

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE STRATEGIC SOURCING PARA A
AQUISIÇÃO DE EMBALAGENS NUMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

CURITIBA

2012

FABIANO ROMANO

**A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE STRATEGIC SOURCING PARA A
AQUISIÇÃO DE EMBALAGENS NUMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Mecânica, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Profº. Dr. Willy Khede Cardoso.

CURITIBA

2012


TERMO DE APROVAÇÃO

FABIANO ROMANO


A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE *STRATEGIC SOURCING* PARA AQUISIÇÃO DE EMBALAGENS

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista no Curso de Especialização em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Departamento de Mecânica, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:


Ms. Willy Khede Cardoso

Avaliador:


Prof. Ms. Walter Nikkel
Departamento de Mecânica - UFPR

Curitiba, 08 de agosto de 2012.

DEDICO

Á Deus em primeiro lugar, a meus pais Leonardo e Maria Helena Romano que contribuíram intensamente para a realização deste sonho, a minha namorada Marilúci Moraes e aos meus amigos e demais pessoas que de uma forma ou outra me ajudaram sempre, o que tornou possível que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria alcançado seus objetivos se não fossem a ajuda de meus familiares, meus amigos que sempre estiveram ao meu lado nos momentos difíceis, e dos mestres que colocaram todo seu conhecimento a disposição dos alunos.

E um agradecimento em especial ao meu orientador Willy Khede Cardoso, pelo seu auxílio e por sua compreensão e disponibilizou boa vontade e conhecimento para realização deste trabalho.

RESUMO

Título: A utilização da metodologia de *Strategic Sourcing* para a aquisição de embalagens numa indústria de alimentos.

Autor: Fabiano Romano

Orientador: Me. Willy Khede Cardoso

A competitividade global faz com que as empresas tenham como foco suas estratégias de negócio, que determinam constantes necessidades de mudanças e adaptações para garantia de resultados. Percebe-se a área de compras estrategicamente inserida nesse contexto, com responsabilidades de ampla complexidade. As empresas estão procurando por um rápido desenvolvimento de acordo com as necessidades de sobrevivência e competição do mercado. Portanto, a alteração da área de suprimentos voltada para uma visão mais estratégica, não pode se considerada como um custo para a estrutura da empresa, mas como um sistema capaz de desenvolver métodos e processos administrativos e operacionais agregando valor para a organização. Melhorar o desempenho da gestão de suprimentos é uma importante meta. O uso da metodologia de *Strategic Sourcing* tem significância cada vez maior diante do fenômeno recorrente de mudanças globais e ênfase por inovação. Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo avaliar a aplicação da metodologia para a aquisição de embalagens. Assim, fundamentou-se teoricamente o estudo abordando conceitos de autores renomados. Em posse dessas informações elaborou-se um projeto de utilização da metodologia de *Strategic Sourcing* para a aquisição de embalagens numa indústria de alimentos.

Palavras Chaves: Competitividade, *Strategic Sourcing*, gestão de suprimentos

ABSTRACT

Title: The use of Strategic Sourcing methodology for the acquisition of packing a food industry

Author: Fabiano Romano

Orientation: Msc Willy Khede Cardoso

The global competitiveness means that companies have focused their business strategies, determining needs constant changes and adjustments to ensure results. We can see the procurement area strategically placed in this context, with broad responsibilities of complexity. Companies are looking for a rapid development in accordance with the needs of survival and market competition. Therefore, the change in the supply area toward a more strategic view cannot be considered as a cost to the company structure, but as a system able to develop methods and administrative and operational processes adding value to the organization. Improve the performance of supply management is an important goal. Using the methodology of Strategic Sourcing has significance on increasing the recurring phenomenon of global change and emphasis on innovation. Thus, this study aims to evaluate the application of the methodology for the acquisition of packaging. Therefore, theoretically was based study covering concepts of renowned authors. In possession of this information was drawn up a project using the methodology of Strategic Sourcing for the purchase of packaging in food industry.

Keywords: Competitiveness, Strategic Sourcing, supply management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<u>CAPÍTULO 3.....</u>	<u>49</u>
<u>CAPÍTULO 4.....</u>	<u>55</u>
<u>CAPÍTULO 5.....</u>	<u>73</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</u>	<u>79</u>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	– AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES
BRF	– BRF BRASIL FOODS S.A.
LR	– LEILÃO REVERSO
MRP	– MATERIAL REQUERIMENT PLANNING
PEBD	– POLIETILENO DE BAIXA DENSIDADE
RFI	– REQUEST FOR INFORMATION
URA	– UNIDADE DE RESPOSTA AUDÍVEL

SUMÁRIO

<u>CAPÍTULO 3.....</u>	<u>49</u>
<u>CAPÍTULO 4.....</u>	<u>55</u>
<u>CAPÍTULO 5.....</u>	<u>73</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</u>	<u>79</u>

CAPÍTULO 1

1. Introdução

1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Até bem pouco tempo atrás, o comprador era o funcionário operacional e burocrático em um setor conhecido como uma central de custos da empresa. Para desempenhar a função, uma agenda de contatos com fornecedores conhecidos era fundamental. Na hierarquia da empresa, o comprador sequer figurava entre os profissionais estratégicos. Contava com o suporte de um coordenador e, na maioria dos casos, reportava-se à área administrativa ou financeira da organização.

De orçamento em orçamento, a função de comprador vem sofrendo profundas transformações. São tantas as mudanças que não haveria exagero em afirmar que o cargo talvez seja o que mais tenha se transformado ao longo dos anos.

O ambiente competitivo do mundo globalizado e as rápidas transformações enfrentadas pelo mercado têm elevado um número crescente de empresas a optar por estruturas mais estratégicas, como forma de reduzir os custos e minimizar riscos.

A competitividade faz com que as empresas tenham como foco suas estratégias de negócio, que determinam constantes necessidades de mudanças e adaptações para garantia de resultados. Percebe-se a área de compras estrategicamente inserida nesse contexto, com responsabilidades de ampla complexidade.

Tradicionalmente, a área de Compras sempre foi vista contribuindo apenas parcialmente pela sua capacidade de negociação. Este pensamento fez com que os departamentos de compras de diversas organizações passassem a serem vistos como uma área lenta, operacional, inflexível e totalmente burocrática.

A importância estratégica dessa área tem significância cada vez maior diante do fenômeno recorrente de mudanças globais no cenário político, econômico e tecnológico. Por um lado, os custos operacionais em materiais diretos, indiretos e serviços têm representatividade significativamente elevada sobre o faturamento das empresas. E, de outro lado, com o aumento da oferta e competitividade, o mercado e os clientes buscam manter ou melhorar os níveis de preços com ênfase crescente por qualidade, capacidade, inovação, equilíbrio da qualidade de vida e preocupação com o meio ambiente.

Em grandes empresas, a área de compras nos dias atuais é vista como um setor Estratégico, que agrega valor ao negócio de qualquer organização, demonstrando ser a chave para o sucesso global das organizações, visão esta, diferente de alguns anos atrás, visto que a ênfase maior estava na realização das tarefas, processos operacionais, tarefas rotineiras e não na estratégia.

Quando a administração, sob a intensa pressão competitiva das últimas décadas, exigiu mais dessa arte e ciência, ela já estava se fazendo presente. Os gerentes de compras, responsáveis pelo desembolso de pelo menos, metade do dinheiro arrecadado pelas vendas, reconheceram que a magnitude de suas funções era maior do que uma simples atividade de rotina, que lidava com a papelada gerada pelas tomadas de decisões em áreas diversas. Os departamentos de compras começaram, então, a apurar suas práticas de negociação e de redução de preços e a transformar as compras em uma função estratégica e lucrativa.

O gerenciamento eficaz e eficiente do processo de compras de materiais pode representar uma contribuição significativa para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas, promovendo a maior agilidade das operações e a melhoria contínua da qualidade dos materiais que estão sendo adquiridos (PALACIOS, 1995).

Diante desta nova realidade, o uso da Inteligência Competitiva na Gestão da Cadeia de Suprimentos tem significância cada vez maior diante do fenômeno recorrente de mudanças globais e ênfase por inovação. Os profissionais que estão envolvidos nesta grande área só têm a crescer e a ocupar posições relevantes na estratégia das empresas.

1.2 TEMA E IMPORTANCIA DO TEMA

O tema que trata essa pesquisa é a utilização da metodologia de *Strategic Sourcing* para aquisição de embalagens numa indústria de alimentos. O tema reverte-se de importância devido aos motivos a seguir:

- a) Segundo Slack (2007) Sourcing trata-se da identificação, avaliação, negociação e configuração de novos produtos e/ou fornecedores, com o objetivo de adquirir um menor custo total de aquisição de produtos e serviços, com economia nos preços, maior eficiência dos processos de compras e melhor aplicação dos insumos adquiridos. Segundo o autor, existem diversos aspectos que devem ser analisados em um processo sourcing. (SLACK apud VILLELA JÚNIOR, 2007:6).
- b) Para Chandler (1962) a definição para estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.
- c) Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005) definem o conceito de compras como atividades estratégicas relacionadas às aquisições de produtos e serviços, através de processos multifuncionais focados no gerenciamento da integração e desenvolvimento dos fornecedores, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

- d) Para Baily (1998) uma estratégia pro-ativa de compras possibilita à organização um grande diferencial com relação ao mercado e irá, com toda certeza, reduzir o desperdício na cadeia de valor. As estratégias de compras devem estar intimamente alinhadas com todas as estratégias da organização, visando atingir a excelência empresarial.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Essa monografia busca evidenciar a importância da utilização da metodologia de *Strategic Sourcing*, ferramenta essa que destina ao gerenciamento, ao desenvolvimento e à integração das competências e capacidades dos fornecedores no sentido de se obter vantagens competitivas para a empresa compradora.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo principal dessa pesquisa é elaborar diretrizes para estruturar o processo de compras visando a utilização da metodologia de *Strategic Sourcing* na aquisição de embalagens numa indústria de alimentos. A seguir apresentam-se os objetivos específicos de trabalho.

Objetivo 1: realizar revisão de literatura sobre o tema que iremos abordar nessa monografia.

Objetivo 2: Diagnosticar a gestão de compras dentro de uma estrutura empresarial antes e após a implantação.

Objetivo 3: Evidenciar vantagens e desvantagens da aplicação.

Para atingir o objetivo principal é importante investigar variáveis que determinam a capacidade de mudança, de orientação estratégica, de implementação de novos padrões, de maturidade dos processos e recursos associados e do uso de benefícios pelas empresas. De maneira que os dados analisados permitam estabelecer um paralelo sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos ligada ao uso da metodologia de *Strategic Sourcing*, sendo esse o objeto a ser focado nessa pesquisa.

1.5 METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia empregada no preparo desta dissertação abrange, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica que reuniu livros, revistas, periódicos e artigos relacionados a suprimentos/compras, dando maior atenção às questões estratégicas relacionadas a utilização da ferramenta na área de compras para um posicionamento mais estratégico, estimulando assim um relacionamento mais saudável com os fornecedores.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta uma estrutura que busca proporcionar um entendimento do tema abordado, conforme apresentado a seguir:

No capítulo 1, Introdução, apresentam-se as considerações iniciais sobre a importância do tema e a necessidade de implementação da metodologia, que pode ser considerada um diferencial competitiva que visa a obtenção de resultados expressivos maximizando os resultados no longo prazo. Neste contexto, são

apresentados o tema, as justificativas da sua importância e o objetivo ao qual se propõe este trabalho. São apresentadas, também, a metodologia usada para atingir o objetivo proposto e a estruturação dos capítulos.

No capítulo 2, Revisão Bibliográfica, através da pesquisa e leitura de livros e periódicos, apresentam-se os conceitos e princípios associados às estratégias de suprimentos para aquisição de materiais. Discutem-se diferentes formas de como vários autores tratam o tema, analisando-as e adequando-as às realidades particulares das empresas e de suas culturas organizacionais.

No capítulo 3, Metodologia, é apresentada em detalhes o desenvolvimento do método de pesquisa adotado para a realização do estudo do processo de compras de materiais.

No capítulo 4, Aplicação prática / Validação do modelo proposto, apresenta-se a utilização prática do modelo proposto, elaborando uma análise crítica dos resultados obtidos, discutindo-se os resultados mais relevantes para a empresa em estudo.

No capítulo 5, Conclusões, é executada uma avaliação geral do trabalho, abrangendo os principais temas abordados e fazendo-se um breve relato dos resultados mais importantes, sempre tendo como referência os objetivos estabelecidos. A partir da experiência vivenciada durante a elaboração e implementação do trabalho, são propostas melhorias para a consolidação e continuidade da metodologia proposta e relatadas algumas conclusões do autor sobre o tema, com recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

2. Revisão Bibliográfica

No presente capítulo serão apresentados os aspectos teóricos referentes ao processo de compras de materiais baseando-se principalmente na comparação entre a "compra reativa" (tradicional) e a "compra pró-ativa" (com foco estratégico), resultado da revisão bibliográfica realizada. O objetivo maior deste capítulo é mostrar as implicações desta mudança de paradigma no processo tradicional de compras de materiais. Este capítulo ainda apresenta uma revisão de literatura dos assuntos que se relacionam com a fundamentação deste trabalho e que devem ser abordados para a melhor compreensão da gestão de compras dentro da área de embalagens de uma indústria de alimentos, bem como a definição deste projeto.

Dessa forma, serão abordados os conceitos, a evolução da atividade de compras, as funções da área de compras e a metodologia de *strategic sourcing*.

2.1 A EVOLUÇÃO DAS COMPRAS

A função de comprar é quase tão antiga quanto a história do homem. Começou quando o homem pela primeira vez permutou ou trocou uma de suas posses pela posse desejada de outro ser humano. Foi sempre uma função básica importante na atividade e progresso do homem, quem num contexto pessoal quer em suas atividades organizadas. Os peritos em mercadologia de há muito concordam que o individuo que se treina tornando-se um comprador conhecedor de suas exigências de bens e serviços pode aumentar seu padrão de vida de 10 a 20 por cento em relação às pessoas menos conhecedoras com recursos idênticos. Os

comerciantes de há muito sabem “que a mercadoria bem comprada está meio vendida”. (ENGLAND, 1970).

Historicamente, as compras estão ligadas ao departamento de produção. Algumas aquisições de materiais também estão envolvidas no implemento dos trabalhos das finanças, onde as formulas de contabilização, maquinaria do escritório e suprimentos se fazem necessários, e nos das Vendas, também, onde catálogos, materiais promocionais, veículos para vendedores e equipamentos para escritórios subsidiários são empregados, porém, na operação típica de fabricação, a grande parte dos materiais comprados é aplicada no produto e em sua fabricação, e a aquisição daqueles materiais é o primeiro passo do processo de produção. Este é o cerne do programa de compras. (HEINRITZ, 1983).

Com a evolução de amplas responsabilidades administrativas, houve um processo correspondente de desenvolvimento na efetiva conduta das atividades de compras.

No primeiro estágio, quando as compras eram feitas indiscriminalmente por encarregados da produção, chefes dos mecânicos, chefes dos departamentos, superintendentes, ou quem quer que precise de materiais e suprimentos em um dado momento, há, de maneira característica, uma completa ausência de planejamento e controle. Cada departamento fazia provisões para as suas necessidades de materiais, independente dos outros departamentos e de acordo com as suas próprias diretrizes que, provavelmente, são ditadas por suas necessidades imediatas. As compras eram uma consideração secundária; o ato de comprar e os custos dos materiais perdem suas identidades próprias nos custos totais do departamento. Existiam poucos registros de compras de real valor e nada se sabia a respeito de padrões de desempenho e valor, e os poucos registros eram de pouca valia para a apreciação inteligente do nível administrativo. Tornando-se, então, quase inevitável a duplicação de materiais, discordâncias em vários setores e desperdícios desnecessários. (HEINRITZ, 1983).

Padrões de qualidade, sob tais circunstancias, passavam a ser uma questão de opinião ou de preferências individuais, variando amplamente dentro da mesma

organização. O padrão de preços era meramente o “mercado”. O de qualidade era caracterizado pelo princípio de ter-se “bastante” à mão e obter-se mais quando algo se fizer necessário, uma diretriz totalmente não-científica e altamente dispendiosa. Sem registros e planejamento adequados, havia sempre requisições de emergência. (HEINRITZ, 1983).

No estágio seguinte, no qual os deveres das compras rotineiras foram delegados a um funcionário dentro do departamento, algumas dessas desvantagens foram remedidas, ou pelo menos corrigidas em parte. Mantêm-se, então, registros, preservando-se, assim, o tempo dos executivos. Mas, sempre que a função compra for encarada como de caráter unicamente burocrático, a colocação de encomendas, em função de ordens recebidas, sem o incentivo de aumentar o conhecimento dos materiais e das fontes de fornecimento ou das oportunidades potenciais de exercer o julgamento, haverá pouco progresso no desempenho básico das compras. Nessas circunstâncias, a única maneira pela qual o “comprador” poderá mostrar certa eficiência é a obtenção de um preço melhor, sendo a primeira ênfase, portanto, posta sobre a astúcia e a habilidade de conduzir uma negociação arguta. (HEINRITZ, 1983).

Quando as compras foram instaladas como um departamento independente, embora ainda sob a direção do gerente de produção e sujeitas às suas decisões finais, as normas de procedimento das compras foram sistematizadas, com o objetivo de se alcançar uma eficiência maior. Organizam-se registros, partindo das encomendas de aquisições, com guias para o processo da compras. Alguns estudos elementares do mercado começaram a ser feitos, para que se tire maior vantagem das tendências sazonais e das flutuações do mercado. As necessidades da organização são garantidas pelas compras em quantidade e a padronização pode ser introduzida em uma escala limitada. Dá-se início ao desenvolvimento consciente de relações mais satisfatórias para com os vendedores. A concorrência pode ser estimulada ao se solicitar uma licitação competitiva, estabelecendo-se, assim, fontes alternativas de fornecimento. As necessidades de emergência tornam-se, assim, menos freqüentes. (HEINRITZ, 1983).

Neste estágio, a ênfase é posta fundamentalmente sobre as normas de procedimento, o que é de grande utilidade para um avanço no sentido de um melhor desempenho do departamento de compras. Porém, ainda não há uma autoridade responsável pela tomada de decisões quanto às diretrizes baseadas nas considerações específicas relacionada a compras. (HEINRITZ, 1983).

O desenvolvimento das compras centralizadas, como uma responsabilidade funcional distinta, independente da jurisdição da produção, surgiu com as operações da produção em massa, a organização das grandes empresas e a crescente complexidade da moderna distribuição. Com um departamento de compras separado, sob a direção de um executivo de compras que conheça sua responsabilidade e que tenha essa função como o seu interesse principal, a consciência dos preços e as normas de procedimentos eficientes ainda são pontos a serem levados em conta, mas, no entanto, não mais recebem a primazia das atenções gerais, por força do que realmente representam. Os preços se vêm equilibrados por outros fatores de qualidade, quantidade e cronológicos, com a conclusão final que o mais alto valor final pode ser obtido para os gastos de aquisições. As normas de procedimento são tidas como meios para se obter um fim, servindo para o implemento de uma diretriz de compras que se tenha estabelecido, e as quais são adicionadas técnicas de pesquisa e de análise, para que se possa auxiliar o pleno sucesso do total potencial das compras em conservar e efetivar os lucros da empresa. (HEINRITZ, 1983).

O posicionamento atual da função de compras é bem diferente do modo tradicional, que possuía um papel essencialmente burocrático. Na década de 1970, principalmente a partir da crise do petróleo, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir, enquanto seus preços aumentavam vertiginosamente. Neste cenário, quanto e quando comprar começa a assumir condição de sobrevivência, e, assim, o departamento de compras ganha mais visibilidade dentro da organização. (MARTINS, 2000).

Uma das principais modificações havidas ultimamente nas organizações foi a passagem da área de compras, antes estritamente operacional, para a atividade de gestão, na linha de comando das decisões das empresas. (DIAS, 2003)

Um sistema adequado de compras tem variações em função da estrutura da empresa e em função da sua política adotada. A área de compras em empresas tradicionais vem a cada ano sofrendo reformulações na sua estrutura. Em sua sistemática são introduzidas alterações com várias características básicas para poder comprar melhor e encorajar novos e eficientes fornecedores. De tempos em tempos esse sistema vem sendo aperfeiçoado, acompanhando a evolução e o progresso do mundo dos negócios.

A compra é vista pela organização bem sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. Entretanto, nem todas as empresas vêem as compras como uma função desempenhada de forma melhor por um departamento especializado. Há aquelas que a vêem mais apropriadamente desempenhada quando está próxima ao ponto da necessidade dos bens ou serviços que são adquiridos. Então, talvez seja verdadeiro dizer que a maioria das grandes organizações emprega os serviços de uma equipe dedicada de especialistas em compras e suprimentos.

O fato de o papel estratégico e de contribuição de compras e suprimentos serem bem reconhecidos em muitos negócios relevantes significa que as decisões estratégicas de compras podem ser tomadas no nível de diretoria, em vez de serem por um gerente departamental.

A contribuição das compras tem crescido com bastante firmeza durante a segunda metade do século XX, sendo que o maior interesse pela atividade vem ocorrendo em anos recentes.

2.2 ORGANIZAÇÃO DE COMPRAS

De acordo com CHIAVENATO (1991) cada empresa organiza o seu órgão de compras de acordo com as suas necessidades de materiais. Na realidade, as empresas industriais organizam as compras conforme os materiais a serem comprados, o processo produtivo, o mercado fornecedor e outros fatores.

Segundo Braga (2006), as atividades de compras, até meados dos anos 90, possuíam características meramente funcionais. Com a evolução da logística no mercado global, as empresas despertaram para o importante papel dessa atividade. Geralmente, o setor tinha o foco na redução do custo unitário, comprando grandes lotes de matérias-primas sendo, desta forma, subordinado ao setor financeiro. A atividade de compras era transacional, com muita burocracia e não havia comunicação com outras áreas da empresa.

Uma organização efetiva é aquela que realiza seus objetivos da maneira mais eficiente no que tange a custos. A organização tem de ser criada para atender a requisitos específicos do empreendimento em apreço. Estes requisitos específicos incluem a consideração cuidadosa de objetivos, estratégias, recursos; o estilo da administração de cúpula; as funções desempenhadas dentro da organização e seus inter-relacionamentos no que tange à realização dos objetivos declarados. (BAILY, 1979).

Para se determinar qual é a estrutura mais apropriada em uma situação específica, é essencial ter em mente o ponto sugerido de que uma estrutura organizacional de aplicação geral não existe. Assim, vários fatores precisam ser levados em consideração ao se examinar um caso específico. Por exemplo, o tamanho da organização, o tipo de mercado a que ela atende, a tecnologia e os processos envolvidos, o tipo de pessoas empregadas, a volatilidade dos mercados em que ela opera e sua idade. (BAILY, 2011)

Podemos afirmar, com tranquilidade, que um departamento de compras é essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa, muito embora essa afirmativa nem sempre seja compartilhada pelas altas administrações de inúmeras organizações, quando da destinação de maiores recursos para a área. (DIAS, 1990).

2.3 A FUNÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS

A responsabilidade de compras é frequentemente definida como a ação de se manter a empresa em uma posição competitiva favorável, em sua esfera de ação, no que concerne aos custos dos materiais. Dado que este fato envolve uma consideração do que os outros estão pagando por materiais similares, ele traz consigo a inferência de que há um preço predominante de mercado e que o encarregado de compras deve estar a par das condições do mesmo mercado, a fim de comprar àqueles níveis, ou abaixo deles. (HEINRITZ, 1983)

Ao longo do tempo, a função compras passou a ser imprescindível para a administração de recursos materiais de uma empresa. Hoje saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, como para a própria permanência da empresa no mercado.

A função comprar é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, mas essencial entre as que compõem o processo de suprimento. (DIAS, 1985).

Para Arnold (1999) a função de compras é muito mais ampla e, se realizada com eficiência, envolve todos os departamentos da empresa. Obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta, da fonte correta e no preço certo são todas funções de compras.

Atualmente, a função da área de compras é vista como parte do processo logístico das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*). Devido a este fato, muitas empresas passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimentos, um conceito voltado para o processo, em vez do tradicional “compras”, voltado para a transação em si, e não para o todo. (MARTINS, 2000).

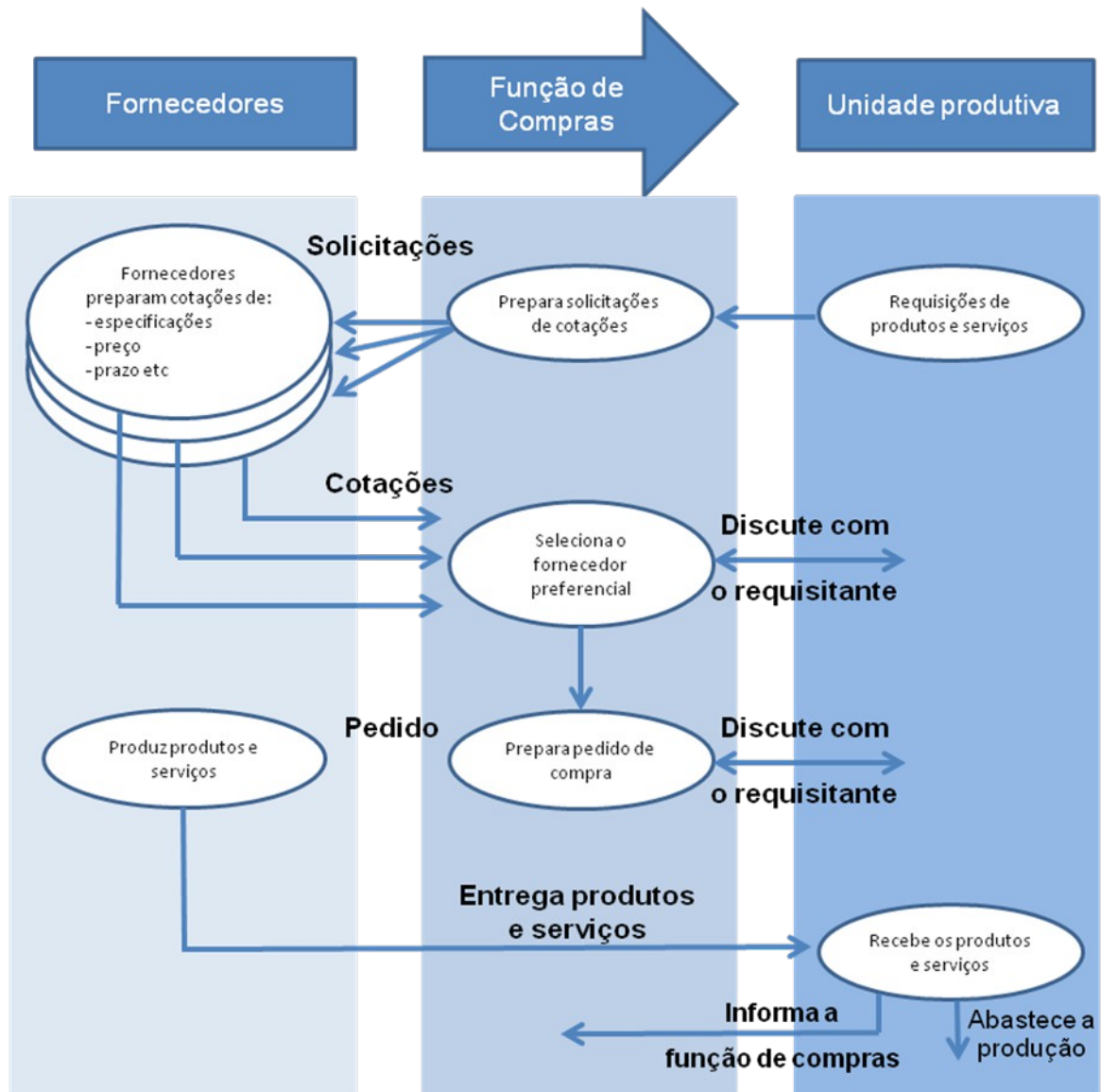
Há muitas diferenças na organização e procedimentos nos departamentos de compras, não somente entre indústrias e administração pública, mas também dentro de indústrias específicas e até mesmo entre empresas do mesmo grupo.(BAILY, 2000).

A função de compras nas empresas tem sido desenvolvida dentro de um novo estado de maturidade e com técnicas cada vez mais sofisticadas. O significado dessa evolução está refletido no fato de as organizações estarem começando a avaliar o desempenho de compras com muito mais precisão do que há muitos anos, chegando a atingir avaliações precisas e equiparáveis com trabalhos desenvolvidos em outras funções administrativas.

Os gestores de compras fazem uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores. Para serem eficazes, precisam compreender tanto as necessidades de todos os processos da empresa, com as capacitações dos fornecedores (algumas vezes, milhares deles) que podem fornecer produtos e serviços para a organização. (SLACK, 2002).

A figura 1 mostra uma sequencia simplificada de eventos na gestão de uma típica interação empresa/fornecedor, que a função de compras precisa facilitar.

FIGURA 1 – A função de compras une a empresa e seus fornecedores

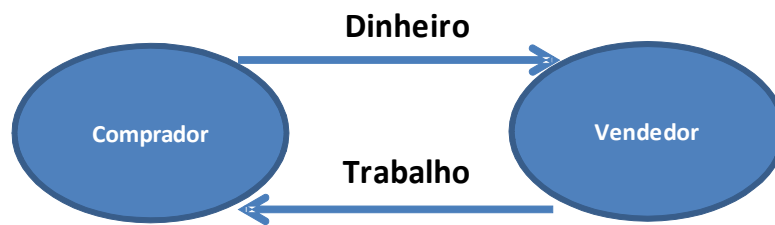


Fonte: Slack et al. (1997 : 414)

A visão tradicional do processo de compras de materiais entende que este processo deve ser focado no mero ato de comprar, que consiste em encontrar um

fornecedor que esteja disposto a trocar bens ou serviços por determinada soma de dinheiro. Essa visão também é conhecida como a "visão transacional" (Figura 2) e está baseada na idéia que o ato de comprar diz respeito somente a trocas, com comprador e vendedor interagindo entre si diretamente (BOWEN et al, 2000). O interesse básico do comprador nesse cenário é adquirir o volume máximo de recursos pela menor quantia de dinheiro que for necessário pagar.

FIGURA 2 - Visão do processo de compras de materiais como um Relacionamento Transacional



Fonte: Compras: Princípios e administração (Baily, 2011).

É verdadeiro afirmar que essa visão transacional não está obsoleta, é ainda uma forma apropriada de examinar o processo de aquisição de itens de baixo custo que podem ser adquiridos de muitos fornecedores concorrentes. Entretanto, já não pode ser considerada como base para a maioria das compras organizacionais.

Os fundamentos que permeiam o processo tradicional de compras de materiais, embora nem sempre admitidos, são marcados por adversidades entre o fornecedor e o comprador. O relacionamento típico entre o comprador e fornecedor, durante a visão tradicional do processo de compras de materiais, é caracterizado pelas seguintes práticas e princípios (TEÓFILO NETO, 2000):

- a) O comprador não deve demonstrar simpatia pelo vendedor, mas dizer que ele é seu parceiro;
- b) O fornecedor deve ser considerado um adversário do comprador;
- c) O comprador nunca deve aceitar a primeira oferta, deve deixar o fornecedor argumentar, pois isso dá margem para maior negociação;
- d) O comprador deve usar sempre o lema: "Você pode fazer melhor que isto!";
- e) O comprador deve cadastrar o menor preço do material adquirido e sempre deve pedir mais descontos ao fornecedor;
- f) O comprador não deve fazer concessões sem contrapartida;
- g) O fornecedor que procura razões sólidas para contra-argumentar, em geral é mais organizado e esclarecido. O comprador deve usar o seu tempo para explorar os vendedores desorganizados;
- h) O comprador não deve hesitar em usar argumentos falsos, como exemplo o de que os concorrentes do fornecedor sempre têm ofertas melhores;
- i) O comprador deve repetir as mesmas objeções, mesmo que sejam absurdas de tanto ouvi-las, o fornecedor acaba acreditando;
- j) O comprador deve pedir coisas impossíveis ao fornecedor, deixá-lo esperando, não cumprir os horários e principalmente ameaçar romper a negociação a qualquer momento;
- k) Se o fornecedor demorar a dar resposta sobre a negociação, o comprador deve dizer que fechou o negócio com o concorrente;
- l) Quanto mais desinformado for o fornecedor, mais ele acreditará no comprador;

m) O comprador deve sempre usar o lema: "Vendo tudo o que compro, nem sempre compro o que vendo";

Por fim, TEÓFILO NETO (2000) deixa uma sugestão para o comprador que busca esta visão tradicional:

Não perca tempo com fornecedores profissionais. Invista seu tempo com fornecedores despreparados. Não se assuste com as grandes marcas. Por trás de uma grande marca pode estar um fornecedor despreparado, que só conta com a marca. Invista seu tempo no fornecedor que não faz cálculos, que cede facilmente, que quer entrar ou que tem medo de perder o cliente.

Esta visão do relacionamento entre fornecedor e comprador apresentado por TEÓFILO NETO (2000) ilustra claramente a baixa importância que é dada à criação de parcerias durante o processo tradicional de compras de materiais. De fato, relações adversárias entre comprador e fornecedor são percebidas durante as etapas do processo de compras de materiais realizadas de forma tradicional.

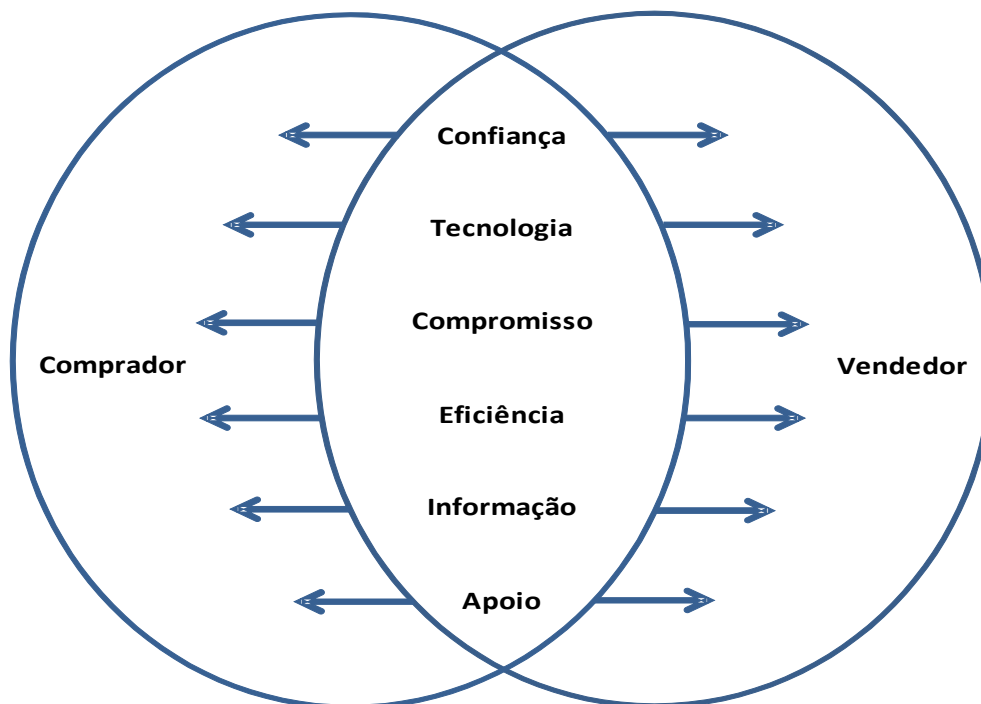
BAILY et al (2000) afirma que este modelo de estruturação do processo de compras de materiais já está ultrapassado e que é necessário agregar maior ao mesmo para torná-lo mais ágil e eficiente. De fato, esta estruturação apresenta algumas desvantagens que contribuem para a falta de credibilidade da função suprimentos, tais como (ARNOLD, 1999):

- a) Pressão por eficiência e redução de custos, mantendo o mesmo quadro de pessoal;
- b) Compras de materiais de baixo valor unitário possuem grandes custos por transação, gerando um desperdício de recursos humanos;
- c) Desgaste com colaboradores devido a elevada duração do ciclo de compra e a necessidade de realizar um acompanhamento exagerado do pedido para garantir que o material seja entregue no momento desejado;

- d) O planejamento estratégico fica comprometido visto que o pessoal envolvido com compras gasta todo o seu tempo realizando atividades operacionais.

Em anos recentes, tem sido dedicada muito maior atenção ao desenvolvimento de relacionamentos “mútuos” (Figura 3) entre fornecedores e compradores, em que os benefícios de fazer negócios decorrem de idéias de compartilhamento, bem como de troca. Em um relacionamento mútuo, a ênfase está em construir um resultado satisfatório conjunto, ambos os lados estão investidos de confiança e apoio com o propósito de acrescentar valor, um processo não possível em uma simples transação. (BAILY, 2011).

FIGURA 3 – Relacionamento Mútuo entre Compradores e Vendedores



Fonte: Compras: Princípios e administração (Baily, 2011).

PORTER (1991) afirma que a competitividade da empresa está diretamente ligada à forma como a organização está estruturada. Devido a isto, acredita-se que

esta visão tradicional do processo de compras de materiais já está ultrapassada e que é necessário dar maior visão estratégica a este processo.

As administrações de empresas reconhecem que a função de compras pode representar uma contribuição substancial para a operação lucrativa da companhia. Para aumentar ao máximo tais contribuições é necessário colocar a função compras em nível coordenado com as outras funções principais da empresa. (ENGLAND, 1970).

À medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando mais ênfase em atividades com negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, em vez de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de estoques. (BAILY, 2011).

A ênfase nas organizações tem evoluído além de simplesmente reagir às necessidades dos usuários, passando a uma abordagem proativa que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração dos *inputs*. A FIGURA 4 compara a compra reativa e a compra proativa.

QUADRO 1 – Mudança de papéis de compras: Compra Reativa e Compra Proativa

Compra Reativa	Compra Proativa
<ul style="list-style-type: none"> * Compras é uma centro de custo * Compras recebe especificações * Compras rejeita materiais defeituosos * Compras subordina-se a finanças ou à produção * Os compradores respondem às condições de mercado * Os problemas são responsabilidades do fornecedor * Preço é variável-chave * Ênfase no hoje * Sistema independente de fornecedores * As especificações são feitas por designers ou usuários * Negociações ganha-perde * Muitos fornecedores = segurança * Estoque excessivo = segurança * Informação é poder 	<ul style="list-style-type: none"> * Compras pode adicionar valor * Compras (e fornecedores) contribuem para as especificações * Compras evita materiais defeituosos * Compras é importante função gerencial * Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados * Os problemas são responsabilidade compartilhada * O custo total e o valor são variáveis-chaves * Ênfase estratégica * O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores * Compradores e fornecedores contribuem para as especificações * Negociações ganha-ganha * Muitos fornecedores = perda de oportunidade * Excesso de estoque = desperdício * A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Compras: Princípios e administração (Baily, 2011).

2.4 CICLO DE COMPRAS

É de responsabilidade do ciclo de compras a manutenção da empresa desde a solicitação de compra de produtos até o acompanhamento da entrega da mercadoria na empresa, sendo que estas atividades são cíclicas e repetitivas, como podem observar na afirmação de Chiavenato (1991):

A atividade de compras é basicamente cíclica e repetitiva. Cíclica porque envolve um ciclo de etapas que necessariamente devem ser cumpridas, cada qual a seu tempo e uma após a outra. Repetitiva porque o ciclo é acionado cada vez que surge a necessidade de se adquirir determinado material.

Independente do porte da empresa, o ciclo de compra consiste nos seguintes passos (CHIAVENATO, 1991):

- a) Receber e analisar as requisições de compra: as requisições de compra tem início com o departamento ou a pessoa que será o usuário final. No ambiente de MRP¹, o planejador libera um pedido planejado autorizando o departamento de compras a ir adiante e processar um pedido de compra;
- b) Selecionar fornecedores: Identificar e selecionar fornecedores potenciais. Para itens rotineiros ou para aqueles que nunca foram comprados antes, deve-se manter uma lista de fornecedores aprovados.
- c) Determinar o preço correto: essa é uma responsabilidade do departamento de compras, intimamente ligada à seleção dos fornecedores. O departamento de compras também é responsável por negociar o preço, e tentará obter o melhor preço junto ao fornecedor;
- d) Emitir pedidos de compra: ordem de compra é uma oferta legal de compra. Uma vez aceita pelo fornecedor, ela se torna um contrato legal para entrega das mercadorias de acordo com os termos e condições especificados no contrato de compra.
- e) Fazer um acompanhamento para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos: o fornecedor é responsável pela entrega pontual dos itens pedidos. O departamento de compras deve garantir que os fornecedores realmente entreguem pontualmente.
- f) Receber e aceitar as mercadorias: quando as mercadorias são recebidas, o departamento de recepção as inspeciona para garantir que foram enviados os itens corretos, na quantidade certa e que não foram danificados no transporte.

¹ MRP – Material Requirement Planning (planeamento das necessidades de materiais (português europeu) ou planejamento das necessidades de materiais (português brasileiro), PNR) tem vindo a ser usado para dar significado a MRP e a MRP II (Manufacturing Resource Planning). Introduzido inicialmente, o MRP foi sendo desenvolvido até se tornar MRP II que já tem em conta aspectos relacionados com finanças, compras e marketing. Este sistema, nomeadamente o MRP, tornou-se um conceito popular nos anos de 1960 e 1970. (disponível em <http://www.tga-online.com.br/>)

- g) Aprovar a fatura para pagamento do fornecedor: quando é recebida a faturada do fornecedor, há três informações que devem concordar: o pedido de compra, o relatório de recebimento e a fatura. Os itens e as quantidades devem ser os mesmos em todos os documentos; os preços e suas extensões devem ser os mesmos no pedido de compra e na fatura. Todos os descontos e termos do pedido original devem ser comparados com a fatura. É função do departamento de compras verificar esses aspectos e resolver quaisquer diferenças.

2.5 NEGOCIAÇÃO

Dá-se o nome de negociação a toda a forma de contato entre o órgão de compras e o fornecedor para reduzir as diferenças e divergências. A negociação serve para definir como será realizado o atendimento dos pedidos de compra por parte do fornecedor. (CHIAVENATO, 1991).

A aquisição por meio da negociação é a arte de se chegar a um entendimento comum por meio de barganha sobre os pontos essenciais de um encontro, tais como entrega, especificações, preços e termos em geral. Devido a inter-relação desses fatores com muitos outros, é esta uma difícil arte, que requer o exercício de julgamento, tato e bom senso. (HEINRITZ, 1983).

As negociações podem envolver o relacionamento com uma ou muitas fontes de suprimentos. Elas podem ser conduzidas individualmente ou entre equipes de negociadores representando interesses diferentes. (BAILY, 2011).

Negociação não é uma disputa em que uma das partes ganha e a outra tem prejuízo. Embora elementos de competição estejam obviamente ligados ao processo, ela é bem mais do que isso. Quando numa negociação ambas as partes

saem ganhando, podemos então afirmar que houve uma boa negociação. Saber negociar é uma das habilidades mais exigidas de um comprador. (DIAS, 1993)

Tecnicamente, estas definições cobrem quase qualquer transação entre um comprador e um fornecedor, desde uma conversa telefônica até prolongadas conferências sobre os termos e condições de compra. Na prática, o termo é genericamente aplicado nas Compras, às situações mais complexas que envolvem compradores e vendedores, nas quais ambos fazer uma série de propostas e contrapropostas antes que cheguem a um acordo final. (HEINRITZ, 1983).

Assim como os vendedores, os que compram precisam ser proficientes em habilidades como formular boas perguntas, escutar, interpretar gestos e tons de voz, bem como na habilidade de planejar uma sessão de negociação e levá-la a cabo. Como a negociação é um processo interpessoal, os compradores têm de aprender algo sobre o comportamento humano, suas necessidades e motivações, precisam desenvolver habilidades de interação. (BAILY, 1979).

A habilidade técnica tem merecido mais atenção do que a interpessoal, embora elas tenham peso igual no sucesso da negociação. De nada adiantará seguir corretamente as etapas que compõem o processo de negociação, se o negociador não tiver identificado o seu próprio estilo e o do outro, e não souber criar um clima de boa vontade e confiança mútua. (DIAS, 1993).

Basicamente qualquer processo de negociação obedece a seis etapas que precisam ser cumpridas com igual cuidado para que o resultado final seja positivo. Dificuldades não superadas em qualquer delas podem comprometer os objetivos estabelecidos. De acordo com Dias (1993):

- a) Preparação: onde se estabelecem os objetivos que devem ser alcançados de forma ideal e os que a realidade permitirá atingir. Refletir também sobre o comportamento presumível do outro negociador;
- b) Abertura: esta etapa serve para reduzir a tensão, consolidar o objetivo, destacar um objetivo mútuo e criar um clima de aceitação;

- c) Exploração: aqui precisa-se verificar se a necessidade detectada durante a etapa da preparação é verdadeira e isso só pode ser obtido por meio de perguntas objetivas. Esse processo estabelece uma reciprocidade psicológica em que as pessoas tendem a tratar os outros da mesma forma como são tratadas por eles. Essa fase é muito importante, pois, uma vez obtida a anuência do outro, antes de detalharmos nossos produtos, serviços ou ideias, teremos alcançado 50% da ação final;
- d) Apresentação: deve ser feito o relacionamento dos objetivos e expectativas iniciais com as necessidades da outra parte. Quanto mais fornecemos condições para que o outro faça a ligação entre proposição, sentimento e necessidade, mais proveitosa será essa etapa;
- e) Clarificação: precisamos considerar as objeções levantadas como oportunidades para fornecer mais informações. O processo de clarificação consiste em ouvir atentamente as objeções, aceitar não a objeção em si, mas o sentimento ou a lógica existente por detrás dela e mostrar ao outro que a entendemos;
- f) Ação final: é a procura de um acordo ou decisão. Vale a pena lembrar que as pessoas compram um produto ou uma ideia com ajuda e não com empurrão, mas isso não quer dizer que ela tome a decisão sozinha. O negociador que faz isso geralmente fracassa.

Para Arnold (1999) os preços podem ser negociados se o comprador tem conhecimento e influência para fazê-lo. Um vendedor do varejo provavelmente não tem muita influência, mas um grande comprador pode ter muita. Por meio da negociação, o comprador e o vendedor tentam resolver as condições de compras para o benefício de ambas as partes. Habilidade e planejamento bem-feito são necessários para o sucesso da negociação.

Um fator importante na abordagem das negociações é o tipo de produto: existem quatro categorias:

- a) Commodities: são materiais como cobre, carvão, trigo, carne e metais. O preço é fixado pela demanda e pelo suprimento do mercado e pode flutuar muito. A negociação relaciona-se a contratos para preços futuros;
- b) Produtos padronizados: esses itens são fornecidos por muitos fornecedores. Como os itens padronizados e a escolha de produtos é ampla, os preços são determinados com base em catálogos de preços. Não existe muito espaço para negociação, exceto em caso de grandes compras;
- c) Itens de pequeno valor: são itens como produtos de manutenção ou limpeza, que representam compras de valor tão baixo que não há muito propósito na negociação de preços. O objetivo principal seria manter o custo dos pedidos baixo. As empresas negociam um contrato com um fornecedor que pode oferecer muitos itens, e fixam um sistema simples de pedidos que reduz o custo dos pedidos;
- d) Itens feitos por encomenda: essa categoria inclui itens produzidos segundo especificações ou aqueles para os quais a empresa recebe cotações de várias fontes. Em geral, os preços podem ser negociados.

2.6 DEFINIÇÃO DE COMPRAS ESTRATÉGICAS

Todas as organizações precisam planejar para o futuro, e isso requer o desenvolvimento de estruturas que permitam a ocorrência desse processo. As estratégias podem ser formuladas desde que estejam de acordo com os objetivos estratégicos. É essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte desse processo. Tradicionalmente, as compras tendem a estar envolvidas nas atividades operacionais diárias, embora não venham dando à empresa a contribuição de que são capazes. Elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas. (BAILY, 2011)

Compra Estratégica é um processo que sistematicamente identifica potenciais fontes de fornecimento dos produtos requeridos pela empresa, avalia, negocia e contrata fornecedores e continuamente gerencia a relação com eles, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas.

O conceito de Compra Estratégicas conforme sintetizado por Martins (2005), baseado nos estudos de Monczka et al. (2002), pode ser definido como um conjunto de funções e atividades realizadas pela Área de Compras, de forma a atingir os objetivos traçados pelo planejamento estratégico da organização.

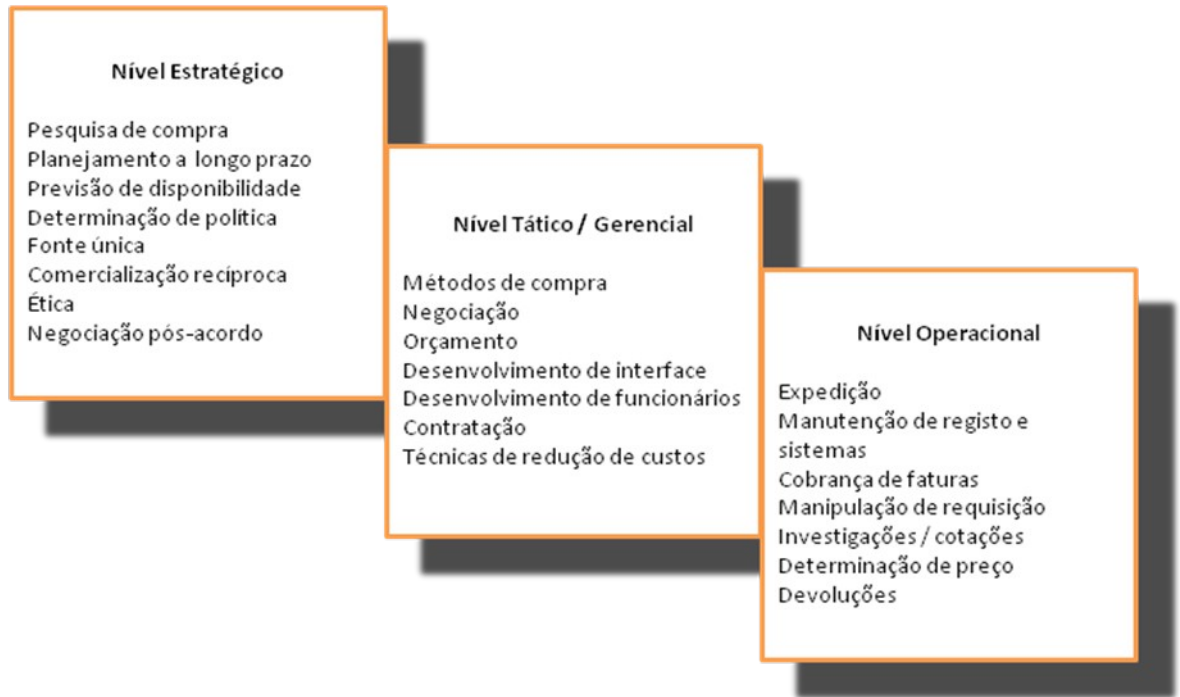
De acordo com Carr e Smelzer (1999), o propósito da função de Compras dentro de um enfoque estratégico é direcionar suas atividades para objetivos e metas a longo prazo que visam dar vantagem competitiva à organização.

Para o Gartner Group (2001), o modelo de Compra Estratégico, ou *Strategic Sourcing*, requer uma abordagem voltada para o ciclo de vida dos produtos, um entendimento completo e acurado sobre as necessidades da organização, e também sobre a natureza do relacionamento entre empresa fornecedora e compradora. O ciclo de Compras inclui a definição da estratégia de compras, na qual serão baseados os objetivos e a tomada de decisão da aquisição; a avaliação e seleção dos itens a serem adquiridos, ou seja, os produtos ou serviços; o desenvolvimento dos contratos baseados nos processos e nas negociações entre as partes e, por fim, o gerenciamento do fornecimento. Com isso objetiva-se abraçar as mudanças organizacionais, através da colaboração criativa e estratégica, a fim de criar valor de negócios. No futuro, as empresas líderes de mercado serão aquelas que conseguirem combinar e souberem gerenciar as atividades de compras com foco estratégico.

Uma operação de compras estratégica proativa pode dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. Entretanto, as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente. Elas precisam estar integradas à estratégia corporativa para ser bem sucedidas. (BAILY, 2011)

A figura abaixo mostra o envolvimento das compras em níveis estratégico, tático e operacional.

FIGURA 4 - Envolvimento das compras em níveis estratégico, tático e operacional



Fonte: Compras: Princípios e administração (Baily, 2011)

O nível operacional está mais ligado às atividades rotineiras, como emissão de pedidos, cobrança de faturas, manipulação de requisição, cotações, determinação de preços, entre outras.

O nível tático/gerencial tem maior foco em métodos de compra, negociação, desenvolvimento de interfaces, treinamento de funcionários, técnicas de redução de custos, entre outras.

O nível estratégico possui maior direcionamento para o planejamento de longo prazo, definição de estratégias de compra, determinação de políticas de compras, entre outros.

A estratégia e as táticas empregadas nas negociações de compras são similares, em muitos aspectos, àquelas empregadas nas negociações na área

trabalhista. Ambos os tipos de negociações tem sido ligados às campanhas militares, nos quais os adversários primeiramente tentam adivinhar o que pensa o inimigo e, em seguida, tentam manobrar com maior eficiência do que o outro. (HEINRITZ, 1983).

Para Baily (1998), à medida que o nível de atenção dedicado a suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando-se com mais ênfase em atividades como negociação de relacionamentos no longo prazo, desenvolvimento de fornecedores e redução no custo total. Em empresas com a função de compras bem desenvolvida, apenas um pequeno período do tempo é gasto em atividades burocráticas e administrativas, pois a maior parte das atividades concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados, de longo prazo, com fornecedores.

Considerando o aumento da competição entre as empresas e a complexidade dos mercados fornecedores, não se pode ter mais uma abordagem única de compras para os diversos bens, insumos e serviços.

Para classificar os bens ou serviços comprados, pode-se cruzar as variáveis valor da compra e risco ou exposição que um problema na compra pode acarretar para a empresa que irá utilizar esses bens ou serviços. Genericamente, podemos ter quatro grandes grupos de itens, que podem ser visualizados na Figura 5.

FIGURA 5 – Estratégias de compra

Risco ou exposição	Alto	Produtos Críticos - Reduzir ou eliminar Risco	Produtos Estratégicos - Alianças estratégicas - Sociedades - Suprimento Global - Desenvolvimento de fornecedores
	Baixo	Produtos Táticos - Simplificar processo de aquisição - Reduzir as transações - Gestão do estoque pelo fornecedor	Produtos Alavancados - Consolidação de volumes - Consórcios / Alavancagem - Redução do custo de transação - Padronização - Suprimento Global
		Baixo	Alto
		Custo / Valor	

Fonte: Análise de equipe

Os bens ou serviços classificados como táticos são itens rotineiros, que podem ser comprados facilmente, como itens de papelaria, manutenção e administrativos.

Os bens ou serviços classificados como alavancados são itens de alto valor de compra para a empresa, mas são genéricos, sem nenhuma especificidade. Exemplos são os serviços de segurança e limpeza.

Os bens ou serviços críticos são aqueles que, apesar do baixo valor, podem ter alto risco quando há falta no fornecimento. Exemplos são as peças de reposição fornecidas por um ou poucos fornecedores e com tempo de ressuprimento longo, além dos serviços muito especializados.

Os bens ou serviços estratégicos são aqueles que provêm vantagens competitivas para a empresa que os compra. Exemplos são a logística no varejo e componentes para as montadoras.

2.7 STRATEGIC SOURCING

Strategic Sourcing é uma metodologia utilizada em especial pelas áreas de suprimentos em que se analisa profundamente o custo total de aquisição de cada família de produtos ou serviços através de seu mapeamento, entendimento e avaliação das especificações destes materiais, níveis de serviço e de seu mercado fornecedor.

Através deste processo, é possível revisar todos os custos externos que afetam os produtos finais, bem como os custos internos de utilização, financeiro e de logística, sendo possível também, avaliar otimizações na estrutura dos produtos, achar um ponto ótimo que atenda aos requerimentos e níveis de serviço que maximizem o custo benefício de determinada aquisição, ampliando o conhecimento do mercado fornecedor, melhorando a qualidade do material e agilizando assim o fluxo de atendimento do mercado. Dessa forma, explorando o poder de compra e identificando uma vantagem competitiva, o *Strategic Sourcing* possibilita um maior potencial de redução de custos e aumento de desempenho da cadeia produtiva, com melhoria da qualidade e agilidade dos processos operacionais.

A orientação estratégica da função Compras ou Suprimentos aqui comentada proporcionou o surgimento do *strategic sourcing* como mecanismo de implementação prática dos conceitos estratégicos. Ele se destina ao gerenciamento, ao desenvolvimento e à integração das competências e capacidades dos fornecedores no sentido de serem obtidas vantagens competitivas para a empresa compradora. Essas vantagens podem estar relacionadas com a redução de custo, desenvolvimento de tecnologia, aprimoramento de qualidade, redução do tempo de ciclo para atendimento dos pedidos colocados pelos clientes ou, também, redução do tempo necessário para a disponibilização de novos produtos aos consumidores, além de melhoria no serviço de entrega.

Para que o processo de *strategic sourcing* alcance os resultados mencionados, é recomendável que a sua implementação não fique restrita ao setor

de Compras e, portanto, conte com representantes dos demais segmentos da empresa, possibilitando a formação de grupos de trabalho, com participantes de marketing, contabilidade, produção, controle de qualidade, engenharia, planejamento estratégico e outros. Esses especialistas trazem experiências diversas, amplitude de conhecimento técnico e proporcionam análises mais consistentes e realistas das necessidades da empresa. Em suma, contribuem significativamente para que as questões de obtenção de bens e serviços sejam equacionadas conjuntamente, garantindo a integração já comentada.

A seleção de fornecedores, por exemplo, é uma prática que, no cenário estratégico, assume proporções bem diversas daquelas observadas na seleção tradicional, onde a análise dos candidatos ficava restrita ao setor de Compras, considerando apenas preço, qualidade e entrega. No novo ambiente, e com a participação de outros setores, consideram-se como possíveis critérios para análise – além dos mencionados – quesitos como capacidade de gerenciamento do fornecedor; capacidade de processo e tecnologia; aderência à regulamentação do ambiente; saúde financeira; programa da produção e sistemas de controle; capacidade dos sistemas de informação; estratégias, políticas e técnicas de compras para o fornecedor acima na cadeia do candidato a fornecedor; e potencial de relacionamento de longo prazo.

Outros exemplos dentro dessa mesma linha são: otimização da base de fornecedores; desenvolvimento de fornecedores; envolvimento deles no desenvolvimento de novos produtos; certificação; avaliação de fornecedores considerando outros critérios além dos tradicionalmente praticados, como, por exemplo, o impacto, em termos de custo para o comprador, proporcionado por uma entrega atrasada, ou seja, o custo de uma não-conformidade; gerenciamento da qualidade dos fornecedores; gerenciamento de relacionamento de longo prazo com os fornecedores; e aquisições globais (global sourcing).

O objetivo é desenvolver processos disciplinados e sistemáticos que auxiliem as empresas na árdua tarefa de redução de custos de aquisição de materiais e serviços, mantendo a qualidade e melhorando a velocidade.

Após a realização do mapeamento de todas as categorias, que conseqüentemente permitirá o melhor conhecimento de como a empresa realiza suas compras, deverá ser definido quais categorias possuem maior disponibilidade para a realização de uma licitação e quais empresas devem ser tratadas com um relacionamento de maior parceria.

Na realização das concorrências, existem algumas etapas fundamentais que devem ser levadas em consideração. Para que o resultado tenha o sucesso esperado, é necessário estipular uma estratégia de compras por tipo de categoria, em que seja analisada a complexidade de mercado; quantidade de fornecedores com qualidade; e complexidade do item.

Segundo Markham (1999), faz pouco sentido estabelecer uma única estratégia de compra de todos os materiais e serviços fundamentais para uma empresa, uma vez que para algumas categorias pode haver muitos fornecedores qualificados, e como conseqüência existe a probabilidade de redução de preços, enquanto que em outras, o número de fornecedores pode ser limitado. Quanto mais tecnologia integrada ao bem / serviço, menos fornecedores estarão disponíveis, enquanto que em categorias com menor tecnologia agregada, o número de fornecedores tende a ser mais elevado.

Além disto, algumas categorias podem representar grande impacto para algumas empresas e baixo para outras; isto irá depender da centralidade da atividade em questão e do custo de troca do fornecedor.

O *Strategic Sourcing* tem como objetivo identificar estes pontos, visando definir que tipo de estratégia é mais adequada para cada tipo de compra.

Markham (1999) ainda descreve que o *Strategic Sourcing* se inicia com um levantamento detalhado dos gastos com bens e serviços adquiridos por uma empresa, pois só entendendo exatamente o que se compra é que se pode definir claramente a estratégia de busca de melhoria. Para escolha das estratégias, ele dividiu as categorias de compras em quatro segmentos, resultantes do cruzamento de duas variáveis, quais sejam: Volume de compras anuais e riscos. Estas variáveis

são ainda consideradas de acordo com o alto/baixo volume de compras e alto/baixo impacto no negócio, e dão origem aos segmentos: tático, alavancável, crítico e estratégico:

- a) O grupo tático engloba as categorias de baixo risco e baixo volume de compras anuais. Estes são os itens de compra mais rotineiros, como material de escritório, material de limpeza, material elétrico, entre outros, que, conforme Corrêa (2006) são categorias representantes do mercado puro. Fornecedores, para estes tipos de materiais, são normalmente encontrados em grande escala no mercado e possuem grande volume de compras, normalmente com itens de baixo valor, mas que dependendo da empresa podem gerar um volume de compras elevado. Desta forma, é fundamental estarem cobertos por contratos de fornecimento anuais, visando despende o menor tempo possível nas atividades dos compradores destas categorias.
- b) O grupo alavancável é aquele que apresenta baixo risco, porém alto volume de compras, tais como: materiais de informática, desktops, roteadores, entre outros, ou seja, materiais da área de tecnologia. Aqui é importante lembrar que a falta de um destes itens não impacta seriamente a produção de uma empresa.
- c) O grupo crítico é composto pelas categorias que possuem baixo volume de compras, mas que, no entanto, não acarreta um grande risco na falta do material. Estes itens variam de empresa para empresa, de acordo com a sua atuação no mercado, contudo são aqueles em que a estratégia recomendada é a de firmar contratos a longo prazo, com maior preocupação no fornecimento do que no preço, uma vez que numa eventual falta do material não comprometa toda a produção de uma empresa. Um exemplo pode ser o de pneus gigantes para caminhão de transporte de minério.
- d) O grupo estratégico engloba os itens de alto risco e alta demanda de compra para a empresa. Este seguimento é o mais preocupante e deve

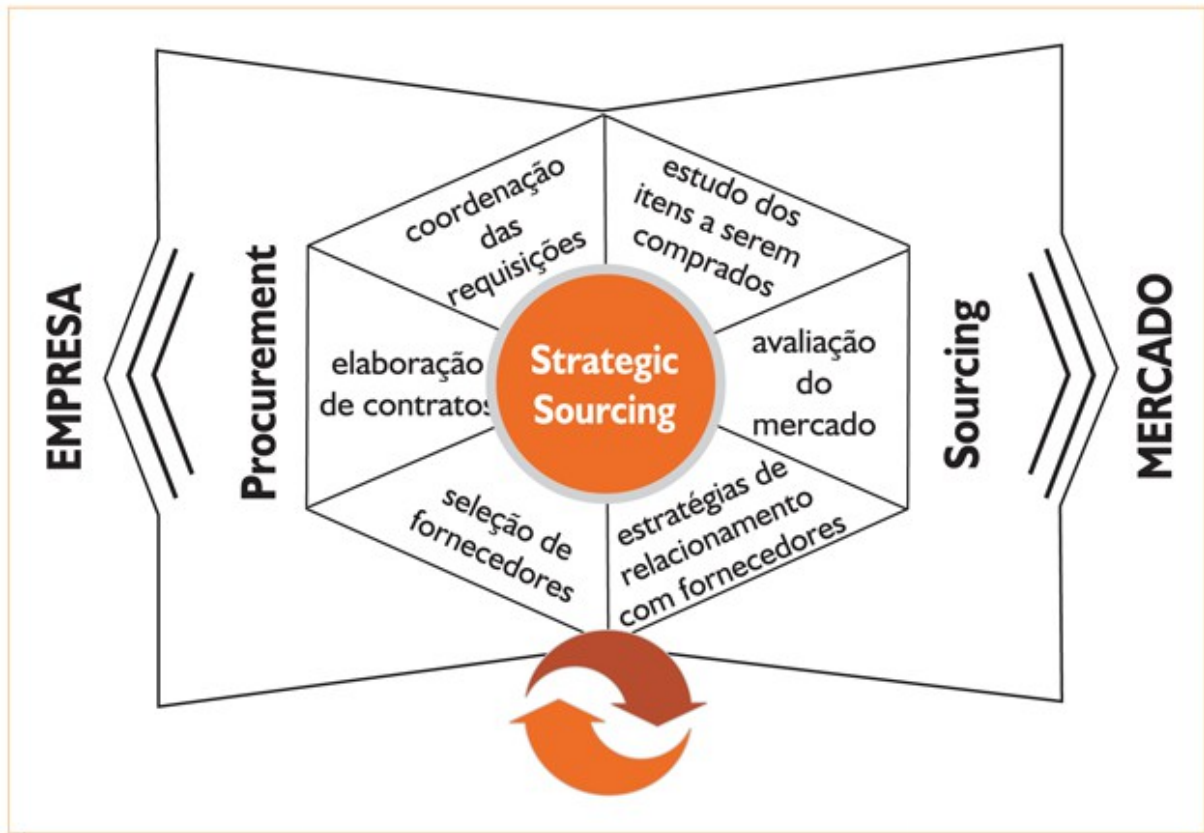
ser observado com maior atenção, uma vez que, ao contrário do grupo crítico, aqui não é possível a visão de relaxamento no preço, uma vez que engloba altos volumes. Exemplos desta categoria são os equipamentos de URA (Unidade Resposta Audível) e gravadores em um Call Center, pois como itens essenciais, na eventual falta, impactam os níveis de controle junto à Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), além do mais, há de se considerar os elevados montantes de compra. Para estas categorias, o ideal é manter poucos fornecedores com contrato de longo prazo e, havendo disponibilidade de fornecedores qualificados e de boa competitividade no mercado, a utilização de um LR não deve ser descartada.

2.7.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE *STRATEGIC SOURCING*

Ainda não existe, na literatura que trata do assunto, uma convergência entre os autores sobre uma definição padronizada a respeito do que seria o *strategic sourcing*. As duas perspectivas apresentadas a seguir procuram preencher esta lacuna.

Olhando para o lado mais simplista, podemos dizer que o *strategic sourcing* pode ser entendido como um processo estratégico de compras/suprimentos que 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.

Por outro lado, pode-se também dizer que o *strategic sourcing* é representado pela interação dos macroprocessos configurados na figura 6.

FIGURA 6 – Processos do *Strategic Sourcing*Figura 1 – Processos do *Strategic Sourcing*

Fonte: Ilos – Instituto de Logística e Supply Chain

O lado direito da figura 6 indica que o *sourcing* possui uma interação grande com o mercado fornecedor e diz respeito a toda atividade que imprima inteligência ao processo de compras. Através do *sourcing* os grupos de estudo dos diversos itens avaliam o mercado fornecedor em profundidade, segmentam estes itens em categorias, estabelecem estratégias de compras, contribuem para a seleção dos seus fornecedores e estabelecem as características da gestão do relacionamento com os mesmos.

Já o lado de *procurement* da figura 6 trata das questões tradicionais de compras através do exercício de atividades diárias de coordenação das requisições recebidas dos clientes internos, elaboração e administração de contratos,

acompanhamento dos pedidos colocados juntos aos fornecedores e do seu gerenciamento.

Na prática, o *strategic sourcing* é a conjunção dos dois lados da figura, onde a inteligência do *sourcing* cria condições para um melhor desempenho das atividades de *procurement*. Esta configuração convida os executivos a deixar de pensar em termos do atendimento das necessidades imediatas da sua empresa e incentiva a condução das aquisições de bens e serviços sob uma perspectiva de longo prazo, considerando-se todos os fatores envolvidos nas decisões do negócio.

2.7.2 BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DO *STRATEGIC SOURCING*

Os benefícios da utilização de uma abordagem estratégica são inúmeras. Dirigem-se a ambos os objetivos principais de aquisição - melhorar as condições de compra e aumentando a eficiência de aquisição. A lista de benefícios inclui:

- a) Redução de custo nos produtos e serviços comprados;
- b) Padronização dos processos devido à formalização das rotinas, que passam a ser documentadas;
- c) Redução do tempo de ciclo de atendimento das requisições dos clientes internos;
- d) Maior uso de equipes multifuncionais, permitindo a participação dos setores da organização no processo decisório de suprimento;
- e) Maior conhecimento do mercado fornecedor;
- f) Melhoria da qualidade;
- g) Acesso a tecnologia de ponta;

- h) Melhoria no tempo de entrega dos fornecedores;
- i) Aumento de disponibilidade quando existir escassez de fornecimento;
- j) Racionalização da base de fornecedores;
- k) Melhoria no relacionamento interno e externo do setor de compras das organizações.

CAPÍTULO 3

3. Metodologia

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos propostos e sua importância para o desenvolvimento do presente estudo.

3.1 METODOLOGIA APLICADA

Para a elaboração do estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória. As técnicas de pesquisa foram a pesquisa bibliográfica e a documental. O acadêmico trabalha na empresa objeto desta pesquisa, portanto, as constatações da rotina diária de trabalho, por meio de observação, foram decisivas para a execução deste estudo, sendo este um dos critérios para seleção da empresa. Os dados coletados foram analisados por meio de abordagem qualitativa.

A metodologia empregada no preparo desta dissertação abrange, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica que reuniu livros, revistas, periódicos e artigos relacionados a suprimentos/compras, dando maior atenção às questões estratégicas relacionadas a utilização da ferramenta de *strategic sourcing* na área de compras para um posicionamento mais estratégico, estimulando assim um relacionamento mais saudável com os fornecedores.

Qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio que se encontra o assunto. (PARRA FILHO; SANTOS. 2001, p. 97).

De acordo com CARVALHO (1989) pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de determinado tema.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 1991).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para comparar os procedimentos práticos com as informações disponibilizadas por estudiosos renomados da área, desta maneira fundamentando teoricamente o trabalho.

Neste sentido, de acordo com a estratégia metodológica adotada, a questão de pesquisa que norteia o trabalho é como a ferramenta de *strategic sourcing* pode trazer benefícios para as empresas visando uma maior redução nos preços de aquisição de materiais e serviços.

A pesquisa apresentada neste texto procura mostrar as formas mais indicadas para a realização do trabalho de *strategic sourcing*, com o objetivo de aplicar nas negociações junto aos fornecedores, visando uma maior redução nos preços de aquisição de material e serviço. Para que o processo possa ser realizado, é necessária a aplicação de diversos conceitos relacionados ao estudo de compras/suprimentos, para que, através destes, seja possível definir a estratégia a ser seguida, objetivando atingir a melhor compensação total para as empresas (preço, melhores prazos de pagamento, entrega e garantia, além de materiais e serviço de melhor qualidade).

Por meio deste tipo de trabalho o acadêmico buscou aprofundamento em informações a respeito dos assuntos que envolvem o tema estudado permitindo a sua delimitação. Assim foram explorados documentos e todos os tipos de materiais existentes e disponíveis, assim como literatura pertinente ao assunto.

Para elaborar a proposta do estudo, além de conhecer a teoria referente ao tema/problema o acadêmico, sentiu a necessidade de buscar informações sobre a mesma em documentos, tais como: planilhas e tabelas, além de gráficos de controle da empresa, os quais auxiliaram no momento da análise e descrição dos dados.

Para elaboração do projeto para aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* para aquisição de embalagens numa empresa de alimentos, utilizou-se uma estrutura básica proposta pela empresa.

3.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No mundo inteiro, novas relações econômicas estabelecem uma maior competitividade entre as empresas. Assim, frente a um mercado consumidor cada vez mais exigente, crescem as atenções para com a melhoria do desempenho da empresa, quanto à eficiência cada vez maior da área de suprimentos / compras, buscando ampliar a rentabilidade financeira.

Aumentar a rentabilidade, reduzir custos e ganhar mais eficiência nos processos estão sempre no foco das empresas. Mas a grande questão é por onde começar. Uma área chave para o caminho do sucesso é a de Suprimentos, estratégica para qualquer companhia. Existem, em Suprimentos, inúmeras oportunidades a serem exploradas para atingir esses objetivos, economizando na contratação de serviços, na aquisição de materiais diretos e indiretos.

Para alcançar as metas e resultados exigidos pelas companhias, uma boa solução é a adoção de ferramentas e serviços especializados para as áreas de Compras e Suprimentos, entre eles, o *Strategic Sourcing*. Essa metodologia de compras é completa e, portanto, altamente eficiente. Ela procura fontes que satisfaçam as necessidades da empresa, seleciona os melhores fornecedores para cada operação e negocia os contratos de aquisição.

Diante desse contexto o acadêmico utilizou-se da pesquisa exploratória para a realização desse trabalho. Por meio desse tipo de pesquisa o acadêmico buscou as primeiras informações a respeito dos assuntos que envolvem o tema estudado permitindo a sua delimitação. Assim foram analisados documentos e explorados todos os tipos de materiais disponíveis na empresa, e a literatura pertinente ao assunto.

A empresa escolhida atua no ramo de alimentos industrializados, sendo companhia de capital aberto e listada na bolsa de valores. Dentre os fatores considerados para a seleção desta empresa citam-se: (1) posição de destaque em seu segmento; (2) grande aplicabilidade da ferramenta de *Strategic Sourcing*; (3) o autor do trabalho exerce a função de Analista de Negociação na empresa citada, que permitiu melhor aprofundamento do tema.

Desta forma, a observação participante permite uma maior aproximação com a realidade do dia-a-dia da organização, contribuindo de forma decisiva para a realização desta pesquisa.

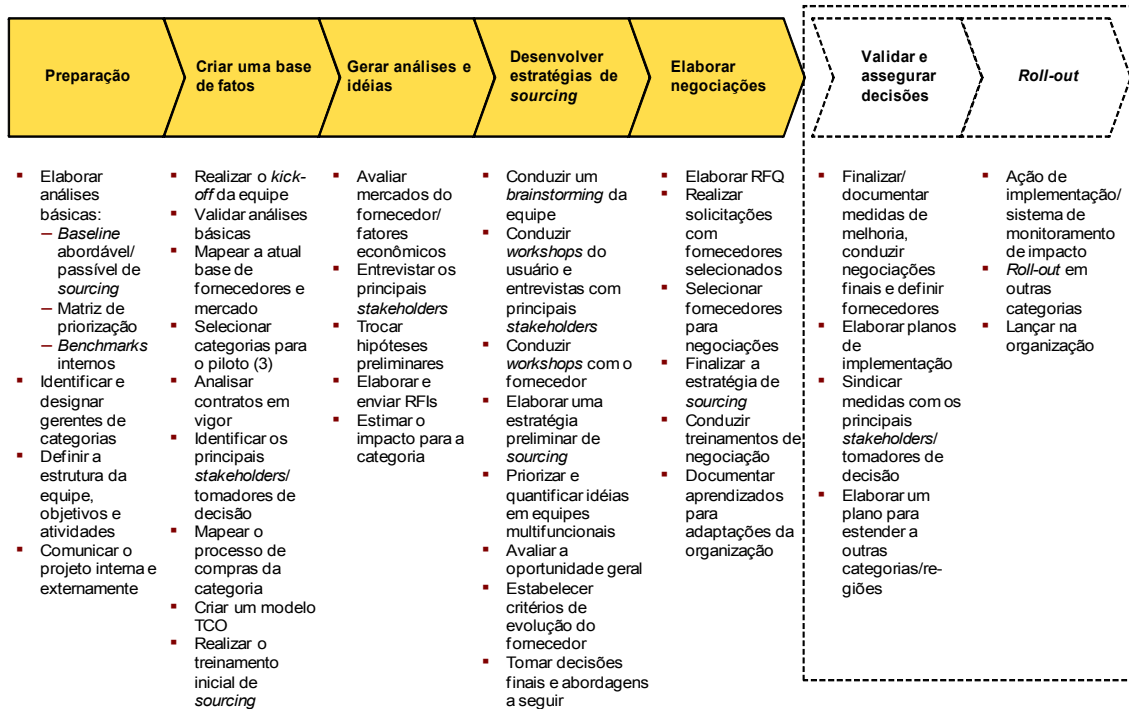
3.3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE *STRATEGIC SOURCING*

Para a elaboração do projeto de aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* na empresa citada, utilizou-se como estrutura básica a metodologia proposta pela empresa de consultoria *Mackinsey & Company, Inc.*, a qual presta serviços para empresas de destaque no mercado, em diversos segmentos.

A metodologia de *Strategic Sourcing* da *Mackinsey & Company, Inc.*, contempla a definição da estratégia correta para compra de materiais utilizados pela empresa, de forma a diferenciá-los quanto a treinamento interno e com o mercado fornecedor. Essa metodologia permite que a empresa reduza os custos com compras, aumente a vantagem competitiva por meio de suprimentos, se integre com o mercado fornecedor e aumente seu poder de negócios.

A metodologia de *strategic sourcing* basea-se em 7 principais etapas, conforme Figura 7:

FIGURA 7 – Principais atividades do *Sourcing* Estratégico



Fonte: Mackinsey & Company.

A abordagem utilizada foi qualitativa, pois é uma alternativa metodológica de pesquisa que pode ser apropriada para o tipo de pesquisa apresentado. O relevante para essa pesquisa não foi analisar dados estatísticos, mas ter uma visão geral, que permitisse ao pesquisador correlacionar os dados de maneira a possibilitar sugestões.

Segundo Roesch (1999, p.155) esta abordagem “[...] é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção”.

No âmbito deste trabalho adotou-se a pesquisa qualitativa para provar a aplicação do *strategic sourcing*, como um projeto que permite a redução de custos relacionados as atividades de suprimentos / compras.

Desta maneira conclui-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

CAPÍTULO 4

4. Aplicação Prática

Neste capítulo será apresentado o projeto para a aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* para a aquisição de compras de embalagens numa indústria de alimentos.

Para a realização deste estudo, foi escolhido para análise o segmento de Embalagens Plásticas categoria Sacos Nylon Poli.

O uso das embalagens flexíveis está em grande avanço quando o assunto é economia aliada com o alto desempenho.

4.1 VISÃO GERAL DA CATEGORIA

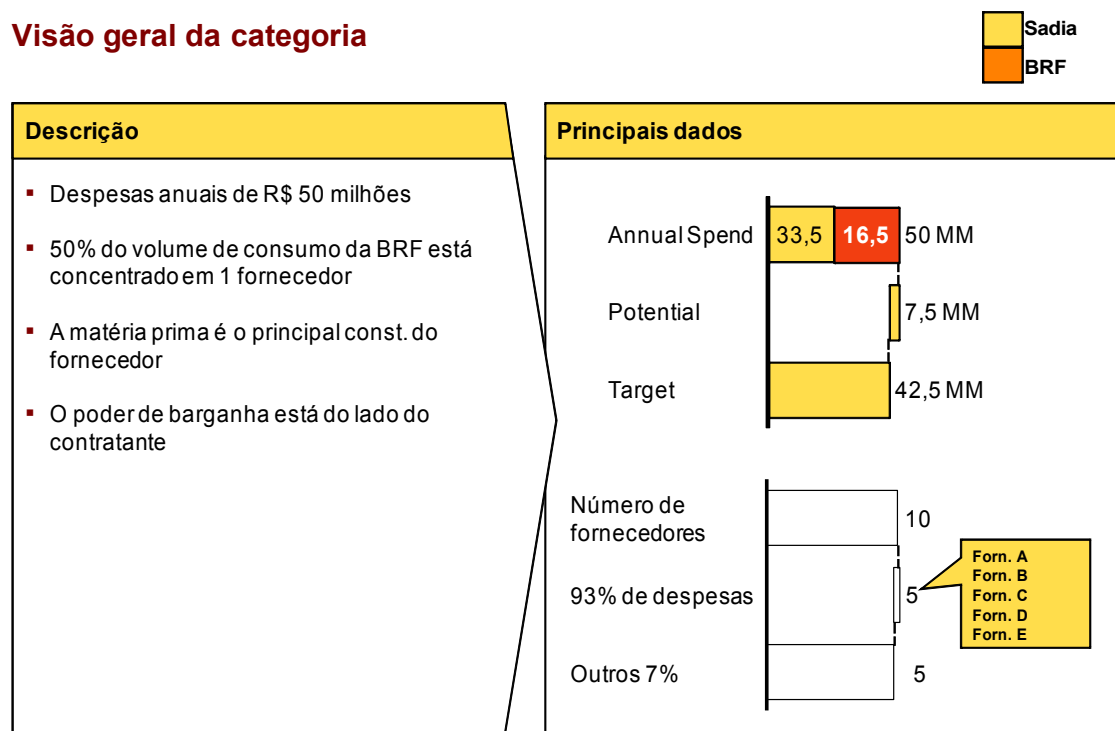
O objetivo é entender internamente os gastos financeiros com a categoria de Embalagens Flexíveis Sacos Nylon Poli. A categorização consiste em consolidar o histórico dos itens que tiveram aquisição nos últimos 12 meses e que estejam dentro de um mesmo tipo de produtos, estruturas e relativos aos mesmos tipos de fornecedores. Isto é crítico para o passo 5 que se refere à definição da estratégia de aquisição a ser adotada, uma vez que servirá de base para o volume estimado no contrato de fornecimento e que também é um fator altamente relevante para as negociações.

Na análise dos gastos identifica-se o volume total de gastos relativo a toda a organização com cada fornecedor. O objetivo é ter uma visão completa e acurada sobre os gastos em termos de volume financeiro, gastos por região, por unidades

usuárias, preços praticados, termos e condições comerciais de acordo com os fornecedores.

FIGURA 8 – VISÃO GERAL DA CATEGORIA

Visão geral da categoria



Fonte: Análise da equipe

Essa categoria de material refere-se a sacos desenvolvidos com alta tecnologia para proteger e manter a qualidade de alimentos perecíveis, aumentando a vida útil do produto e conseqüentemente, fazendo com que chegue assim ao consumidor final. São embalagens utilizadas no processo de embalagem a vácuo.

Classificada como embalagens primárias, é uma linha de embalagens desenvolvida com cinco (5) camadas de proteção, conservando os produtos que necessitam de vácuo através de suas barreiras ao vapor da água e oxigênio. Resistente a perfurações, diminui a perda de sacos por microfuros. Aumenta o tempo útil do produto embalado e evita o acúmulo de soro. A transparência do nylon poli destaca melhor as características dos produtos embalados, tornando-se um forte aliado na comercialização destes produtos. Utilizado para embalar queijos, pizzas, massas, carnes, bacon, alimentos frescos ou processados.

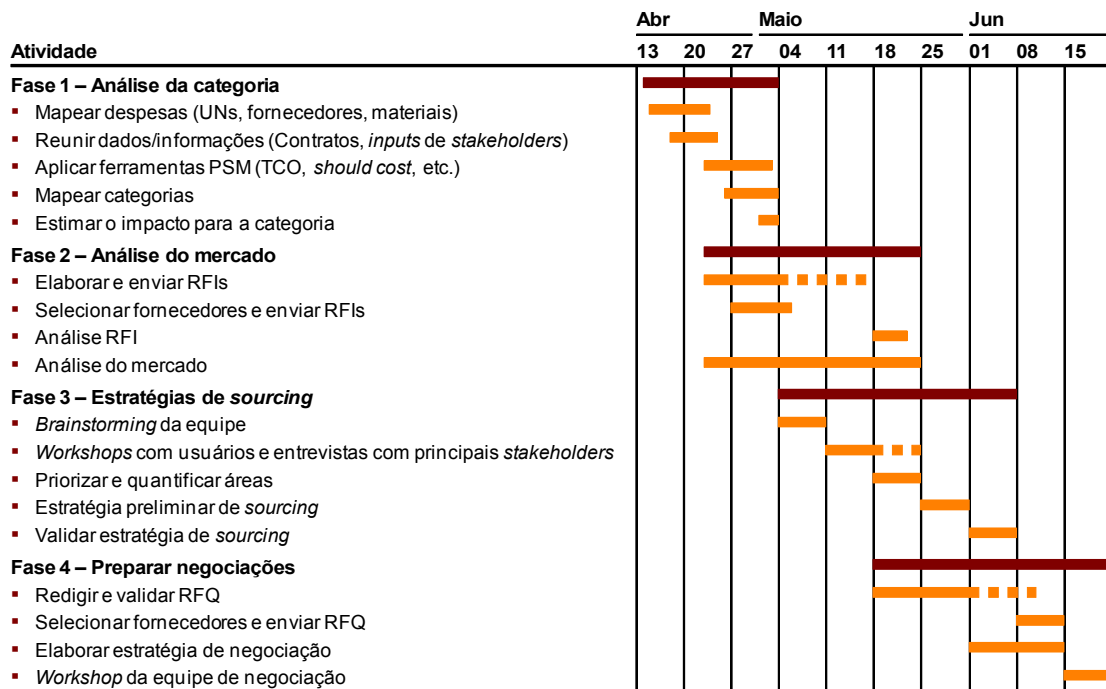
4.2 PLANO DE TRABALHO

Para suportar a implantação da metodologia de *Strategic Sourcing* para a aquisição de embalagens, foi estruturado o plano de trabalho conforme figura 9.

FIGURA 9 – PLANO DE TRABALHO

Plano de trabalho

PRELIMINAR



7

Fonte: Análise da equipe

O plano de trabalho é o documento que deve refletir na íntegra o que será realizado e que direcionará todas as ações da equipe. É, na verdade, o planejamento tático e estratégico de implementação das fases.

Uma vez que a decisão de que categoria será considerada para o *Strategic Sourcing*, a equipe de suprimentos deve começar a procurar fornecedores. O

objetivo é identificar o maior número de fornecedores que podem ter qualificação e interesse em prestar o serviço.

4.3 AVALIAÇÃO DO MERCADO FORNECEDOR

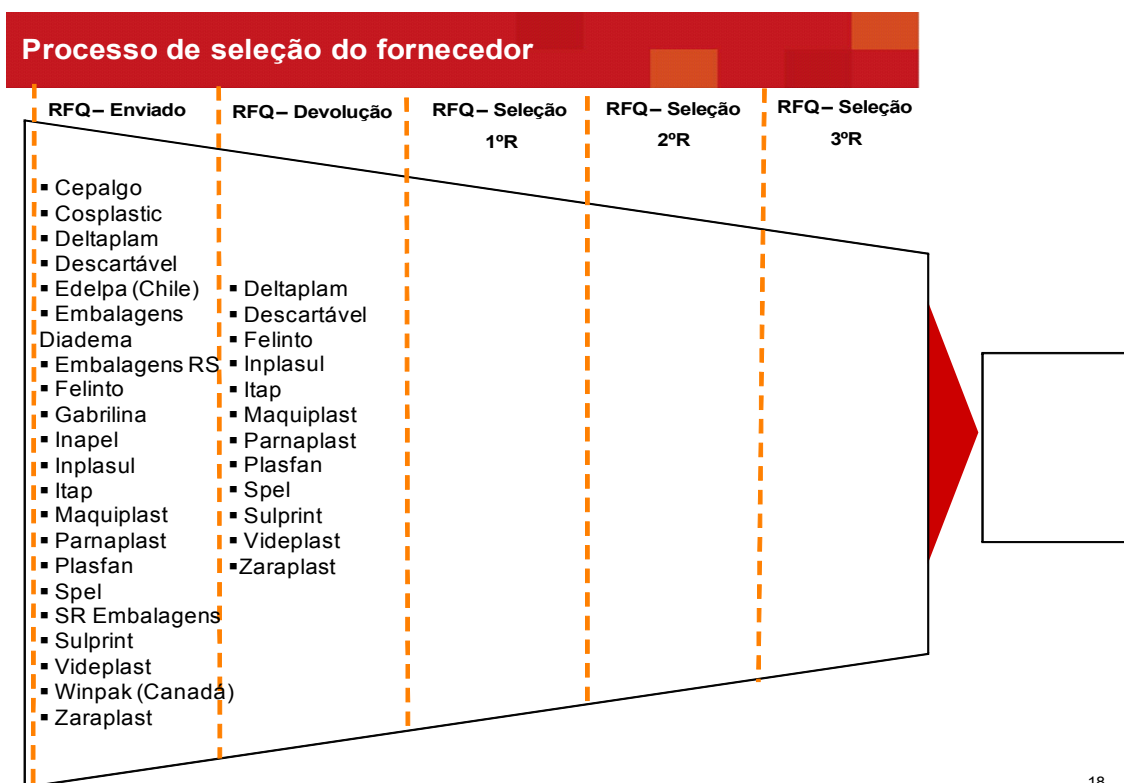
Seria possível argumentar que as decisões de compras mais importantes dizem respeito à seleção de fontes de suprimentos corretas, isto é, se a decisão de fonte correta for tomada em uma situação particular, as necessidades de compras da empresa devem ser perfeitamente atendidas. Entretanto, a simplicidade dessa afirmativa contradiz a complexidade da toma de decisão sobre fonte de suprimentos. Para chegar à decisão correta, muitos fatores tem que ser considerados. (BAILY, 2011).

4.3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A seleção de fornecedores é uma das etapas para a implantação da metodologia a ser aplicada na empresa, já que selecionar o fornecedor correto em cada caso significa reduzir os riscos e os custos de transação, aumentando assim a competitividade da empresa. Para que a etapa de seleção de fornecedores seja eficaz, originando assim uma parceria de sucesso entre comprador e fornecedor, faz-se necessário determinar os critérios de seleção a serem considerados em cada processo. Pois, são os critérios de seleção que vão determinar quais pontos devem ser confrontados entre os fornecedores interessados na parceria ofertada.

A BRF utiliza-se da ferramenta de RFI (*Request for Information*) para fazer o mapeamento dos possíveis novos fornecedores para cada categoria, bem como a base atual de fornecedores. Na figura 10 podemos notar um modelo de definição de fornecedor.

FIGURA 10 – PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES



Fonte: Análise da equipe

Um pedido de informações RFI é uma proposta solicitada para um potencial fornecedor para determinar quais produtos e serviços estão no mercado para atender uma necessidade da empresa. RFI's são comumente usados em grandes aquisições, onde um requisito potencialmente poderia ser atendido através de várias soluções.

Embora exista uma diferença de critérios de seleção a serem considerados em cada atividade é necessário que as empresas se baseiem em critérios corporativos, válidos para todas as atividades, de modo a criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores, e tornar claro suas prioridades e exigências.

4.3.2 AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

A avaliação de fornecedores, é uma prática que, no cenário estratégico, assume proporções bem diversas daquelas observadas na seleção tradicional, onde a análise dos candidatos ficava restrita ao setor de Compras, considerando apenas preço, qualidade e entrega.

A avaliação de fontes potenciais e reais é um processo contínuo no departamento de compras. As fontes reais com as quais se lida de maneira regular podem ser avaliadas largamente em termos de desempenho. As fontes potenciais podem ser avaliadas apenas pelo julgamento de suas capacidades.

A localização geográfica ou proximidade com as unidades produtoras, o histórico de fornecimento, também são critérios de seleção de fornecedores.

4.4 ANÁLISE DE MERCADO FORNECEDOR

Segundo Campos (1992), uma gestão efetiva da cadeia de suprimentos é uma fonte potencial de vantagem competitiva para as empresas. Sua efetividade exige, segundo Petroni e Braglia (2000), que os gestores avaliem periodicamente o desempenho de seus fornecedores, mantendo aqueles que atendam os graus de exigência definidos nos diversos critérios estabelecidos.

Análise do mercado fornecedor nada mais é do que pesquisar e entender o cenário do mercado fornecedor, verificando as dificuldades que são enfrentadas na fabricação dos produtos, o nível de competitividade dentro de cada segmento de atuação, as pressões existentes nos custos, as tendências de mercado, etc.

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios que está relacionado a estratégia da empresa para a elaboração do *Strategic Sourcing*. Ela apresenta o entendimento do segmento que a empresa está abordando, seus principais fornecedores e quanto à empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

Com a análise para o segmento de Sacos Nylon Poli conseguimos identificar novos e potenciais fornecedores os quais hoje não tem nenhum relacionamento direto com a empresa BRF, ajudando assim a aumentar nossa base de fornecedores e trazendo mais competitividade para o negócio.

O mapeamento dos novos fornecedores foi feito através da ferramenta de RFI, onde após o retorno foi possível identificar os fornecedores com os quais poderíamos dar continuidade no processo de solicitação de propostas comerciais. A intenção de se enviar uma RFI aos fornecedores é obter informações mais aprofundas sobre o mercado e verificar a aderência dos cenários estratégicos escolhidos. É com os dados obtidos na RFI que selecionamos, através de critérios pré-definidos, aqueles que participarão dos processos de cotação.

A figura 11 mostra que após o recebimento das informações dos fornecedores, fazemos o desdobramento das informações e identificando assim o perfil dos principais fornecedores.

FIGURA 11 – PERFIL DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES

Perfil dos principais fornecedores

ILUSTRATIVO

Principais Fornecedores	
Fornecedor A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principal <i>player</i> neste segmento no Brasil com <i>market share</i> de 24% ▪ 4 plantas no Brasil (produção Nylon centralizada em Videira - SC) ▪ Principais clientes: Aurora, BRF, Copacol, Lacticínios Tirol, Marfrig, etc. ▪ Faturamento na BRF em 2011 – R\$ 15,5 MM ▪ Alta flexibilidade de produção e entrega, com custos mais elevados do que a média.
Fornecedor B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais clientes: Aurora, BRF, Friboi, JBS, etc. ▪ Faturamento na BRF em 2011 – R\$ 6,3 MM ▪ Capacidade produtiva: 160 Ton / Mês (Trabalhando com ociosidade) ▪ Leves indícios de insolvência financeira
Fornecedor C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principal cliente: BRF ▪ Faturamento na BRF em 2011 – R\$ 2,8 MM ▪ Capacidade produtiva: 67 Ton / Mês (Trabalhando com ociosidade)
Fornecedor D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faturamento na BRF em 2011 – R\$ 2,6 MM ▪ Problemas financeiros, serio risco de falência ▪ Temporariamente bloqueado para aquisição de embalagens
Fornecedor E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais clientes: Aurora, BRF, Copacol, Globoaves, Rica Alim., etc. ▪ Capacidade produtiva: 120 Ton / Mês (Trabalhando com ociosidade) ▪ Faturamento na BRF em 2011 – R\$ 2,3 MM ▪ Novo fornecedor dentro da BRF, recém homologado em algumas estruturas, com grande potencial de aumento, devido a competitividade

16

Fonte: Análise da equipe.

Segundo Baily (2000), a gestão de suprimentos envolve muito mais do que escolhe isoladamente um fornecedor ou contratá-lo para cada exigência de compras. Envolve relacionamento contínuo com fornecedores preferenciais que estejam realmente fornecendo bens e serviços, e com fontes potenciais que possam ter sido preteridas no presente, mas que ainda não foram descartadas. Ele destaca os atributos que deve ter um bom fornecedor, e que podem ser considerados como desejáveis para um relacionamento duradouro:

- a) Entregar pontualmente;
- b) Fornecedor qualidade consistente;
- c) Oferecer boa condição comercial;
- d) Ter antecedentes estáveis;

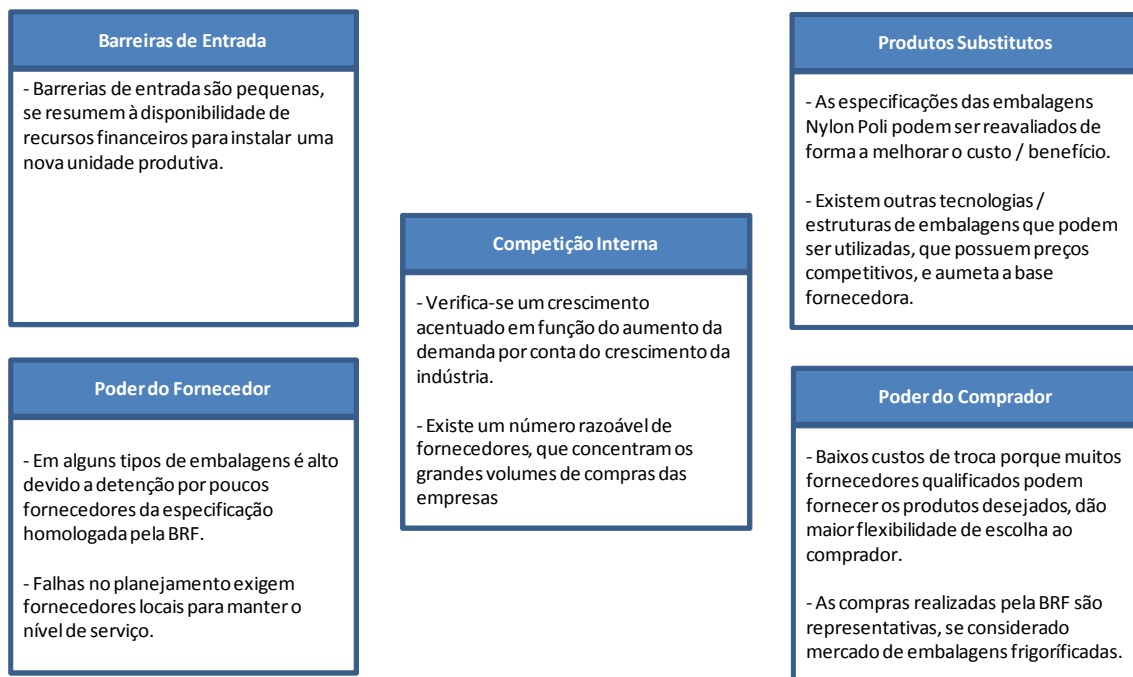
- e) Fornecer bom serviço;
- f) Ser responsivo as necessidades do cliente;
- g) Cumprir com o prometido;
- h) Prestar apoio técnico.

Diante das informações acima, é necessário que o relacionamento cliente-fornecedor evolua de um estado de predominante oposição baseada em negociações econômicas do preço do produto, para um relacionamento de colaboração e de confiança recíproca, visando alcançar os objetivos comuns do crescimento e desenvolvimento.

4.5 ANÁLISE PARA O SEGMENTO DE MERCADO

Na figura 12 observa-se a análise de mercado para esse segmento de embalagens:

FIGURA 12 – ANÁLISE PARA O SEGMENTO DE MERCADO



FONTE: Análise da equipe

QUADRO 2 - Análise da Competição Interna

Aspectos Gerais	Pontuação	Racional
- Como é a dinâmica do mercado de embalagens Nylon Poli? Existem competidores dominantes?		Existem muitos competidores, mercado pulverizados nos convertedores.
- Existe diferenciação entre os fornecedores no mercado? Quais são os fatores de diferenciação?		Existe a diferenciação pela participação dos fornecedores, poder de compra de MP e pela tecnologia de impressão utilizada.
- O mercado apresenta algum potencial de crescimento?		Verifica-se um potencial de crescimento, em função do crescimento da indústria em geral
- Como é a estrutura de custos (básica) deste mercado?		Matéria Prima 84%, MDO 8%, Margem e outros 8%
- Como são feitas as expansões de capacidade? É possível fazê-las?		O mercado tem capacidade de absorver um aumento de expansão de demanda.

Resumo da Complexidade	
-------------------------------	--

Fonte: Análise de equipe

QUADRO 3 - Análise de Produtos Substitutos

Aspectos Gerais	Pontuação	Racional
- Existem barreiras por parte da BRF na aprovação de novos produtos? Quais são os motivadores de tais barreiras?		<p>Não, existe sistemática da BRF para teste, desenvolvimento e homologação de fornecedores / produto.</p> <p>Existem barreiras de tecnologia, principalmente devido a necessidade das especificações das embalagens Nylon Poli, adequando as necessidades</p>

Resumo da Complexidade	
-------------------------------	--

Fonte: Análise de equipe

QUADRO 4 - Análise de Barreiras de Entrada

Aspectos Gerais	Pontuação	Racional
- A natureza do serviço ou do produto faz com que os custos diminuam, quando o volume aumenta?	<input type="radio"/>	Para os convertedores, há uma possibilidade de diluição destes custos ao se agregar a demanda uniformemente e a fabricação em escala é fundamental para se obter eficiência na produção
- Grandes somas de investimento são necessárias para entrar no negócio?	<input type="radio"/>	Os investimentos são basicamente em equipamentos e tecnologia de produção.
- Existem barreiras para a entrada de novos fornecedores (legais, regionais)?	<input type="radio"/>	Não existem barreiras legais ou comerciais, apenas de capital
- O mercado impõe barreiras à entrada de competidores estrangeiros?	<input type="radio"/>	Não há barreiras tecnológicas nem comerciais, apenas logísticas.

Resumo da Complexidade	<input type="radio"/>
-------------------------------	-----------------------

Fonte: Análise de equipe

QUADRO 5 - Análise Poder do fornecedor

Aspectos Gerais	Pontuação	Racional
- Quem são os subfornecedores deste segmento (fornecedores dos fornecedores)?	<input checked="" type="radio"/>	Indústria Química
- Os fornecedores são representativos em relação à seus subfornecedores?	<input checked="" type="radio"/>	O poder de negociação por parte dos fabricantes é pequeno devido a matéria-prima ser uma commodity.
- O fornecedor tem alguma influência na precificação da matéria-prima?	<input checked="" type="radio"/>	Não, devido a matéria prima ser uma commodity, que muitas vezes tem seu preço relacionado ao mercado mundial.

Resumo da Complexidade	<input checked="" type="radio"/>
-------------------------------	----------------------------------

Fonte: Análise de equipe

QUADRO 6 - Análise Poder do Comprador

Aspectos Gerais	Pontuação	Racional
- Qual a relação que existe entre o volume comprado e o faturamento dos fornecedores?	<input checked="" type="radio"/>	Depende do fornecedor contratado, em linhas gerais o poder do comprador é alto devido a representatividade do volume comprado pela BRF
- A BRF faz alguma diferenciação dos produtos comprados? Quais são os fatores de diferenciação?	<input checked="" type="radio"/>	Sim, como trata-se de embalagens diretamente ligadas ao processo produtivo, os fornecedores devem seguir rigorosamente as especificações técnicas.
- Como é o acesso às informações do mercado de embalagens Nylon Poli?	<input type="radio"/>	Informações disponíveis

Resumo da Complexidade	<input checked="" type="radio"/>
-------------------------------	----------------------------------

Fonte: Análise de equipe

4.6 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Estratégia da negociação define a maneira em que cada parte tenta conduzir o processo para alcançar seus objetivos. Podem definir-se duas estratégias típicas:

- a) Estratégia de “ganhar-ganhar”, na qual se procura que ambas as partes ganhem, compartilhando, assim, os benefícios.
- b) Estratégia de “ganhar-perder”, na qual cada parte tenta conseguir o máximo benefício à custa do oponente.

Na estratégia de “ganhar-ganhar”, tenta-se chegar a um acordo que seja mutuamente vantajoso.

Neste tipo de negociação defendem-se os interesses próprios, mas também são valorizados os do oponente.

A outra parte não é percebida como um adversário e sim como um colaborador com quem é preciso trabalhar para encontrar uma solução satisfatória para todos.

Este tipo de negociação gera um clima de confiança. Ambas as partes assumem que têm que realizar concessões, que não podem obstinar-se em suas posições.

Provavelmente nenhuma das partes obtenha um resultado ótimo, mas sim é possível que consigam um acordo suficientemente vantajoso. Ambas as partes se sentirão satisfeitas com o resultado obtido, o que garante que cada um tente cumprir com sua parte do acordo.

Este clima de entendimento faz com que no percurso da negociação possa ampliar-se a área de colaboração e com isso, finalmente, que o “bolo” a ser compartilhado seja maior.

Além disso, este tipo de negociação permite estreitar as relações pessoais. As partes quererão manter viva esta relação profissional e isto os levará a maximizar no longo prazo, o benefício da colaboração.

Por outro lado, a estratégia de “ganhar-perder” caracteriza-se porque cada um procura alcançar o maior benefício sem preocupar-se com a situação em que possa ficar o outro.

Enquanto na estratégia de “ganhar-ganhar” impera um ambiente de colaboração, nesta estratégia o ambiente é de confrontação.

A outra parte não é vista como um colaborador e sim como um adversário que deve ser derrotado. As partes desconfiam mutuamente e utilizam diferentes técnicas para pressionar e fortalecer sua posição.

Um dos riscos desta estratégia é que embora possa sair-se vitorioso depois de pressionar o oponente, este, convencido de que o resultado foi injusto, pode resistir-se a cumprir com sua parte do contrato e o problema tenha que ser resolvido nos tribunais.

Para concluir, pode dizer-se que a estratégia de “ganhar-ganhar” é fundamental naqueles casos em que se deseja manter uma relação duradoura, o que contribui a fortalecer os laços comerciais e faz mais difícil que um terceiro venha disputar o mesmo contrato.

Esta estratégia pode aplicar-se na maioria das negociações; precisa-se só da vontade das partes para colaborar.

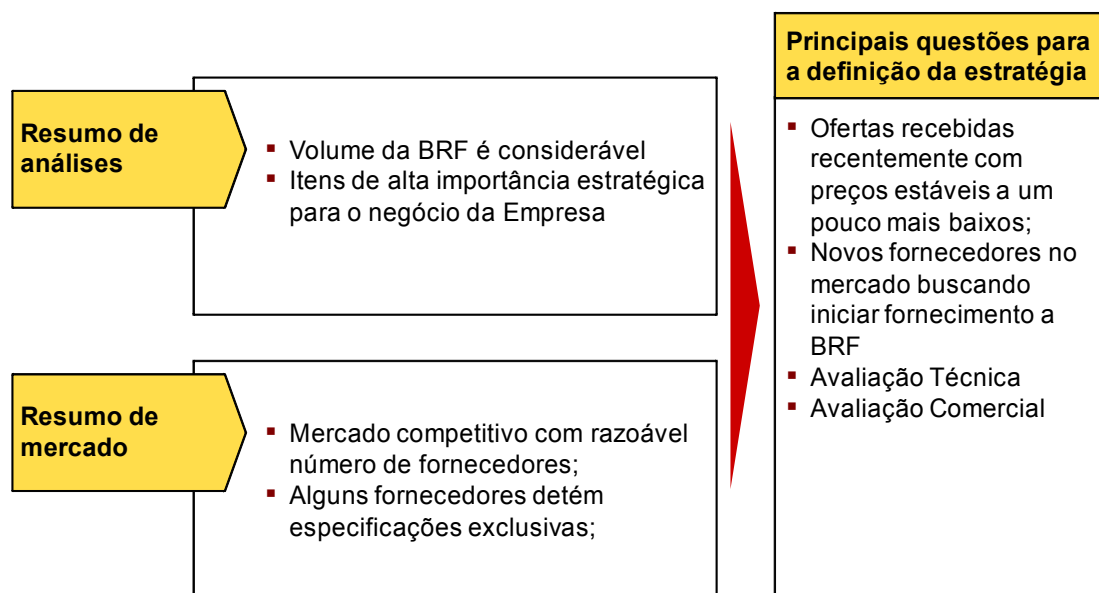
A estratégia de “ganhar-perder” só deveria aplicar-se em uma negociação isolada, já que o deterioro que sofre a relação pessoal diminui a probabilidade de que a parte perdedora queira negociar novamente.

Na figura abaixo identificamos os principais elementos para a definição da estratégia a ser adotada na negociação de embalagens Nylon Poli.

FIGURA 13 – PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Principais elementos para a definição da estratégia

ILUSTRATIVO



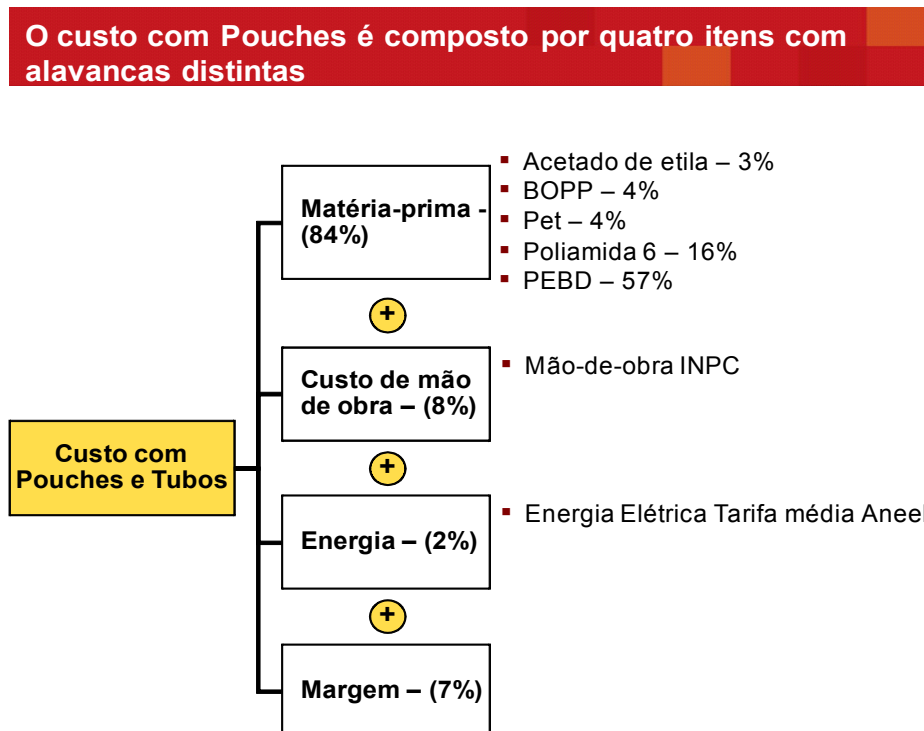
45

Fonte: Análise da Equipe

Além da avaliação da estratégia necessária para a definição dos próximos passos, também faz-se necessário avaliar as estruturas de custo da categoria bem como todo o mercado e cenários que podem interferir na elaboração das negociações.

Na figura 14 temos o desdobramento da estrutura de custos da categoria de embalagens sacos Nylon Poli.

FIGURA 14 – ESTRUTURA DE CUSTOS



19

Fonte: Análise da equipe / Mercado de Embalagens

4.7 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios que está relacionado a avaliação da categoria. Ela apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

A análise da indústria deve apresentar as informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura da indústria/setor em que sua organização está inserida. Inicia-se com a coleta de informação do setor ao qual pertence o produto/serviço. Essa informação pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar as oportunidades decorrentes dessas mudanças em nichos específicos.

Outro ponto importante é avaliar as tendências do mercado, que ajudam a área de suprimentos a identificar o momento exato de iniciar uma negociação. Manter um registro das altas e das quedas no decorrer do histórico, bem como estar ciente de tendências que abrangem todo o mercado, ajuda a área de suprimentos a planejar as compras.

Muitos fatores afetam os preços no mercado, incluindo a inflação, as taxas de juros, preços da energia, preços do petróleo e assuntos internacionais, como guerras, crimes, fraudes e agitação política.

Nas figuras a seguir temos uma avaliação mais detalhada do mercado:

FIGURA 15 – MERCADO DE RESINAS (PEBD)

A matéria prima do PEBD (polietileno de baixa densidade) é o etileno, cuja demanda é bastante atrelada ao polietileno

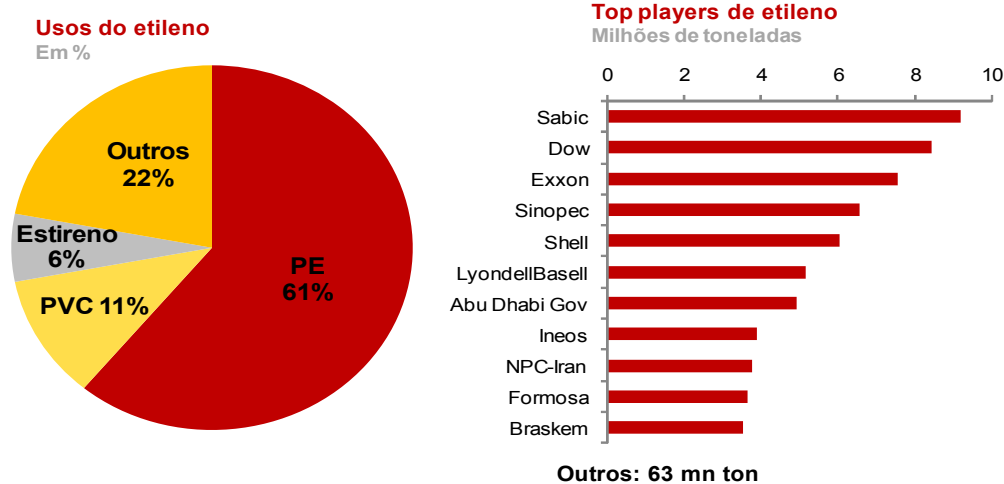
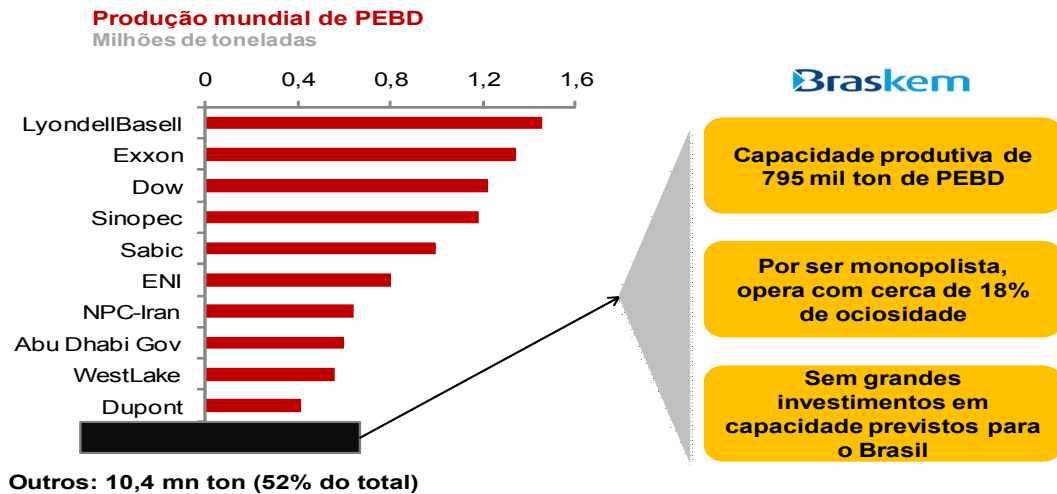


FIGURA 16 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE PEBD

Enquanto no mundo o setor é relativamente pulverizado, no Brasil uma única empresa detém a totalidade da produção de PEBD



Fonte: Braskem, Deutsche Bank, Análise da equipe

30

FIGURA 17 – OVERVIEW DAS TENDÊNCIAS

Assim, manutenção de preços da matéria prima deve limitar queda do PEBD, mesmo em cenário predominantemente baixista

Comportamento do mercado doméstico e internacional de resinas

- Paralisações em plantas de PE, freqüentes no segundo semestre do último ano, não devem ocorrer na mesma magnitude no primeiro trimestre de 2012, **aliviando pressões de oferta** (JP Morgan).
- Crescimento da oferta mundial deve continuar nos próximos anos, pois **produção de resinas termoplásticas no Oriente Médio continua a crescer**, apesar da desaceleração da economia global (Deutsche Bank).
- Principal matéria prima das resinas de PE no mundo, **a nafta deve continuar sofrendo com a volatilidade do petróleo**, cujo balanço de oferta e demanda segue desfavorável.
- Sazonalidade deve contribuir para **ausência de pressões de oferta de PE** no próximo mês no Brasil.
- Para o fim do primeiro trimestre, **recuperação da economia norte-americana** deve reduzir excesso de mercadoria disponível para importação (Deutsche Bank).
- Tanto para o Brasil como no exterior, mercados esperam dificuldades das petroquímicas em ajustar oferta e demanda ao longo do primeiro semestre de 2012, **contribuindo para aliviar pressões altistas**.

Fator baixista

Fator altista

Fator baixista

Fator altista

Fator baixista

Fonte: Análise da equipe Inteligência de Mercado

38

CAPÍTULO 5

5. Conclusão

Este capítulo é destinado à recapitulação dos resultados mais significativos obtidos com a utilização da metodologia de *strategic Sourcing* e será dividido em quatro seções. Na primeira seção é executada uma revisão geral sobre o trabalho em pauta, abrangendo os principais pontos abordados. Na segunda seção, são apresentadas uma análise sobre a contribuição acadêmica deste trabalho e sua validade quanto a aplicabilidade em outras organizações. Na terceira seção são apresentadas sugestões para a continuidade da aplicação da metodologia e recomendações para trabalhos futuros. Na quarta seção, é apresentado as conclusões do próprio autor.

5.1 REVISÃO GERAL

Esta seção consta de cinco partes. Na primeira parte é retomado o tema do trabalho e seus objetivos. Na segunda parte, são comentados os aspectos mais importantes da revisão bibliográfica. Na terceira parte, é executado breve relato da implantação da metodologia de *Strategic Sourcing* para aquisição de embalagens. Na quarta parte são relatados os resultados mais significativos decorrentes da implantação. Na quinta parte é executado uma análise quanto ao atendimento dos objetivos ao qual se propôs este trabalho acadêmico.

5.1.1 REVISÃO DO TEMA E DOS OBJETIVOS DO TRABALHO

As empresas que procuram prosperar, buscam sistemas de gestão adaptados à realidade do negócio. As filosofias de administração são muitas vezes o alicerce necessário para que as empresas obtenham resultados de desempenho e qualidade em destaque. Todas as organizações precisam planejar para o futuro, e isso requer

o desenvolvimento de estruturas que permitam a ocorrência desse processo. As estratégias podem ser formuladas desde que estejam de acordo com os objetivos estratégicos.

Esta monografia teve como objetivo geral a utilização da metodologia de *Strategic Sourcing* na aquisição de embalagens numa indústria de alimentos, sendo utilizada como ferramenta na formulação de estratégias de negociação para a categoria de embalagens Nylon Poli, onde foram analisados profundamente o custo total de aquisição dos produtos através de seu mapeamento, entendimento e avaliação de seu mercado fornecedor.

5.1.2 ASPECTOS MAIS IMPORTANTES DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Através da revisão bibliografia foi verificado que tradicionalmente as compras tendem a estar envolvidas nas atividades operacionais diárias, embora não venham dando as empresas a contribuição de que são capazes. Elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas.

Analisando as diversas obras consultadas sobre o tema, verificam-se entre os autores alguns pontos em comum: - “*Strategic Sourcing* é a implementação de um conjunto de ações que visam melhorar um processo de aquisição de serviços ou materiais, com foco na redução de custo e melhoria do nível de qualidade e serviço”.

Para Baily (2011), a estratégia é um meio de realizar metas a longo prazo. A Harvard Business School define estratégia como: “O padrão de objetivos, propósitos e metas declarados de determinada forma para definir o negócio em que a organização está ou deve estar, e como ela é ou deve ser”.

Desta forma as empresas que se utilizam dessa metodologia conseguem obter ganhos de produtividade e redução de custos com a adoção de uma estratégia de compras. Além dos ganhos, a metodologia contribuiu para a definição e implantação das estratégias adequadas para cada categoria e na execução dos processos de negociação.

Assim sendo, a abordagem de diversos autores estudados mostram a importância do envolvimento da área de suprimentos no desenvolvimento das estratégias empresarias.

5.1.3 BREVE RELATO DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE *STRATEGIC SOURCING* NA EMPRESA ESTUDADA.

A partir do contínuo desenvolvimento que a empresa BRF vem obtendo nos últimos anos, com uma relação de materiais robusta e cada vez mais complexa a ser comprada, verificou-se a necessidade de colocar em prática a metodologia de Strategic Sourcing, tendo em vista os inúmeros resultados obtidos em outras grandes companhias desse e de outros segmentos.

Inserido neste contexto, o autor deste trabalho, na condição de profissional da área de suprimentos, utilizou-se da ferramenta para melhor gestão das informações, mudança de processos, aplicação das melhores práticas e ao estímulo da concorrência entre fornecedores, para mapeamento, entendimento e avaliação de uma determinada família de materiais e do mercado fornecedor.

Desta forma foi possível estruturar as negociações junto aos fornecedores e realizar um grande trabalho de redução de custo e otimização da base de fornecedores.

5.1.4 BREVE RELATO DOS RESULTADOS OBTIDOS EM DECORRÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE *STRATEGIC SOURCING*

A implantação da metodologia na empresa BRF especificamente direcionada para aquisição de embalagens, apresentou resultados significativos, os quais podem ser analisados a partir de quatro abordagens, conforme descrito a seguir:

5.1.4.1 RESULTADOS OBTIDOS NA APLICAÇÃO JUNTO AOS FORNECEDORES

Através do sistema proposto e da sistemática de implantação, foi possível identificar o potencial dos fornecedores que retornaram com as informações na RFI, permitindo obter informações até então desconhecidas pela empresa.

5.1.4.2 BENEFÍCIOS MENSURÁVEIS QUE A METODOLOGIA PROPORCIONOU A EMPRESA;

Embora a metodologia seja de difícil avaliação quanto ao seu impacto nos resultados que influenciam diretamente no desempenho da empresa, pode-se dizer que o mesmo contribui de forma significativa nos indicadores da área de suprimentos e, conforme mostrados no quadro7:

QUADRO 7 – Benefícios mensuráveis

Indicador	Resultado
Redução do Spend de compra	Após algumas rodadas de negociação, conseguimos reduzir o gasto com essa categoria de embalagens na ordem de 13%.
Mercado	Num cenário totalmente desfavorável, com pleito de reajuste na ordem de 19%, obtivemos cost avoidance.
Prazo de pagamento	Aumento de 62 dias média para 70,5 dias de prazo para pagamento.
Base de fornecedores	Conseguimos aumentar a base de fornecedores, eliminando a grande concentração de volume em apenas um fornecedor.
Fornecedores exclusivos	Aumento da base de fornecedores, proporcionou também a eliminação do fator "Fornecedor Exclusivo".

Fonte: Análise de equipe

5.1.4.3 BENEFÍCIOS NÃO MENSURÁVEIS QUE A METODOLOGIA PROPORCIONOU A EMPRESA

Os principais benefícios mensuráveis identificados com a implementação da metodologia foram:

- a) Desenvolvimento dos negociadores, pois ampliam seus conhecimentos, obtendo um diagnóstico mais completo podendo subsidiar as relações com fornecedores e clientes internos;
- b) Maior conhecimento do mercado fornecedor;
- c) Maior uso de equipes multifuncionais, permitindo a participação dos setores da organização no processo decisório de Suprimentos;
- d) Melhoria no relacionamento interno e externo do setor de Compras. No segmento interno, através de maior integração com os demais setores, e,

no ambiente externo, através de melhor comunicação e entendimento com os fornecedores;

5.2 ANÁLISE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA E SUA VALIDADE

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho apresenta uma estrutura teórica que possibilita a qualquer profissional interessado em aperfeiçoar seus conhecimentos sobre a metodologia de *Strategic Sourcing*, obter o conhecimento básico necessário sobre o assunto. Do ponto de vista prático, é apresentado alguns detalhes de como implantar essa metodologia e obter vantagem competitiva através dos inúmeros benefícios proporcionados.

A validade do tema proposto quanto a sua aplicabilidade em outras organizações estará diretamente relacionada com a cultura, realidade, grau de qualificação das pessoas que estão diretamente ligas a área de suprimentos. O autor deste trabalho sugere que o mesmo seja utilizado apenas como referencia e não como um guia para aplicação da metodologia.

5.3 CONCLUSÕES FINAIS

Esta monografia resume a trajetória experimentada pela função Compras ou Suprimentos desde a sua posição de componente burocrático dentro da organização até seu patamar de contribuição estratégica. A evolução dessa função está ligada ao processo de alinhamento da sua estratégia com a da empresa e, por conseguinte, o emprego de práticas gerenciais que contribuem diretamente para o aumento de vantagens competitivas.

Essa nova postura fortifica a importância do setor de Compras ou Suprimentos e demanda novas habilidades do pessoal envolvido para corresponder às altas responsabilidades dos atuais contornos desse departamento. Habilidades analíticas (em particular análises financeiras), desenvolvimento de relacionamento, habilidades contratuais, gerência de projetos e desenvolvimento de estratégias e

negociação são alguns exemplos de qualificações a serem exigidas dos modernos Gerentes de Compras ou Suprimentos.

Diante do exposto, pode-se concluir que a função compras e sua área correspondente vêm ganhando espaço e evidência no contexto das organizações, já que não basta apenas comprar, é preciso comprar bem.

A gestão de compras eficiente está inter-relacionada à qualidade de produtos, minimização dos custos de produção, maior agilidade nas aquisições, o que se manifesta de maneira positiva nas organizações.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARAÚJO, Jorge Sequeira de. Administração de compras e armazenamento. 2 Ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- AXELSSON, B; ROZEMEIJER, F; WYNSTRA, F. Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management. England: John Willey & Sons Ltd. 2005.
- AYERS, J. B. Handbook of supply chain management.
- BAILY, P.; FARMER, D; JESSOP, D; JONES, D. Compras: Princípios e Administração. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. 8ª.ed São Paulo: Atlas, 1998.
- BRAGA, Ataíde. Strategic Sourcing: a transformação estratégica das empresas compradoras. Revista Tecnológica, n 175, pp 142 - 146, 2010.
- BRAGA, Ataíde. Strategic Sourcing: a transformação estratégica das empresas compradoras. Revista Tecnológica, n 176, pp 72 - 76, 2010.
- BRAGA, Ataíde. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimento de bens e serviços nas empresas. COPEAD, 2006
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CHANDLER, A.D. Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração da Produção. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. Cap. 5, pp. 81-100.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira: Administração de materiais. São Paulo: Atlas, 2003.
- ERTEL, Danny e GORDON, Mark. Negociação – Desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros. São Paulo: M. Books, 2009.
- GREAVER, Maurice F. Strategic Outsourcing – A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. American Management Association, 1999.
- HEINRITZ, Stuart F. ; FARRELL, Paul V. Compras princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1983.
- INESUP, Informações Gerais. Disponível em: < <http://www.inesup.org.br/>> Acesso em 09 de julho 2011.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINS, Petrônio; ALT, Paulo Renato. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 1ª ed São Paulo: Saraiva, 2000.
- MERLI, G. Comakership: a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.
- NEGOCIO E AÇÃO, O que é Strategic Source (ou Strategic Sourcing). Disponível em: < <http://negocioeacao.blogspot.com>> Acesso em 09 de julho 2011.
- PALACIOS, V. H. R. Gestão da Qualidade na Construção Civil. Gerenciamento do Setor de Suprimentos em Empresas de Construção de Pequeno Porte, Rio Grande do Sul: Sinsduscon, 1995
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência. Rio de janeiro: Campos, 7 ed., 1991.
- SLACK, N., chambers, S., Johnston, R. Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TEÓFILO NETO, J. Técnicas de negociação para compradores. Revista Venda Mais, n 77, pp 14, 2000.

VILLELA JÚNIOR, José Ignácio. Compras Estratégicas. Belo Horizonte: IETEC, 2007. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Adm. De Compras, ago. 2007.