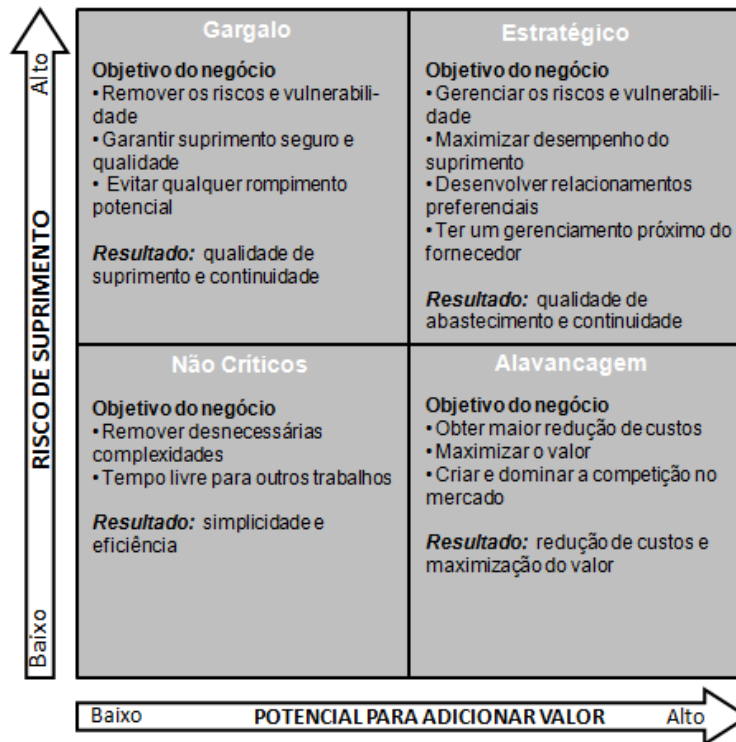


Figura 2.13 – Objetivos de negócio para cada segmento (LAMBERT & SCHWIETERMAN, 2012, p. 343)

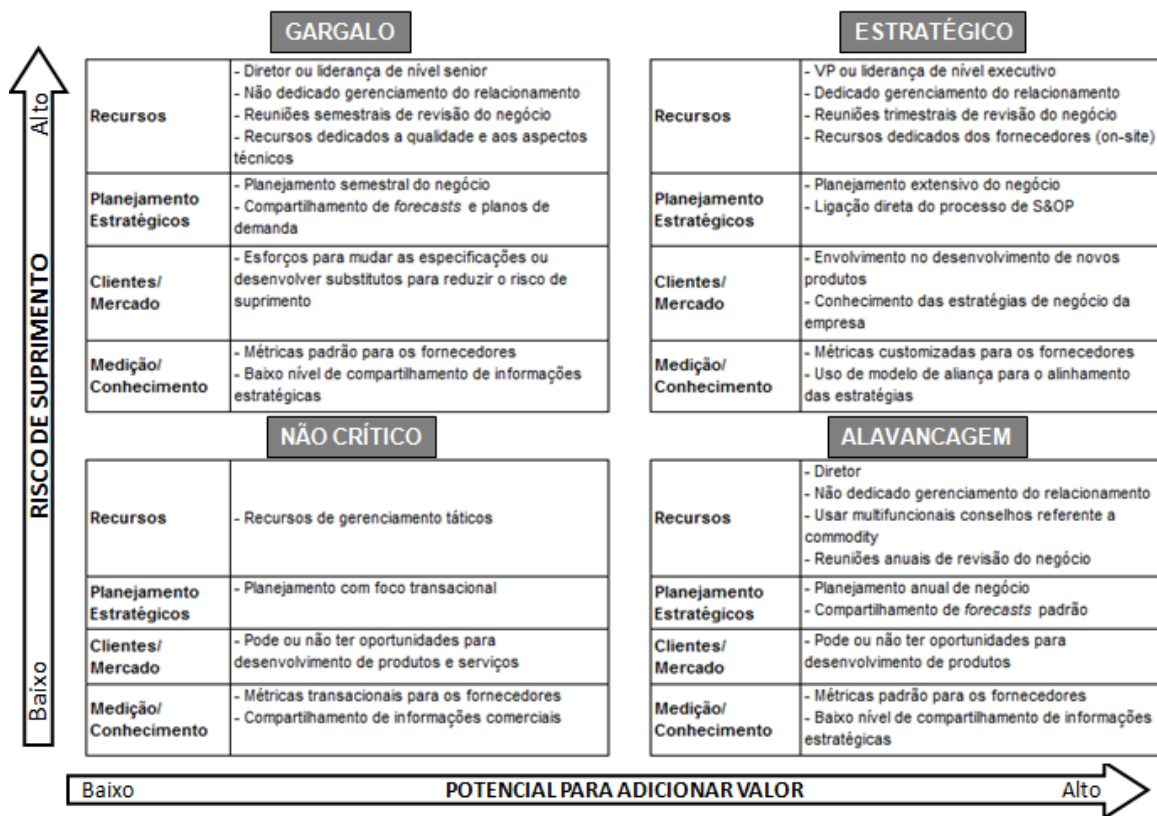


Figura 2.14 – Diretrizes de relacionamento por segmento (LAMBERT & SCHWIETERMAN, 2012, p. 344)

2.4.6 O Modelo “Purchasing Chessboard”

O modelo criado pela consultoria A.T. Kearney, chamado de “Purchasing Chessboard” identifica as estratégias básicas, abordagens e alavancas que terão o maior impacto sobre categorias específicas de *procurement*, e oferece percepções sobre estratégias bem sucedidas de longo prazo, além de utilizar uma abordagem sistemática que segmenta, analisa e alinha as relações cliente-fornecedor.

O Chessboard é constituído de 4 estratégias de compras cada uma representando uma maneira única e diferenciada de trabalhar com os fornecedores, com o objetivo de reduzir custos e agregar valor (Figura 2.15 **Error! Reference source not found.**). Essas estratégias derivam em 16 abordagens de negócio e, que por sua vez, derivam em 64 métodos e/ou ferramentas analíticas (Figura 2.16) que podem ser aplicados na gestão do relacionamento com os fornecedores.

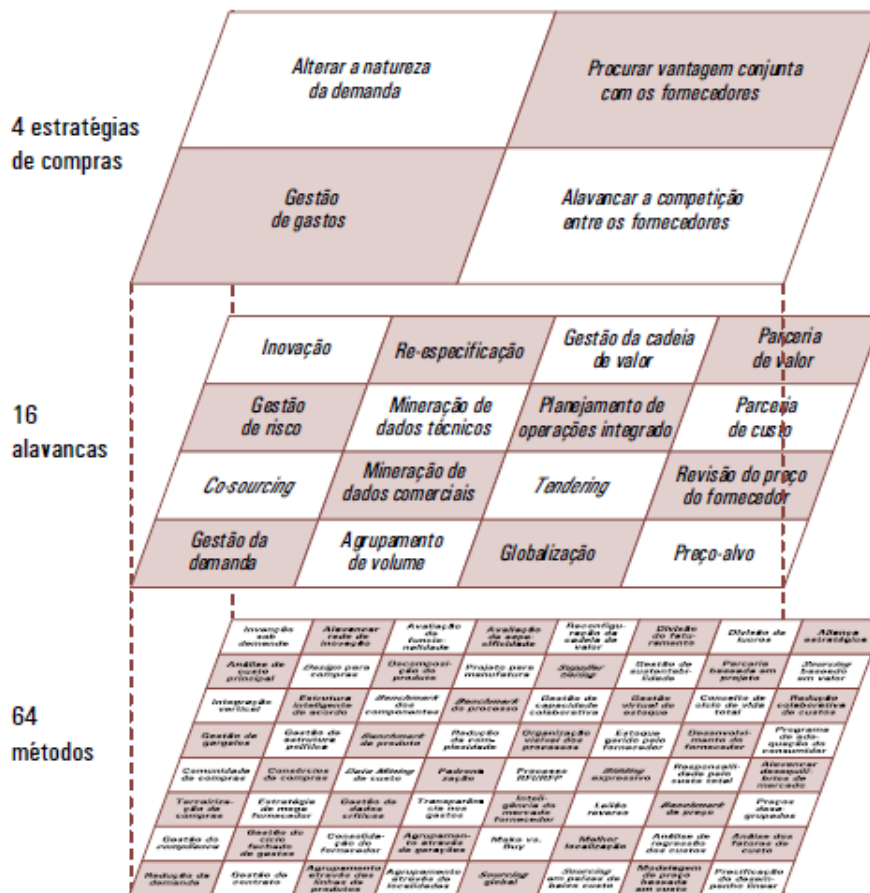


Figura 2.15 – Modelo “Purchasing Chessboard” (A. T. Kearney, 2009, p. 2)

Poder do Fornecedor	Alto	8	Invenção sob demanda	Alavancar rede de inovação	Avaliação de funcionalidade	Avaliação de especificidade	Reconfiguração da cadeia de valor	Divisão do faturamento	Divisão de lucros	Aliança estratégica
	7	Análise de custo principal	<i>Design</i> para compras	Decomposição do produto	Projeto para manufatura	<i>Supplier tiering</i>	Gestão de sustentabilidade	Parceria baseada em projeto	<i>Sourcing</i> baseado em valor	
	6	Integração vertical	Estrutura inteligente de acordo	<i>Benchmark</i> dos componentes	<i>Benchmark</i> do processo	Gestão de capacidade colaborativa	Gestão virtual do estoque	Conceito de ciclo de vida total	Redução colaborativa de custos	
	5	Gestão de gargalos	Gestão de estrutura política	<i>Benchmark</i> de produto	Redução da complexidade	Organização visível dos processos	Estoque gerido pelo fornecedor	Desenvolvimento do fornecedor	Programa de adequação do consumidor	
	4	Comunidade de compras	Consórcios de compras	<i>Data Mining</i> de custo	Padronização	Processo RF/RFP	<i>Bidding</i> expressivo	Responsabilidade pelo custo total	Alavancar desequilíbrios de mercado	
	3	Terceirização de compras	Estratégia de mega fornecedor	Gestão de dados críticos	Transparência nos gastos	Inteligência do mercado fornecedor	Leilão reverso	<i>Benchmark</i> de preço	Preços desagrupados	
	2	Gestão do <i>compliance</i>	Gestão do ciclo fechado de gastos	Consolidação do fornecedor	Agrupamento através de gerações	<i>Make vs. Buy</i>	Melhor localização	Análise de regressão dos custos	Análise dos fatores de custo	
	Baixo	1	Redução da demanda	Gestão de contrato	Agrupamento através das linhas de produtos	Agrupamento através de localidades	<i>Sourcing</i> global	<i>Sourcing</i> em países de baixo custo	Modelagem de preço baseada em custo	Preificação do desempenho linear
			A	B	C	D	E	F	G	H
			Baixo	Poder da demanda						Alto

Figura 2.16 – 64 métodos do “Chessboard” (A. T. Kearney, 2009, p. 3)

a) Gestão de Gastos

Nos casos de mercados com baixa demanda e baixa oferta, a estratégia básica a ser aplicada envolve o direcionamento da demanda e a gestão de gastos.

Nestas situações, o foco deve ser em agregar volume, detalhar dados da transação comercial, garantir fornecimento conjunto e uma eficiente gestão da demanda. Além de definir e monitorar diretrizes, a criação de transparência quanto ao comportamento dos gastos se traduz em uma abordagem concreta para reduzir custos e aumentar o valor gerado.

As abordagens para redução de custos e agregação de valor dentro desta estratégia são a gestão da demanda, co-sourcing, agregação de volume e a mineração de dados comercial.

b) Alterar a natureza da demanda

Nos casos de mercados de baixa demanda e alto poder do fornecedor, a estratégia básica é mudar a natureza da demanda. O alto poder do fornecedor

confere a eles uma posição de monopólio ou quase monopólio devido às suas competências técnicas.

Neste contexto, as empresas necessitam desenvolver parcerias de longo prazo com os principais fornecedores, mas tomar cuidado para não tornar estes fornecedores indispensáveis. Para se eximir deste risco, alterar a natureza da demanda significa determinar em que características as especificações técnicas podem ser modificadas de modo a recuperar a liberdade de escolha (re-especificação). Ou ainda, desenvolvimento de novas opções técnicas, detalhamento de custos e ferramentas de gestão dos risco.

c) Alavancar a competição entre os fornecedores

Nos casos de mercados com alta demanda e baixa oferta, a estratégia básica é alavancar a competição entre os fornecedores.

Neste mercado, as empresas normalmente usam quatro alavancas de compras: cotação, alavancagem de mercados fornecedores globais, revisão dos preços dos fornecedores e imposição de preços-objetivo.

Dentro das alavancas propostas para esta estratégia, podemos considerar importantes ferramentas e métodos utilizados para a análise das condições de compra e a busca de melhor eficiência, entre elas podemos destacar: processo de RFI/RFP, leilão reverso, “*make or buy*”, *sourcing* global, “*linear performance price*”, *benchmark* de preços, análise de regressão dos custos, etc.

d) Procurar vantagem conjunta com os fornecedores

Nos casos de mercados, onde tanto a demanda como a oferta são altas, a estratégia básica visa a busca por vantagens comuns com os seus fornecedores.

As diferentes variantes desta estratégia depende do alcance e da intensidade da parceria. A meta é construir parcerias custo-valor para partilha do sucesso e dos riscos, além de buscar um processo de planejamento de operações integrado e transparente que possa permear na cadeia de valor.

Neste caso, compradores e fornecedores trabalham juntos para gerar idéias de otimização de custos e divisão dos benefícios. Estas parcerias podem começar com um programa ocasional (*ad-hoc*) e tornar-se uma aliança estratégica de longo prazo.

3 MODELO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE FORNECEDORES

A necessidade de uma empresa estabelecer uma estratégia de compras depende de dois fatores: (1) a importância estratégica das compras em termos de valor agregado ao produto, a representatividade da matéria-prima no custo total e o seu impacto na lucratividade da empresa, e (2) a complexidade do mercado fornecedor aferida pela escassez de insumos, a rápida evolução tecnológica e/ou a substituição de materiais, as barreiras de entrada, custos ou complexidade logística e as condições de monopólio ou oligopólio (KRALJIC, 1983, p. 110).

Neste contexto, o modelo de posicionamento estratégico de fornecedores tem sido apresentado como ferramenta para estabelecer a estratégia de compras das empresas, a fim de minimizar os riscos no fornecimento e fazer o melhor uso possível do seu poder de compra perante as empresas fornecedoras.

No entanto, a maioria das publicações sobre modelos de posicionamento são conceituais e raras apresentam aplicações práticas. Desta forma, o modelo aqui proposto, busca apresentar uma análise de fornecedores através de uma ferramenta quantitativa e qualitativa que auxiliem os profissionais da área de compras a identificar o perfil de relacionamento que deve-se estabelecer com seus fornecedores, com o objetivo de adquirir vantagens competitivas através de uma abordagem de negócio mais assertiva.

Como abordagem de negócio, entende-se a análise de dois aspectos básicos da gestão do relacionamento com fornecedores, a primeira a forma de desenvolvê-los e monitorá-los e a segunda, a forma de conduzir as negociações com estes fornecedores e os tipos de acordos comerciais a serem estabelecidos.

A proposta do modelo constitui-se, basicamente, da análise de dois fatores importantes no gerenciamento do relacionamento com fornecedores: o Impacto **do Fornecedor no Negócio** e a **Complexidade do Fornecedor**. Estes fatores determinarão o posicionamento do fornecedor dentro de uma matriz 2 x 2. Tomando como base os modelos de posicionamento estratégicos estudados, propõe-se

classificar os fornecedores quanto ao seu nível de criticidade em Estratégicos, Críticos, Gargalos e Transacionais (Figura 3.1 – Modelo da Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores).

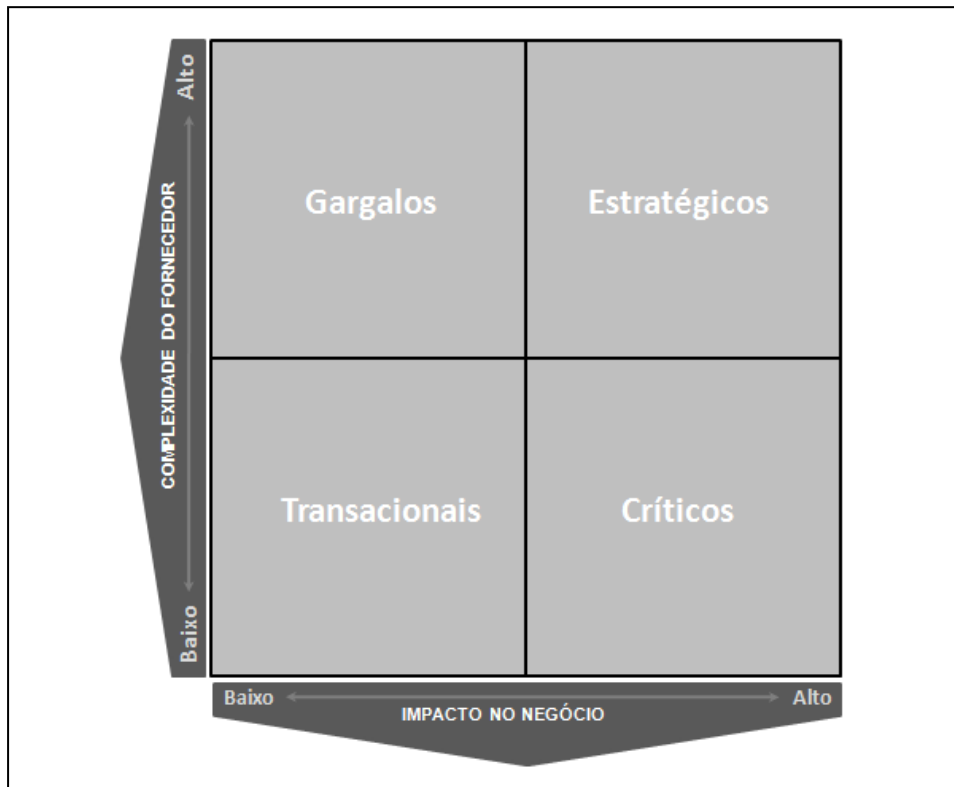


Figura 3.1 – Modelo da Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores

Para ilustrar o modelo do posicionamento estratégico de fornecedores utilizará como referência a análise de alguns fornecedores de componentes para indústria de computadores. A aplicação deste modelo se limita a tornar a explicação didática. As informações apresentadas neste exemplo são meramente ilustrativas.

3.1 IMPACTO DO FORNECEDOR NO NEGÓCIO

Para a análise do fator *Impacto do Fornecedor no Negócio* dividiu-se a análise em quatro dimensões: tecnológica, econômico-financeira, qualidade e gerencial. Por sua vez, estas dimensões foram desdobradas em critérios de avaliação e definidas escalas de pontuação para cada critério, conforme apresentados no Quadro 3.1 e Quadro 3.2.

A escolha dos critérios de avaliação baseou-se em questões elementares a serem consideradas pelas empresas durante a avaliação do relacionamento com seus fornecedores. Dependendo do ramo da empresa e da profundidade da análise que se deseja fazer, novos critérios de avaliação podem ser considerados ou suprimidos.

1	TECNOLÓGICA	Pontuação	Escala Pontuação	Alta Pontuação	Baixa Pontuação
1.1	Experiência do fornecedor com o componente/item		1= Mais de 5 anos 2= De 3 a 5 anos 3= De 1 a 3 anos 4= Menos de 1 ano	Fornecedor não tem experiência na produção dos componentes/ítem. Está a menos de 1 ano fabricando este tipo de produto.	Fornecedor possui processo de fabricação maduro. Longo tempo de experiência fabricando o componente/item.
1.2	Nível de Tecnologia do Fornecedor		1= Fornecedor detém o estado da arte em tecnologia. Possui alto investimento em P&D. 2= Fornecedor detém recursos de tecnologia atualizados para desenvolvimento de produto. 3= Fornecedor possui significativa tecnologia tendo capacidade de melhoria. 4= Fornecedor dispõe de tecnologia desatualizada e atende com restrições o item.	Fornecedor dita tendências tecnológicas. Possui foco em Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento.	Fornecedor não possui ou possui restrições em seu processo produtivo quanto a tecnologia.
1.3	Estrutura para desenvolvimento de produtos		1= Fornecedor possui estrutura, pessoal qualificado e laboratórios de testes para suportar os desenvolvimentos para o cliente. 2= Fornecedor possui pessoal qualificado, possui estrutura para atender aos desenvolvimentos do cliente, tendo necessidade de terceirizar testes em laboratório. 3= Fornecedor possui pessoal qualificado, mas não possui estrutura para atender aos desenvolvimentos do cliente, tendo necessidade de terceirizar os serviços e testes em laboratório. 4= Fornecedor não possui estrutura, nem pessoal qualificado, nem laboratórios de testes para suportar os desenvolvimentos para o cliente.	Fornecedor possui estrutura (física, hardware, software, ferramentaria, etc), pessoal qualificado (engenharia de projetos/produto, de testes e qualidade), laboratórios para testes.	Fornecedor não possui estrutura, pessoal ou laboratórios, para suportar os desenvolvimentos do Cliente.
1.4	Impacto do item no produto		1= Item não compromete o funcionamento do produto final. 2= Item tem baixo impacto no funcionamento do produto final. 3= Item compromete o funcionamento do produto final. 4= Item compromete o funcionamento do produto final e a segurança do usuário.	Item compromete o funcionamento do produto e a segurança do usuário. Exemplo: cabos, baterias, AC/Adapter, fontes, etc.	Item não compromete o funcionamento do produto final. Exemplo: etiquetas, embalagens, etc.
1.5	Tempo para desenvolvimento de um fornecedor alternativo		1= Menos de 30 dias 2= Menos de 30 dias 3= Menos de 6 meses 4= Mais de 6 meses	Item com mais de 6 meses de desenvolvimento.	Item com menos de 30 dias de desenvolvimento.
2	ECONÔMICO-FINANCEIRA	Pontuação	Escala Pontuação	Alta Pontuação	Baixa Pontuação
2.1	Total de compras (por ano)		1= Baixo valor na curva ABC de Procurement (R\$ 100mil - R\$500 mil) 2= Valor intermediário na curva ABC de Procurement (R\$ 499 mil - R\$4,9 milhões) 3= Valor representativo na curva ABC de Procurement (R\$5 milhões - R\$50 milhões) 4= Valor alto na curva ABC de Procurement (acima de R\$51 milhões)	Valor alto na curva ABC.	Valor baixo na curva ABC.
2.2	Prazo de pagamento		1= Fornecedor oferece prazo de pagamento maior do que 90 dias 2= Fornecedor oferece prazo de pagamento entre 60 dias e 90 dias 3= Fornecedor oferece prazo de pagamento entre 30 dias e 60 dias 4= Fornecedor oferece prazo de pagamento menor do que 30 dias	Menor prazo de pagamento.	Maior prazo de pagamento.
2.3	Risco Financeiro		1= Fornecedor apresenta Governança Corporativa (capital aberto) 2= Fornecedor não apresenta nenhuma restrição, conforme avaliação financeira 3= Fornecedor apresenta algumas restrições menores, conforme avaliação financeira 4= Fornecedor não apresenta documentação, documentação inconsistente e/ou apresenta restrições maiores	Fornecedor com alto risco financeiro.	Fornecedor com baixo risco financeiro.

Quadro 3.1 – Dimensões e critérios de avaliação do fornecedor

3	QUALIDADE	Pontuação	Escala Pontuação	Alta Pontuação	Baixa Pontuação
3.1	Quantidade de Não-Conformidades (12 meses)		1= Nenhuma não-conformidade 2 = 1 Não-conformidade 3 = 2 Não-conformidades 4 = 3 ou mais Não-conformidades	3 ou mais não-conformidades durante os últimos 12 meses (rolado).	Nenhuma não-conformidade durante os últimos 12 meses (rolado).
3.2	Severidade das Não-Conformidades		1= Nenhuma não-conformidade ou liberação condicional/devolução 2 = Seleção e/ou Retrabalho 3 = Mudança de programação da linha de produção 4 = Parada de linha de produção ou gerou impacto no cliente final	Não-conformidade(s) gerou parada da linha de produção ou gerou impacto no cliente final, durante os últimos 12 meses (rolados).	Nenhuma não-conformidade ou nenhum impacto, durante os últimos 12 meses (rolados).
3.3	Certificados de Qualidade e outros certificados		1= Possui certificado ISO 9001, ISO 14001 e/ou similares. 2 = Possui apenas certificado ISO 9001 e/ou similares. 3 = Possui apenas outros certificados. 4 = Não possui certificados.	Não possui nenhum certificado.	Possui certificado ISO 9001, ISO 14001 e outros
4	GERENCIAL	Pontuação	Escala Pontuação	Alta Pontuação	Baixa Pontuação
4.1	Relacionamento		1= Parceria. 2 = Relacionamento considerado satisfatório. Fornecedor propõe melhorias de processo, produto e redução de custo. Aceita trabalhos em conjunto para melhoria de seus processos. 3 = Relacionamento considerado adequado. Fornecedor propõe, eventualmente, melhorias de processo, produto e de redução de custo. Eventualmente, aceita trabalhos em conjunto para melhoria de seus processos. 4 = Relacionamento considerado inadequado. Fornecedor não propõe melhorias de processo, produto e redução de custo. Não aceita trabalhos em conjunto para melhoria de seus processos.	Relacionamento de parceria.	Relacionamento inadequado.
4.2	Flexibilidade		1= Fornecedor flexível, aceita cancelamento e reprogramação de seus pedidos 2 = Fornecedor eventualmente aceita cancelamento e reprogramação de seus pedidos 3 = Fornecedor não aceita cancelamento, mas aceita reprogramação de seus pedidos 4 = Fornecedor não flexível, não aceita cancelamento e reprogramação de seus pedidos	Flexibilidade no atendimento de pedidos.	Não flexibilidade no atendimento de pedidos.
4.3	Comunicação		1= Fornecedor apresenta ótima comunicação, pois responde todos os assuntos no prazo e com assertividade. 2 = Fornecedor apresenta boa comunicação, pois responde no prazo e com assertividade dependendo do assunto. 3 = Fornecedor apresenta comunicação restrita, pois demora em suas repostas ou não responde com assertividade dependendo do assunto. 4 = Fornecedor apresenta comunicação deficiente, pois demora em suas repostas e não responde com assertividade.	Ótima comunicação com seu cliente.	Comunicação deficiente com seu cliente.
4.4	Atendimento (Entrega)		1= Fornecedor nunca atrasou entrega, nos últimos 12 meses. 2 = Fornecedor atrasou a entrega, mas não houve impacto na linha de produção, nos últimos 12 meses. 3 = Fornecedor atrasou a entrega e gerou reprogramação da linha de produção, nos últimos 12 meses. 4 = Fornecedor atrasou a entrega e gerou parada de linha de produção, nos últimos 12 meses.	Fornecedor nunca atrasou entrega nos últimos 12 meses.	Fornecedor atrasou entrega e gerou parada de linha nos últimos 12 meses.

Quadro 3.2 – Continuação - Dimensões e critérios de avaliação do fornecedor

Após a definição dos critérios de avaliação, atribui-se uma pontuação na escala de 1 a 4, sendo 1 - menor impacto no negócio e 4 - maior impacto no negócio. Exemplo, quanto maior a experiência do fornecedor, menor o impacto no negócio, ou seja, experiência maior que 5 anos, possui um menor impacto no negócio, recebendo a pontuação 1. Enquanto, o critério total de compras, quanto maior, maior será o impacto no negócio, ou seja, para compras acima de R\$ 51 milhões, recebe pontuação 4 (Quadro 3.1).

Os critérios de avaliação são pontuados de acordo com aspectos qualitativos e quantitativos determinados pelo comprador da carteira/fornecedor e por um analista responsável pela consolidação da matriz. O comprador, por sua experiência, tem a função de avaliar seus fornecedores de forma a posicioná-los adequadamente

nos quadrantes da matriz. Enquanto o analista tem a função de padronizar a análise da melhor forma possível, assegurando que o comprador tenha entendido adequadamente cada critério de avaliação.

Cada dimensão recebe uma nota total que é composta pela média dos critérios avaliados (ver Figuras 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5) que servirá como parte integrante da nota final obtida pelo fornecedor no fator ***Impacto do Fornecedor no Negócio***.

Para uma melhor compreensão dos critérios, segue abaixo um resumo do que se espera avaliar em cada um deles.

3.1.1 Dimensão Tecnológica

Esta dimensão avalia cinco critérios tecnológicos dos fornecedores a considerar:

a) Experiência do fornecedor com o componente/item

Determina o tempo, em anos, que o fornecedor trabalha com materiais similares aos da empresa compradora. Este aspecto é importante, pois determina o quanto o fornecedor tem experiência com os produtos e com o mercado ao qual está inserido. Espera-se que quanto maior o tempo que se está no mercado, maior é o conhecimento técnico adquirido, seja com a experiência em desenvolvimentos de produtos, seja com a experiência tecnológica envolvida nos processos de fabricação.

b) Nível de tecnologia do fornecedor

Este critério tem importância relevante em uma avaliação do fornecedor, pois verifica-se que, geralmente, quanto maior o nível de tecnologia e conhecimento aplicados nos seus processos de desenvolvimento de produtos, maior será a estrutura voltada para PD&I, propiciando os produtos e serviços com maior diferencial competitivo.

c) Estrutura para desenvolvimento de produtos

Neste critério avalia-se a estrutura tecnológica disponível nos fornecedores, considerando pessoal qualificado, recursos técnicos (laboratórios, equipamentos,

ferramentais, etc.) e experiência com metodologias e técnicas de desenvolvimento de produtos (FMEA, DFM, DFA, QFD, etc.).

Quanto maior tende a ser a estrutura e o conhecimento empregados para o desenvolvimento de produtos, maior tende a ser o nível de qualidade planejada e menor tende a serem os custos envolvidos em etapas de desenvolvimento, produção e comercialização dos produtos.

d) Impacto do item no produto

O nível de complexidade técnica do componente/item e seu impacto no desempenho do produto final é um critério importante a ser avaliado, pois define o quanto o componente/item interfere no funcionamento do produto e no risco de segurança para o consumidor final. Quando o item tem baixo impacto no funcionamento do produto o consumidor pode nem perceber o desvio, conseqüentemente não impacta o negócio. No entanto, quando se trata de efeitos correspondentes à segurança podem gerar altos custos para empresa, o que pode impactar fortemente o negócio.

e) Tempo para desenvolvimento de um fornecedor alternativo

O tempo de desenvolvimento de uma alternativa de fornecimento pode impactar significativamente no negócio. Quanto maior o tempo de desenvolvimento de uma fonte alternativa de materiais, maior será o risco que a empresa estará exposta. Este critério é muito importante, pois não são raras as possibilidades de uma interrupção de fornecimento, sejam por falência do fornecedor, greves, problemas com matérias-primas, impasses com reajustes de preços, causas naturais como terremotos, enchentes, furacões, etc.

Nome do Fornecedor	Categoria ou Commodity	DIMENSÃO TECNOLÓGICA					TOTAL
		Experiência do fornecedor com o componente/item	Nível de Tecnologia do Fornecedor	Estrutura para desenvolvimento de produtos	Impacto do item no produto	Tempo para desenvolvimento de um fornecedor	
		Pontuação	Pontuação	Pontuação	Pontuação	Pontuação	
ADVANCE S.A	Processador	1	1	1	3	4	2,00
GAMA ETIQUETAS	Etiquetas	2	3	4	1	1	2,20
MEGA DRIVER	HDD	1	1	1	3	4	2,00
J.P TECHNOLOGY	Memória	2	2	2	3	3	2,40
POWER TECK	Cabo de força	1	3	3	4	2	2,60
BOX IMPRESSA	Caixa papelão	1	2	2	1	1	1,40
CASE SPECIAL	Gabinete	1	2	2	2	3	2,00
B&B	Placa Mãe	2	2	2	3	3	2,40
KEYFORCE	Teclado	4	3	3	3	4	3,40
MICKEY	Mouse	4	3	3	3	4	3,40

Figura 3.2 – Análise dos critérios da dimensão tecnológica

3.1.2 Dimensão Econômico-financeira

Esta dimensão avalia três critérios econômico-financeiros dos fornecedores a considerar:

a) Total de compra anual

O total de compras determina qual é a representatividade do volume de compras anuais que a empresa compradora possui com o fornecedor analisado. Quanto maior o faturamento, maior é o impacto que este fornecedor trás para o negócio.

b) Prazo de pagamento

O prazo de pagamento impacta diretamente no fluxo de caixa da empresa compradora, o qual impacta diretamente no negócio. Quanto maior o prazo de pagamento, melhor é o desempenho financeiro da empresa. Principalmente, se o prazo de pagamento for maior que o ciclo operacional, ou seja, maior que o prazo total iniciado pela aquisição da matéria-prima e finalizado pelo recebimento dos créditos gerados pela venda do produto.

c) Risco financeiro

Este critério tem importância relevante em uma avaliação do fornecedor, pois estabelece o risco que a empresa está exposta ao comprar de um fornecedor que não possui solvência.

O critério pode ser avaliado através da análise dos últimos balanços patrimoniais da empresa, do volume financeiro envolvido nos contratos, aspectos

legais do fornecedor e seus principais acionistas, inadimplência, entre outros aspectos avaliados pelo departamento financeiro da empresa compradora, ou através da compra de relatórios financeiros de empresas especializadas.

Nome do Fornecedor	Categoria ou Commodity	DIMENSÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA			TOTAL
		Total de compras (por ano)	Prazo de pagamento	Risco Financeiro	
		Pontuação	Pontuação	Pontuação	
ADVANCE S.A	Processador	4	3	1	2,67
GAMA ETIQUETAS	Etiquetas	2	4	3	3,00
MEGA DRIVER	HDD	4	3	1	2,67
J.P TECHNOLOGY	Memória	3	4	2	3,00
POWER TECK	Cabo de força	1	2	1	1,33
BOX IMPRESSA	Caixa papelão	2	2	2	2,00
CASE SPECIAL	Gabinete	3	2	2	2,33
B&B	Placa Mãe	2	2	2	2,00
KEYFORCE	Teclado	3	3	2	2,67
MICKEY	Mouse	2	3	2	2,33

Figura 3.3 - Análise dos critérios da dimensão econômico-financeira

3.1.3 Dimensão da Qualidade

Esta dimensão avalia três critérios da qualidade dos fornecedores a considerar:

a) Quantidade de não-conformidades (12 meses)

A quantidade de não-conformidades traduz o nível de qualidade dos componentes/itens fornecidos no período de 12 meses. Quanto maior a quantidade de não-conformidades, maior é o impacto no negócio, pois mais produtos defeituosos foram fornecidos pelo fornecedor.

b) Severidade das não-conformidades

Outro fator importante de ser mensurado na dimensão qualidade é a severidade das não-conformidades que em conjunto com a quantidade, estabelecem os impactos envolvidos no negócio, seja por parada de linha, reprogramação da produção, problemas de campo ou simplesmente administração dos problemas de qualidade.

c) Certificados de Qualidade e outros certificados

Escolheu-se este aspecto com um dos critérios para avaliação da qualidade, pois entende-se que se os fornecedores possuem certificados de qualidade e meio ambiente, ou sistema de qualidade implantado, mostram a preocupação com o controle e garantia da qualidade e do meio ambiente.

Nome do Fornecedor	Categoria ou Commodity	DIMENSÃO QUALIDADE			TOTAL
		Quantidade de Não-Conformidades (12 meses)	Severidade das Não-Conformidades	Certificados de Qualidade e outros	
		Pontuação	Pontuação	Pontuação	
ADVANCE S.A	Processador	1	1	1	1,00
GAMA ETIQUETAS	Etiquetas	4	3	4	3,67
MEGA DRIVER	HDD	1	1	1	1,00
J.P TECHNOLOGY	Memória	2	3	2	2,33
POWER TECK	Cabo de força	1	1	1	1,00
BOX IMPRESSA	Caixa papelão	3	1	1	1,67
CASE SPECIAL	Gabinete	4	1	1	2,00
B&B	Placa Mãe	1	1	3	1,67
KEYFORCE	Teclado	2	4	2	2,67
MICKEY	Mouse	1	1	2	1,33

Figura 3.4 - Análise dos critérios da dimensão da qualidade

3.1.4 Dimensão Gerencial

Esta dimensão avalia quatro critérios gerenciais dos fornecedores a considerar:

a) Relacionamento

Este critério propõe níveis de relacionamentos diferenciados, tendo num extremo, a parceria, e no outro, as características de um relacionamento inadequado.

Nesta escala, considera-se como características para a parceria o compartilhamento de riscos e recompensa de tecnologia e inovação, levando à redução de custos, ao aprimoramento na entrega, na qualidade, na colaboração extensa e na ampliação da vantagem competitiva sustentada. A parceria é a sinergia criada do resultado de duas organizações trabalhando juntas para resolver problemas comuns e atingir objetivos comuns (PARRA, 2000, pp. 72-73).

Por outro lado, as características de um relacionamento inadequado demonstram o pouco interesse do fornecedor em trabalhar em conjunto com seu cliente. Este é um comportamento crítico e prejudicial para o negócio.

b) Flexibilidade

A flexibilidade do fornecedor, neste caso, é determinada pela possibilidade de cancelamentos e/ou reprogramações dos pedidos. Neste caso, flexibilidade significa a habilidade de responder de forma efetiva a mudanças circunstanciais, seja através da flexibilização de volume, representada pela capacidade da operação alterar seu planejamento ou atividades frente às flutuações de demanda, seja pela flexibilização da entrega, expressa pela habilidade de mudar a programação de entrega do bem ou serviço, antecipando ou postergando (PARRA, 2000, p. 28).

c) Comunicação

A boa comunicação reflete-se num processo de compras bem sucedido. Partindo desta afirmação, o critério comunicação avalia o nível de rapidez e assertividade com que o fornecedor responde aos questionamentos feitos por seus clientes, sejam eles aspectos referentes à gestão do negócio, como cotação de preço, postergações de pagamento, reduções de preços, etc., quanto assuntos operacionais como disposição para os problemas de qualidade, atendimento a demanda, prazo de entrega, etc.

d) Atendimento (Entrega)

O critério atendimento está vinculado à confiabilidade de entrega, que expressa à habilidade do fornecedor fazer as coisas em tempo para que os clientes recebam seus bens ou serviços quando foram prometidos.

Nome do Fornecedor	Categoria ou Commodity	DIMENSÃO GERENCIAL				TOTAL
		Relacionamento	Flexibilidade	Comunicação	Atendimento (Entrega)	
		Pontuação	Pontuação	Pontuação	Pontuação	
ADVANCE S.A	Processador	2	4	2	1	2,25
GAMA ETIQUETAS	Etiquetas	3	1	2	2	2,00
MEGA DRIVER	HDD	2	4	2	3	2,75
J.P TECHNOLOGY	Memória	2	3	2	2	2,25
POWER TECK	Cabo de força	3	4	2	1	2,50
BOX IMPRESSA	Caixa papelão	2	1	2	2	1,75
CASE SPECIAL	Gabinete	2	1	2	2	1,75
B&B	Placa Mãe	2	2	2	1	1,75
KEYFORCE	Teclado	3	4	2	2	2,75
MICKEY	Mouse	3	4	2	2	2,75

Figura 3.5 - Análise dos critérios da dimensão gerencial

Após a avaliação dos critérios é proposto à utilização de peso relativo para cada uma das dimensões. O peso relativo contribui para definição da dimensão que mais impacta no negócio de acordo com o alinhamento estratégico da empresa compradora.

Uma vez determinado o peso relativo das dimensões é obtida a pontuação geral do fator **Impacto do Fornecedor no Negócio**, através da soma relativa de todas as dimensões, conforme apresentado na Figura 3.6.

FORNECEDORES	Tecnológica	Econômico-Financeira	Qualidade	Gerencial	IMPACTO
	10%	50%	30%	10%	100%
ADVANCE S.A	2,00	2,67	1,00	2,25	2,06
GAMA ETIQUETAS	2,20	3,00	3,67	2,00	3,02
MEGA DRIVER	2,00	2,67	1,00	2,75	2,11
J.P TECHNOLOGY	2,40	3,00	2,33	2,25	2,67
POWER TECK	2,60	1,33	1,00	2,50	1,48
BOX IMPRESSA	1,40	2,00	1,67	1,75	1,82
CASE SPECIAL	2,00	2,33	2,00	1,75	2,14
B&B	2,40	2,00	1,67	1,75	1,92
KEYFORCE	3,40	2,67	2,67	2,25	2,75
MICKEY					2,18

Exemplo soma relativa:

$$\text{Case Special} = (2,00 \times 10\%) + (2,33 \times 50\%) + (2,00 \times 30\%) + (1,75 \times 10\%)$$

$$\text{Case Special} = 2,14$$

Figura 3.6 – Cálculo do fator impacto do fornecedor no negócio

3.2 COMPLEXIDADE DO FORNECEDOR

Para determinar a **Complexidade do Fornecedor** foi desdobrado o fator em três critérios: a estrutura do mercado que o fornecedor está inserido, o poder do fornecedor em relação à empresa compradora e a importância estratégica deste fornecedor.

3.2.1 Estrutura do Mercado

O estudo das estruturas de mercado avalia o tamanho e a capacidade que tem uma empresa para deter poder de mercado e definir o preço de um produto. Focando nesta definição, o critério avaliado considera o número de fornecedores disponíveis no mercado para cada material. Dependendo das restrições do mercado de compra do material e da estratégia de negócio da empresa, a análise pode ser feita considerando o mercado fornecedor de forma local e/ou global.

a) Monopólio ou Duopólio: 1 ou 2 fornecedores, considerando o mercado global, onde existe apenas um ou dois fornecedores do material.

b) Oligopólio: 3 a 4 fornecedores dominam e controlam a maioria da quota de mercado global e/ou local.

c) Concentrado: 5 ou 6 fornecedores dominam e controlam a maioria da quota de mercado global e/ou local..

d) Disperso ou Fragmentado: mais de 6 fornecedores possuem pequenas quotas de mercado global e/ou local.

Neste fator, quanto maior é a dependência do fornecedor, maior é a pontuação. Desta forma, a escala de pontuação é determinada como segue: 4 – Monopólio ou Duopólio, 3 – Oligopólio, 2 – Concentrado e 3 – Disperso ou Fragmentado.

3.2.2 Poder do Fornecedor

Para Porter (1986, pp. 43-44), os fornecedores podem influenciar negativamente a rentabilidade de uma empresa, na medida em que detenham poder de negociação suficiente, elevando o nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos.

A primeira situação que confere poder a um grupo de fornecedores é quando existem poucas companhias que dominam a fabricação de determinado material ou é mais concentrado do que as empresas para quem vendem, isto significa que fornecedores que vendem para compradores mais fragmentados, geralmente, têm maior capacidade de influenciar preços, qualidade e condições.

A segunda situação é se não existem produtos substitutos para exercer concorrência direta, ou seja, opções alternativas para os compradores. Caso existissem produtos similares, o poder exercido pelos fornecedores seria menor, uma vez que teria de enfrentar a concorrência.

Como terceira situação pode-se destacar os casos em que a empresa não é um cliente importante para o fornecedor. Isto ocorre quando os fornecedores possuem vários compradores. Desta forma, determinada empresa pode não representar uma parcela significativa de suas vendas e assim não depender fortemente daquele cliente. Por outro lado, se uma organização fosse um cliente importante, impactando diretamente em seu nível de rentabilidade, este fornecedor provavelmente iria proteger seu cliente com preços razoáveis e assistência adequada.

A quarta situação que confere poder aos fornecedores é quando o produto fornecido é um material importante para o negócio do comprador. Isto significa que o poder do fornecedor aumenta quando oferta um material essencial para o processo de fabricação do produto ou serviço do comprador.

A quinta situação é quando o grupo fornecedor oferta produtos diferenciados ou consegue criar custos de mudança (custos que os compradores terão caso mudem de fornecedor). Estes fatores acabam impedindo que os compradores tenham a possibilidade de negociar com diversos fornecedores e obter vantagens através do leilão de preços.

A última situação ocorre nos casos em que o grupo fornecedor for uma ameaça concreta de integração para frente, algo que representa um obstáculo para que a empresa consiga melhores condições de compra.

A partir do exposto se conclui que quanto maior o poder do fornecedor, mais complexo é o relacionamento com o fornecedor. Desta forma, definiu-se uma escala

de pontuação, como segue: 1- Baixo Poder, 2 – Médio Poder, 3 – Alto Poder e 4 – Muito Alto Poder.

3.2.3 Importância Estratégica do Fornecedor

A importância estratégica do fornecedor é determinada pelo nível de interesse que se tem em estabelecer uma relação com um determinado fornecedor.

Este nível de interesse pode ser traduzido, pela análise de dois fatores propostos no Modelo de Olsen & Ellram (1997) exposto no capítulo 2: **Atratividade Relativa dos Fornecedores** e a **Força do Relacionamento**.

A atratividade relativa dos fornecedores descrevem fatores que fazem uma empresa escolher um fornecedor em específico. Enquanto a força do relacionamento determina quais são os fatores que criam o vínculo entre as duas empresas (Quadro 3.3).

Muito destes fatores já foram avaliados nas dimensões que determinam o impacto do fornecedor no negócio. No entanto, este fator é expresso em forma qualitativa que depende da análise do comprador e reforça a avaliação quantitativa. Para isso, o comprador precisa conhecer profundamente o mercado fornecedor e todos os detalhes envolvidos no relacionamento com o fornecedor.

A importância estratégica do fornecedor é determinada por uma escala de pontuação de 1 a 4. Quanto maior a pontuação atribuída, maior é a importância estratégica do fornecedor: 1- Baixa Importância Estratégica, 2 – Média Importância Estratégica, 3 – Alta Importância Estratégica e 4 – Muito Alta Importância Estratégica.

Atratividade Relativa dos Fornecedores	Força do Relacionamento
Fatores financeiros e econômicos	Fatores econômicos
Fatores de desempenho	Caráter da relação de troca
Fatores tecnológicos	Cooperação entre o comprador e o fornecedor
Fatores organizacionais, culturais e estratégicos	Distância entre o comprador e o fornecedor

Quadro 3.3 – Fatores determinantes para importância estratégica do fornecedor (OLSEN & ELLRAM, 1997)

Uma vez finalizada o desdobramento dos fatores, o próximo passo é determinar a complexidade do fornecedor.

Assim como no fator Impacto do Fornecedor no Negócio, após a avaliação dos critérios é utilizado um peso relativo para cada uma das dimensões. No fator Complexidade do Fornecedor, o peso relativo determina o deslocamento transversal, o qual é responsável por determinar se a complexidade do fornecedor é alta ou baixa. Embora, os critérios poder do fornecedor e importância estratégica são importantes, entende-se que o critério estrutura do mercado é o que deve receber a maior importância relativa (Figura 3.7). Deve-se considerar que a dependência de um fornecedor e, conseqüentemente a sua importância estratégica, está diretamente relacionada à estrutura de mercado, pois quanto menor é o número de fornecedores e materiais alternativos, maior é a complexidade de fornecimento.

FORNECEDORES	Estrutura do Mercado	Poder do Fornecedor	Importância Estratégica	COMPLEXIDADE
	60%	20%	20%	100%
ADVANCE S.A	4,00	4,00	4,00	4,00
GAMA ETIQUETAS	1,00	1,00	2,00	1,20
MEGA DRIVER	3,00	4,00	4,00	3,40
J.P TECHNOLOGY	2,00	2,00	2,00	2,00
POWER TECK	1,00	2,00	1,00	1,20
BOX IMPRESSA	1,00	2,00	2,00	1,40
CASE SPECIAL	1,00	2,00	3,00	1,60
B&B	2,00	2,00	2,00	2,20
KEYFORCE	1,00	2,00	2,00	1,60
MICKY				1,60

Exemplo soma relativa:

$$\text{Case Special} = (1,00 \times 60\%) + (2,00 \times 20\%) + (3,00 \times 20\%)$$

$$\text{Case Special} = 1,60$$

Figura 3.7 - Cálculo do fator complexidade do fornecedor

3.3 MATRIZ DE POSICIONAMENTO

Uma vez determinado a pontuação dos fatores de análise, é traçada nos eixos de um gráfico a pontuação obtida pelo fornecedor. No eixo X será traçado o fator **Impacto do Fornecedor no Negócio** e no eixo Y a **Complexidade do**

Fornecedor. Por sua vez as coordenadas X e Y, posicionam os fornecedores, conforme sua pontuação na matriz.

A matriz de posicionamento (Figura 3.1) é representada por quatro quadrantes, onde é possível posicionar os fornecedores de acordo com o seu nível de criticidade: Estratégicos, Críticos, Gargalos ou Transacionais. O diâmetro dos círculos na Figura 3.8 representa o faturamento anual do fornecedor em relação à empresa compradora.

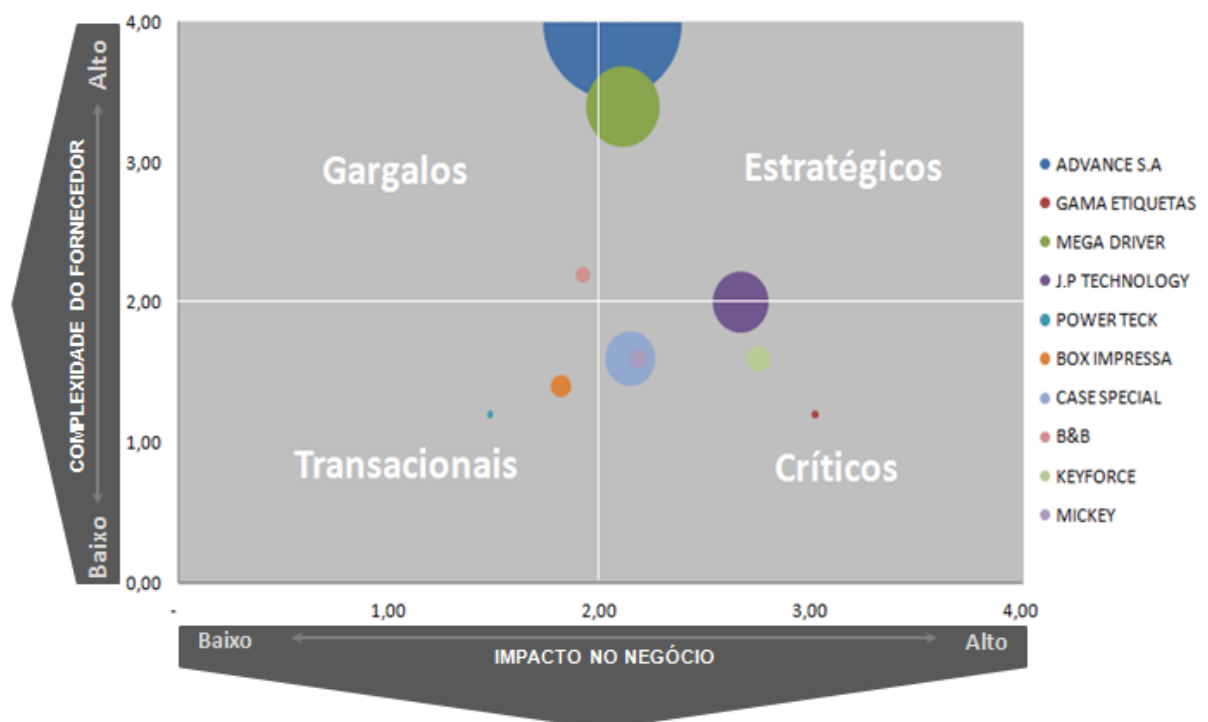


Figura 3.8 – Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores

3.3.1 Estratégias de negociação com fornecedores

A matriz de posicionamento estratégico de fornecedores propicia as empresas uma visão gerencial do relacionamento com fornecedores. Esta visão favorece a obtenção de vantagens competitivas através de negociações específicas e diferenciadas com cada fornecedor.

A negociação é uma das etapas fundamentais do processo de *procurement* por estabelecer as condições comerciais a serem praticadas entre as partes. Segundo Patrício (2007, p. 13), negociação é:

Um processo de buscar a aceitação de propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas e tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Desta forma, para cada quadrante da matriz de posicionamento pode-se sugerir negociações específicas.

a) Fornecedores Estratégicos

A negociação com fornecedores estratégicos é a mais crítica de todos os quadrantes. Normalmente, estes fornecedores se favorecem por possuírem um mercado ao qual dominam e/ou que possuem diferenciais que os tornam exclusivos.

Neste tipo de negociação deve-se buscar a parceria de longo prazo e priorizar o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos, em projetos de melhoria de processos ou em atividades que podem melhorar a eficiência da empresa.

Entre as opções de táticas de relacionamento, sugere-se:

- Contrato de longo prazo com cláusulas de garantia de fornecimento em caso de escassez do material;
- Exclusividade e/ou benefício de lançamento de produtos;
- Planejamento e processos logísticos integrados;
- Compartilhamento de informações sobre o mercado e *insights*;
- Colaboração no atendimento ao cliente final;
- Distribuição de verbas de marketing;
- Política de estoques consignados;
- Políticas de descontos (*rebate*);
- Intensificação da colaboração participativa.

b) Fornecedores Transacionais

Esta categoria é composta por fornecedores com baixo valor estratégico, os quais são facilmente gerenciáveis. Normalmente, fornecedores transacionais não precisa concentrar muito esforço, pois possuem baixo impacto no negócio.

Para estes fornecedores, sugerem-se as seguintes táticas:

- Compras spots, sem contratos;
- Exploração do poder de compra através de negociações mais agressivas;
- Foco em redução de custos;
- Exigir dos fornecedores abertura da estrutura de preço (*cost breakdown*);
- Definir preços objetivos (*target price*).

c) Fornecedores Gargalos

Os fornecedores gargalos são fornecedores que possuem baixo impacto no negócio, mas são difíceis de gerenciar. Neste caso, a empresa deve estabelecer um relacionamento próximo com fornecedor focado na engenharia e no envolvimento próximo com o fornecedor.

Para estes fornecedores, sugerem-se as seguintes táticas:

- Contrato de médio ou longo prazo com cláusulas de garantia de fornecimento em caso de escassez do material, cláusulas de reajuste de preços e de qualidade;
- Aplicação de ferramentas de *procurement*, como *Linear Performance Price*, *Should Cost Analysis*, *Composite Index*, etc, para auxiliar nas negociações;
- Atuar em conjunto em melhoria dos processos e aumento da eficiência operacional;
- Política de estoque de segurança no fornecedor.

d) Fornecedores Críticos

Os fornecedores críticos são determinados por diversos fatores que podem tornar um fornecedor passível de um maior nível de controle e desenvolvimento (processo de melhoria contínua).

No caso da matriz proposta, duas são as dimensões que contribuem significativamente para que os fornecedores sejam classificados como críticos, dimensão econômico-financeira e qualidade. Pode-se observar na matriz, que embora o faturamento do fornecedor de etiqueta seja baixo, pela pontuação o fornecedor é considerado crítico, pois apresentou diversos problemas de qualidade que impactou na programação da linha, além de apresenta um alto risco financeiro.

Isto mostra que todos os fornecedores ativos e com fornecimento contínuo devem ser avaliados/monitorados. Não devemos subestimar o relacionamento com nenhum fornecedor, pois tanto um fornecedor de processador, quanto o de uma simples etiqueta podem parar uma produção.

No entanto, deve-se utilizar o bom senso no esforço despendido no relacionamento. Como pode ser visto na matriz proposta, dois fornecedores apresentaram a mesma classificação crítica – fornecedor de etiquetas e fornecedor de gabinete. Entretanto, não se pode tratá-los da mesma forma, pois o faturamento do fornecedor de gabinete representa cerca de quarenta vezes mais do que o faturamento do fornecedor de etiquetas.

Para os fornecedores críticos podem-se aplicar todas as táticas de negociação exposta acima, vale adequá-las a cada fornecedor dependendo da estratégia de negócio e do nível de relacionamento que se deseja manter com eles.

3.3.2 Estratégias de desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores

As estratégias de desenvolvimento e monitoramento de fornecedores são de caráter essencial nas organizações. Devem ser vistas como investimento que garantem a melhoria da competitividade.

O desenvolvimento de um fornecedor se justifica se os custos despendidos no processo de avaliação e homologação forem superados pelos benefícios do relacionamento. Assim pode-se compreender que o desenvolvimento ou a continuidade de um relacionamento deve ser avaliado com base na estratégia corporativa e nos benefícios que estas relações trazem ou podem trazer para o aumento da competitividade organizacional.

Para maximizar a eficácia do relacionamento com fornecedores, a empresa deve garantir que as técnicas de avaliação para o desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores contemplem, principalmente, a avaliação da capacidade, dos recursos e dos riscos que os fornecedores podem oferecer para a continuidade do negócio.

Neste contexto, propõem-se como estratégias de desenvolvimento e monitoramento de fornecedores os processos e frequência com que cada fornecedor será avaliado/monitorado baseando-se no seu nível de criticidade.

Dentro dos processos de desenvolvimento e monitoramento de fornecedores, podemos destacar as seguintes fases: identificar e avaliar fornecedor potencial, qualificar e homologar fornecedor e monitorar fornecedor (Figura 3.9).

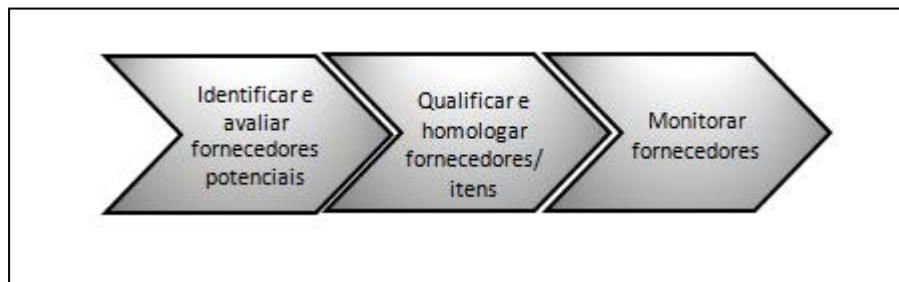


Figura 3.9 – Processos de desenvolvimento e monitoramento de fornecedores

a) Identificar e avaliar fornecedor potencial

Esta fase do processo visa identificar as opções mais adequadas no mercado para o desenvolvimento do material/item, avaliando, através de método definido e padronizado, o potencial dos fornecedores candidatos em atender requisitos referentes à gestão de negócio, gestão financeira, gestão da qualidade, gestão da manufatura, gestão da tecnologia e as condições de atendimento às exigências regulamentares de operação, as legislações ambientais e as de responsabilidade social impostos pela empresa compradora.

Nesta fase, os fornecedores podem ser submetidos a uma Avaliação de Perfil, onde é aplicado um questionário padrão que contemplam questões dos requisitos acima citados. Além disso, é solicitada uma lista de documentação que possa

evidenciar os dados informados no questionário padrão. Entre estes documentos pode-se destacar:

- Licença operacional
- Alvará de funcionamento
- Contrato Social
- Termo de responsabilidade social
- Certificados de Qualidade
- Certificados Ambientais

Outra avaliação necessária nesta fase é a Avaliação Financeira que visa identificar a saúde financeira do fornecedor. Esta avaliação é feita com a análise dos documentos financeiros dos fornecedores (balanço patrimonial e DRE).

b) Qualificar e homologar fornecedor

Esta fase do processo caracteriza-se fortemente pela validação das condições técnicas de realização do produto no processo produtivo do Fornecedor, visando obter estabilidade e capacidade adequadas em relação às especificações dos materiais/itens, minimizando riscos associados a desvios de qualidade durante todo o ciclo de fornecimento.

Para formalizar e facilitar a demonstração da capacidade técnica em realizar o produto em concordância com os requisitos, bem como obter comprometimento formal a respeito de outros aspectos importantes para o negócio, o processo de qualificação/homologação dos fornecedores contempla uma série de métodos e documentos padronizados a serem utilizados pelos fornecedores.

A aplicação dos métodos e documentos dependerá da complexidade do material/item a ser desenvolvido. Alguns exemplos de documentação e métodos podem ser citados:

- Auditoria de Processos
- Avaliação do Atendimento aos Requisitos Técnicos (FMEA, APQP/PPAP, QFD, DFA, DFM, etc)

- Avaliação do Atendimento às Condições de Negócio (garantias, políticas de abastecimento de *spare-parts* durante e após o final de vida dos itens/componentes, políticas de abastecimento, etc)

c) Monitorar Fornecedor

A fase de monitoramento dos fornecedores tem como objetivo acompanhar, de forma contínua e consistente, o desempenho da qualidade dos produtos/serviços fornecidos de acordo com os métodos e itens de controle estabelecidos, bem como promover a melhoria contínua através de ações corretivas e preventivas dos seus processos de manufatura.

Existem diversos indicadores que se pode medir o desempenho da qualidade dos fornecedores:

- Índices de rejeição na inspeção de recebimento do material
- Índices de rejeição na linha
- Índices de rejeição em campo
- Número de relatórios de não conformidade e sua severidade
- Índices de entrega (pontualidade, quantidade, divergências na fatura, etc)

Estes indicadores originarão um indicador de desempenho do fornecedor. Além do indicador de desempenho, outras documentações deverão ser exigidas para o monitoramento contínuo do fornecedor.

Considerando as informações apresentadas e o nível de criticidade dos fornecedores propõe-se a determinação de um painel com os requisitos básicos para o desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores, bem como a frequência de análise destes requisitos (Quadro 3.4).

FASE	DOCUMENTOS	ESTRATÉGICOS	GARGALOS	TRANSACIONAIS	CRÍTICOS
Avaliação de Fornecedor Potencial	Avaliação de Perfil	Início do negócio			
	Análise Financeira				
	Alvará de Funcionamento				
	Licença de Operações				
	Certificados				
Qualificar e Homologar Fornecedores	Auditoria de Processos	Início do negócio			
	Requisitos de Técnico	A cada produto desenvolvido			
	Avaliação dos Requisitos de Negócio	Início do negócio			
Monitorar Fornecedores	Avaliação de Perfil	Quando necessário	Quando necessário	Quando necessário	Anual
	Análise Financeira	Quando necessário	Anual	Anual	Anual
	Alvará de Funcionamento	Vencimento			
	Licença de Operações				
	Certificados				
	Auditoria de Processos	Quando necessário	Bi-Anual	Quando necessário	Anual
	Indicador de performance do fornecedor	Mensal			

Quadro 3.4 – Painel de desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores

4 CONCLUSÃO

No mercado competitivo de hoje, as empresas devem concentrar seus recursos sobre as estratégias mais prováveis para produzir o sucesso de sua organização. Neste contexto, as relações com fornecedores tornaram-se cada vez mais importante para garantir esse sucesso, considerando que a qualidade de suas relações com esses fornecedores podem ter um impacto crítico sobre o desempenho da organização.

A Gestão do Relacionamento de Fornecedores (SRM), um dos componentes da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), está preocupada com a compreensão de quem são os fornecedores mais importantes e como focar tempo e energia nas relações de maior valor para o negócio.

Empresas competitivas não podem deixar de estabelecer estratégias de compras diferenciadas entre seus fornecedores, ou seja, não devem tratar todos os itens, produtos e serviços da mesma forma.

Desta forma, cada vez mais, os processos da área de *procurement* são vistos como aporte para a gestão do relacionamento com fornecedores, que pode obter vantagens competitivas através da análise das diversas dimensões do negócio e mitigação de riscos na cadeia de suprimentos.

Neste contexto, a aplicação de modelo de posicionamento estratégico de fornecedores, como forma de sugerir diferentes ações de negociação, desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores, mostre-se uma forma eficaz para obtenção de benefícios que incluem redução dos custos de produto e serviço, inovações, agregação de valor, melhoria operacional do desempenho, mitigação de riscos, entre outros.

Vale ressaltar que a eficácia da aplicação da ferramenta está atrelada com as características do negócio e com os aspectos correspondentes ao tipo de indústria. Considerando este fato, a matriz de posicionamento poderá sofrer alterações nos critérios avaliados e nos pesos relativos, ou mesmo, um ajuste no posicionamento do fornecedor, no caso de encontrar alguma distorção na análise quantitativa, em

destrimento a análise qualitativa, poderá ser necessário. Neste caso, a experiência do comprador sempre deve prevalecer na determinação do posicionamento do fornecedor nos quadrantes da matriz de segmentação, e conseqüentemente, determinar as estratégias de abordagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. T. Kearney. (2009). *O "Purchasing Chessboard": como melhor planejar sua compra?* Acesso em 03 de 11 de 2012, disponível em http://www.atkearney.com.br/images/brazil/publicacoes/purchasing_chessboard.pdf
- BECHTEL, C., & JAYARAM, J. (1997). Supply Chain Management: a strategic perspective. *The International Journal of Logistics Management* , v. 8 (n. 1), pp. 15-34.
- BENSAOU, M. (15 de July de 1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review* , 35-44.
- BRAGA, A. (2006). *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas*. Acesso em 09 de 09 de 2012, disponível em http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=692&Itemid=74&lang=br
- BRAGA, A. (10 de 06 de 2010). *Strategic Sourcing: a transformação estratégica das empresas compradoras*. Acesso em 20 de 09 de 2012, disponível em http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1625&Itemid=74&lang=br
- COOPER, M. C., LAMBERT, D. M., & PAGH, J. D. (1997). Supply Chain Management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management* , v. 8 (n. 1), pp. 1-13.
- CROXTON, K., GARCÍA-DASTUGUE, S., LAMBERT, D., & ROGERS, D. (2001). The supply chain management processes. *International Journal of Logistics Management* , v. 12 (n. 2), pp. 13-36.
- DEGRAEVE, Z., & ROODHOOFT, F. A. (June de 2001). Smarter way to buy. *Harvard Business Review* , pp. 22-23.
- DELOITTE. (s.d.). *A Função Compras como alavanca de criação de valor nas organizações*. Acesso em 09 de 09 de 2012, disponível em <http://www.apcadec.org.pt/pdfs/Deloitte-APCADEC-20100128.pdf>

- ELLRAM, L. M. (1992). International purchasing alliances: an empirical study. *The International Journal of Logistics Management* , v. 3 (n. 1), pp. 23-36.
- FEDICHINA, M. H. (2011). *O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos: experiência vivencial com o uso simultâneo de dois simuladores no jogo de empresas*. Tese de Doutorado, USP, São Paulo.
- GELDERMAN, C. J. (2003). *A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies*. Technische Universiteit Eindhoven.
- GELDERMAN, C. J. (2011). *Bensaou's buyer-supplier relationships: An exploratory study to factors and conditions*. University of the Netherlands.
- JOHNSON, F. P., FLYNN, A., & LEENDERS, M. (2011). *Purchasing and Supply Management* (14th ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- KRALJIC, P. (September/October de 1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review* , 109-117.
- LAMBERT, D. M. (2008). An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. *Supply Chain Management Institute* . Florida.
- LAMBERT, D. M., & COOPER, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management* , v. 29 (n. 1), pp. 65-83.
- LAMBERT, D. M., & SCHWIETERMAN, M. A. (2012). Supplier Relationship Management as a Macro Business Process. *Supply Chain Management: An International Journal* , v. 17 (n. 3), pp. 337 – 352.
- MARTINS, P. G., & ALT, P. C. (2011). *Administração de materiais e recursos patrimoniais* (3ª ed.). São Paulo: Ed. Saraiva.
- MERLI, G. (1998). *Comakership: A Nova Estratégia para os Suprimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MURAD, R. B. (2009). *Gestão de Relacionamento com Fornecedores em Arranjos Produtivos Locais: o caso do Vale da Eletrônica*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Itajubá.

OLSEN, R. F., & ELLRAM, L. M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management* , v. 26, pp. 101-113.

PARRA, P. H. (2000). *Análise da Gestão da Cadeia de Suprimentos em uma Empresa de Computadores*. Universidade Metodista de Piracicaba, Dissertação de Mestrado, Santa Bárbara d'Oeste.

PATRÍCIO, R. M. (2007). *Manual de Técnicas de Negociação Internacional*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

PERONA, M., & SACCANI, N. (2002). Integration Techniques in customer-supplier relationship: Na empirical research in the Italian industry of household appliance. *International Journal of Production Economics* , v. 89, pp. 189-205.

PIRES, S. R. (2009). *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

SIMON, A. T., & PIRES, S. R. (2006). Uma metodologia para avaliação da gestão da cadeia de suprimentos nas empresas. *ENEGEP* , 1-8.

SIQUEIRA, R., & LIMA, R. S. (2005). Gerenciamento do relacionamento com fornecedores: um estudo de caso na indústria de telecomunicações. *ENEGEP* , 4020-4027.

SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. (2002). *Administração da Produção* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

TROQUE, W. A., & PIRES, S. I. (2003). Influência das práticas da gestão da cadeia de suprimentos na gestão da demanda. *ENEGEP* .