

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACAO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PERQUISA E POS-GRADUCAO EM ADMINISTRACAO CURSO DE
MBA EM GESTAO DE SISTEMAS LOGISTICOS

MODELO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO
COMPARTILHADA DE COMPRAS NO MERCADO NACIONAL

Autor: Lafaiete Oliveira

Projeto tecnico apresentado a
Universidade Federal do Parana para
a obtencao de titulo de MBA em
Gerencia de Sistemas Logisticos

Orientador: Prof, Darli Rodrigues Vieira, Ph.D.

Curitiba

2005

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa e filha pela paciência e privações de momentos em família durante o período de dedicação a esse curso de MBA. Aos amigos e mestres que trabalham conosco e incentivaram nos momentos mais difíceis para que chegássemos até a conclusão desta jornada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE COMPRAS.....	7
2.1 CENTRALIZAÇÃO DE DESCENTRALIZAÇÃO.....	12
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	14
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMPRAS	19
3.2.1.1 AMBIENTE EXTERNO.....	20
3.2.1.2 PESQUISA DE MERCADO.....	21
3.2.1.3 ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS.....	22
3.2.1.4 DESENVOLVIMENTO E CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	22
3.2.1.5 SELEÇÃO DE FONTE DE SUPRIMENTOS.....	23
3.2.1.6 PLANEJAMENTO.....	23
3.2.1.7 COLABORADORES.....	24
4 O MERCADO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS	25
4.1 PESQUISAS PUBLICADAS.....	25
4.2 CSC CAMARGO CORRÊA.....	30
4.3 CSC TELEFÔNICA.....	31
5 GC2 – CSC GRUPO CARVAJAL.....	34
5.1 ESTADO ATUAL.....	34
5.1.1 ORGANOGRAMA.....	35
5.1.2 VOLUME DE PROCESSOS.....	36
5.1.3 TEMPO MÉDIO POR ORDEM DE COMPRA.....	36
5.1.4 INDICADORES DE GESTÃO.....	38

5.1.4.1	TEMPO MÉDIO PARA FECHAMENTO DE ORDEM DE COMRA.....	38
5.1.4.2	PERCENTUAL DE PEDIDOS ENTREGUES DENTRO DO PRAZO.....	39
5.1.5	PERFIL COMPRADORES (NÍVEL DE SOFISTICAÇÃO).....	39
5.1.6	CUSTOS POR PROCESSOS.....	41
5.1.7	AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	41
5.2	PROPOSTA DE MELHORIA.....	42
5.2.1	DISTRIBUIÇÃO DE PROCESSOS.....	43
5.2.2	VOLUME DE PROCESSOS.....	43
5.2.2.1	TEMPO MÉDIO DE ORDEM DE COMPRA.....	43
5.2.3	VOLUME POTENCIAL DE PROCESSOS.....	45
5.2.4	INDICADORES DE GESTÃO.....	45
5.2.4.1	MÉTODO OPERACIONAL.....	47
5.2.5	PERFIL COMPRADORES.....	48
5.2.6	CUSTO POR PROCESSO.....	49
5.2.7	AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	50
5.2.7.1	CADASTRO DE FORNECEDORES.....	51
5.2.7.1.1	QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.....	51
5.2.7.1.2	DESQUALIFICAÇÃO DO FORNECEDOR.....	51
5.2.7.1.3	SUSPENSÃO TEMPORÁRIA.....	51
5.2.7.1.4	SUSPENSÃO DEFINITIVA.....	51
6	CONCLUSÃO	53
7	REFERÊNCIAS.....	54

RESUMO

Oliveira, L. Modelo para prestação de serviços de gestão compartilhada de Compras no mercado nacional 2005. 54p. Monografia de MBA – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

O foco desta monografia é oferecer através de uma visão estratégica um modelo de gestão para o departamento de Compras da empresa conceito GC2, organizada como Centro de Serviço Compartilhado (CSC) para o Grupo Carvajal do Brasil afim de estruturá-la e fortalecer seus processos para atendimento não somente das empresas do grupo, mas também para atuação livre no mercado nacional.

Será abordado neste trabalho o conceito de serviços compartilhados, que significa a centralização em uma organização prestadora de serviço as atividades de suporte, onde se levando em consideração o foco do negócio, não agregam valor ao produto, mas são necessárias para a existência da empresa. Com isso busca obter uma redução de custos através de ganho em escala, maior capacidade competitiva e excelência nas atividades de suporte e ainda libera o “Negócio” a dedicar-se inteiramente ao seu “*Core Business*”.

Através de uma avaliação da estrutura atual do departamento de Compras do GC2, suas debilidades e fortalezas quanto aos processos, infraestrutura, capacitação técnica dos compradores, sistema de avaliação de fornecedores e acordo de nível de serviço, e com base na visão da empresa serão sugeridas as melhorias e os passos necessários para a implementação com o

objetivo de tornar o departamento de Compras apto a disputar o competitivo e crescente mercado de serviços compartilhados (*Shared Services*) no Brasil.

1. INTRODUÇÃO

A interpretação de Herbert Simon (1979) de que “a rotina toma o lugar do planejamento e o urgente assume prioridade sobre o que é importante” é muito pertinente e nos permite refletir de forma simples sobre uma situação que claramente se aplica atualmente em muitas empresas no mercado, onde já dominadas pela rotina dos seus diversos processos de suporte que a empresa necessita para se chegar ao produto final, falham sistematicamente na falta de planejamento do que realmente é importante, ou seja, perde-se totalmente o foco do seu negócio.

Levando em consideração uma competitividade cada vez maior em todos os seguimentos, aliado às constantes evoluções tecnológicas, a busca por produtos diferenciados e de baixo custo é uma questão de sobrevivência. Esse cenário exige do empresário uma avaliação contínua dos seus produtos e um constante planejamento para o posicionamento de sua empresa no mercado.

Otimização de custos, diferenciação e simplificação de operações são prioridades de empresas de todos os segmentos da economia, especialmente em uma época marcada por globalização crescente, transformações tecnológicas constantes e competição intensa por preço e qualidade.

Diante destes fatos, têm surgido nos últimos anos um movimento no mercado empresarial onde a implementação dos Centros de Serviços Compartilhados ou CSC, estão sendo uma poderosa ferramenta para não somente para atingir as reduções de custos e otimização dos processos, mas principalmente para deixar a empresa focar-se inteiramente em seu negócio, onde

as decisões empresariais passam a ser tomada por meio de profunda análise e reflexão e o planejamento estratégico passa a ser otimizado no ponto de vista do real valor para aquele negócio, seu produto ou serviço final, a competitividade e lucratividade esperada naquele investimento.

A empresa deve buscar a forma mais adequada de organizar os negócios de forma que permitam o sucesso das metas estratégicas e a liberação de recursos para as atividades que realmente são essenciais.

O tema abordado neste estudo refere-se a uma parte deste conjunto de serviços dentro de uma organização, onde em uma análise simplista podemos dizer que não agregam valor ao produto ou serviço que a empresa produz, como por exemplo, Compras, Logística, Recursos Humanos, Contabilidade, IT e outros que não fazem parte direto do produto da empresa. Por isso demandam além dos custos envolvidos para manter tais serviços, também demandam uma boa parcela do tempo e do capital intelectual dos empresários sobre esses processos.

Tendo a percepção deste cenário, algumas empresas além de criarem os Centros de Serviços Compartilhados corporativos, enxergaram também a oportunidade de oferecer essa estrutura para outras empresas e tornar o CSC uma promissora e lucrativa unidade de negócio.

Como objeto deste estudo acadêmico, será analisado e proposto um modelo de negócio de Centro de Serviço Compartilhado, especificamente para o Departamento de Compras da empresa GC2 do Brasil com o objetivo de preparar essa área para prestação de serviço não somente corporativo, mas também com possibilidade de atender às crescentes demandas desse serviço para qualquer empresa no mercado nacional.

Não se trata apenas de centralização ou descentralização do Departamento de Compras como proposto pelo autores BAILY P.; FARMER D; JESSOP D; JONES D; em Compras Princípios e Administração, onde o foco das empresas que buscam estas estratégias são de utilizar os recursos internos com o objetivo de otimizar as vantagens e desvantagens de cada uma das opções, mas sim de buscar oportunidade clara de otimizar a estrutura deste serviço como forma de obter lucro com a prestação de serviço para o mercado.

Para isso, alguns parâmetros devem estar claros e bem planejados para uma rápida adaptação do **CSC** a novos clientes. Entender como as compras irão se relacionar com os novos clientes, perceber a importância de uma estrutura balanceada em que todas as operações funcionem de forma integrada e em direção aos mesmos objetivos da empresa contratante, e estabelecer acordo de níveis de serviços compatíveis com a realidade e complexidade de cada tipo de cliente.

Após essa compreensão, será analisado o estado atual do Departamento de Compras da empresa GC2, para obter dados que servirão de base para avaliação da estrutura atual e para identificação das oportunidades de melhorias já que uma nova estrutura se fará necessária para dar confiabilidade e colocar o GC2 em um papel estratégico de compras e suprimentos junto aos seus clientes. As Compras devem ser vistas como uma área que agregue valor, além de ser responsável pela redução de custos. A diversificação de clientes e produtos não poderão ser impeditivos para execução das atividades, pois as mesmas devem

estar embasadas em processos sólidos e integradas ao fluxo de materiais e de informações tanto internas quanto externas.

O relacionamento com fornecedores deve ser abordado como parcerias importantes para o cumprimento das metas de níveis de serviços, mas para isso um processo de qualificação e homologação dos mesmos devem ser feitos para garantir a qualidade, a capacidade de entrega e o preço adequado em que a empresa e os clientes estarão dispostos a pagar.

A área de compras deve estar preparada para relacionar-se com seus clientes para servir como consultoria e apresentar soluções de negócios que visem a melhor compra no menor custo, como por exemplo compreender o comportamento da demanda de itens críticos para que possa utilizar-se de programações de suprimentos estratégicos ao invés de compras de curto prazo.

Por fim, será abordada neste estudo acadêmico uma proposta para obter o retorno financeiro sobre essa atividade e garantir a saúde financeira da empresa de Serviços Compartilhados. Compreender como o mercado se comporta e quais são as rentabilidades que se pode esperar sobre uma empresa de gestão compartilhada de Compras.

2. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DE SISTEMAS DE COMPRAS

Antes de compreender a atual estrutura do Departamento de Compras, faremos antes uma análise de como as organizações estruturam suas atividades de compras, pois a melhor opção a ser aplicada na Organização Carvajal certamente será uma estrutura balanceada e flexível a ponto de adaptar-se aos diversos tipos de mercados e clientes.

Imaginar que estrutura de Compras significa uma série de *boxes* em um organograma é não entender o foco do negócio de **CSC** onde o diferencial deve estar no alinhamento com a estratégia do cliente. Os problemas organizacionais podem ser muitos e necessitam de atenta consideração no planejamento de uma nova estrutura. As estruturas devem ser desenvolvidas para atender as exigências específicas de um cliente e isso pode ter um forte impacto no custo desta prestação de serviço. Isso que dizer, que uma estrutura mal planejada pode ser a diferença entre ganhar ou perder um importante cliente.

A primeira pergunta que o Gerente de Compras deve fazer para iniciar o *design* do Departamento é “o que iremos fazer?”. A preocupação é não somente como a organização se relaciona com as compras, mas também como as compras irá interagir com as demais áreas da empresa. A maioria das empresas foram adaptadas no decorrer do tempo para atender às exigências consideradas importantes pelas pessoas que as comandavam. Entretanto, quando um CSC é

contratado, geralmente as empresas já têm uma estrutura e o prestador de serviço e quem deve se preocupar em interagir e adaptar-se com o que já existe.

Para determinar qual 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. Cada empresa têm aspectos diferentes uma da outra e por isso vários fatores precisam ser levados em consideração ao se examinar um caso específico. Por exemplo, o papel de compras na organização, o tamanho da organização, o tipo de mercado a que ela atende, a tecnologia e os processos envolvidos, a cultura organizacional do cliente e principalmente qual o perfil ideal de comprador que estará disponível para essa operação.

Utilizando uma matriz de sofisticação do comprador (Quadro 01), pode-se determinar qual o nível de sofisticação do comprador necessário para determinado cliente.

Analisando especificamente as quatro fases da função de compras, reconhecimento e análise das necessidades, busca de fornecedores, avaliação e seleção de fornecedores e feedback do desempenho é possível compreender qual o grau de sofisticação do comprador necessária para determinada empresa.

Outro fato relevante citado anteriormente é o papel de compras na organização, que pode ser passivo, independente, apoiador ou integrativo.

O papel passivo ocorre quando a função de compras não ter direção estratégica, e atender basicamente as solicitações de outras funções da empresa.

As principais características são:

- Grande parte do tempo do comprador e gasto em improvisos e operações rotineiras;
- A função compras e o desempenho individual são baseados em medidas de desempenho, principalmente tempo de trâmite de compra;
- Pouca comunicação interfuncional ocorre em razão da baixa visibilidade da função de compras;
- A seleção de fornecedores é baseada em preço e disponibilidade

Quanto ao papel de compras independente, ocorre quando compras adota as técnicas e práticas mais recentes, mas sua direção estratégica é independente da estratégia competitiva da empresa. As principais características deste papel são:

- O desempenho é baseado principalmente na redução de custos e nas medidas de eficiências;
- Os vínculos de coordenação são estabelecidos entre a função compras e as disciplinas técnicas;
- A alta administração reconhece a importância de desenvolvimento profissional;

- A alta administração reconhece que as oportunidades da função compras contribuem para a rentabilidade;

O papel de compras apoiador tem por função suportar a estratégia competitiva da empresa ao adotar técnicas e práticas que fortalecem a posição competitiva da empresa e suas características são:

- Compradores estão inclusos nas equipes de propostas de vendas
- Os fornecedores são considerados um recurso cuidadosamente selecionados e motivados;
- As pessoas são consideradas um recurso com ênfase na experiência, motivação e atitude;
- Mercados, produtos e fornecedores são continuamente monitorados e analisados;

Quanto ao papel de compras integrativo ocorre quando a função de compras está plenamente integrada na estratégia competitiva da empresa e constitui parte de um esforço conjuntivo entre funcionários para formular e implementar um plano estratégico. As principais características são:

- O treinamento interfuncional dos profissionais executivos de compras está disponível;
- Linhas permanentes de comunicação são estabelecidas entre as outras áreas funcionais;

- O desenvolvimento profissional foca os elementos estratégicos da estratégia competitiva da empresa;
- O desempenho da função compras é mensurado em termos das contribuições para o sucesso da empresa.

Critérios		Nível 1	Nível 2	Nível 3
Níveis de sofisticação		Processo informal de compras dominado pelo preço. O comprador age como fazedor de pedido.	Processo de compras mais avançado, o preço e outros fatores são considerados. O comprador desfruta de maior poder de escolha.	Processo avançado de compras, os aspectos estratégicos das compras são considerados. O comprador tem pleno poder de decisão.
Estágios da função de compras	Reconhecimento e análise das necessidades	O comprador recebe requisições da diretoria e faz pedidos	O comprador participa da fase de especificação e desfruta de algum poder de escolha	O comprador participa plenamente do processo de compras integra a equipe de diretores para tomada de decisão sobre as aquisições
	Busca de fornecedores	O comprador recebe passivamente os catálogos dos fornecedores	O comprador inicia alguns contatos com os fornecedores e recebe dados sobre aquisições	O comprador inicia comunicações nos dois sentidos com os fornecedores
	Avaliação e seleção de fornecedores	O comprador adquire o que esta especificado ao menor preço	O comprador esta envolvido com o custo total para a empresa, não apenas com o preço.	O comprador está preocupado com a importância estratégica da aquisição para a empresa
	Feedback do desempenho	Não há envolvimento do comprador, a avaliação é feita pelos departamentos usuários	Alguma participação na análise de feedback	O comprador está plenamente envolvido na atividade de avaliação

Quadro 01

2.1. CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Acompanhando o crescimento das empresas multinacionais, conglomerados e grupos, as considerações de centralização e descentralização vêm sendo muito discutidas atualmente.

A opção de ter uma centralização total das funções de compras que na prática significa que independentemente das compras locais de pequeno valor, todas as compras são feitas a partir de um escritório central ou de ter as chamada descentralização de compras, onde seguindo autonomia plena cada unidade pode estar efetuando as compras, cabe aqui salientar que ambas apresentam vantagens e desvantagens e que uma estrutura mista também é possível.

Em geral as vantagens da descentralização são:

- O comprador local conhece mais as necessidades de sua fábrica ou unidade específica de negócio, os fornecedores locais, o transporte e as instalações de estocagem.
- Ele está em condições de responder mais rapidamente às emergências, parcialmente em razão de linhas de comunicação mais simples e por conhecer mais as circunstâncias locais do que alguém que esteja há muitos quilômetros de distância.
- A responsabilidade direta do comprador local perante seu chefe imediato permite maior vínculo e controle da alta administração local,

principalmente quando se opera como um centro de lucro. Como os materiais têm grande participação nos custos de produção, um argumento comum situa-se em torno da autoridade e da responsabilidade. Esse argumento baseia-se em se administrar local não tiver permissão de, por exemplo, selecionar e trabalhar com os seus próprios fornecedores, como ela pode ser responsável pela produção, que depende fortemente da eficiência dos fornecedores?

Entretanto, a centralização total oferece as seguintes vantagens:

- A economia obtida pela consolidação dos pedidos melhora o poder de negociação da área de compras e facilita os relacionamentos com os fornecedores.
- Evita as anomalias de preços entre as unidades do grupo e as concorrências entre elas por materiais escassos.
- Melhor administração global de estoques e utilização de materiais.
- Menor número de funcionários envolvidos com compras, uniformidade de procedimentos, formulário, padrões e especificações.

De forma geral, as vantagens de um método são as desvantagens de outro. Então uma combinação entre eles pode ser uma alternativa para otimizar os benefícios de cada abordagem. Quando a organização opta por tal mescla geralmente o departamento centralizado fica responsável por:

- Determinar políticas, padrões, procedimentos e especificações gerais;

- Negociação dos contratos de materiais comuns usados por todas as unidades em qualquer volume;
- Grandes contratos de construção de fábricas, aquisição de equipamentos e projeto que envolve muito capital;
- Contratos para materiais importados e para exportações relevantes,
- Assuntos legais relacionados a suprimentos;
- Coordenação da estocagem de todas as unidades;
- Educação e desenvolvimento do pessoal de suprimentos de todas as unidades e orientação para o recrutamento de funcionários;

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Segundo Ansoff, em *Estratégia Empresarial*, o planejamento estratégico envolve a definição dos negócios onde a empresa é mais eficiente, tornando-se assim mais competitiva, enfatizando os recursos para transformar sua competência em diferencial competitivo perante o mercado.

Para Wright, Kroll & Parnell, em *Administração Estratégica*, a vantagem competitiva está na forma de operar, ou seja, baseada em processos eficientes tendo como base a gestão do talento humano, a gestão dos recursos organizacionais e a gestão de recursos físicos.

Os autores apresentam uma valiosa estratégia no sentido de se analisar pontos fortes e fracos das organizações a partir dos seguintes pontos:

- da experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento do conjunto dos funcionários da empresa ao se proceder a análise dos talentos humanos;

- dos sistemas e processos organizacionais, incluindo as estratégias em uso, a estrutura, a cultura, a administração de compra e de materiais e a de produção e operações, a base financeira, de pesquisa e desenvolvimento, as ações de marketing, o sistema de informações e o sistema de controle na parte referente a análise dos recursos organizacionais;

- das instalações e equipamentos, a localização geográfica, o acesso privilegiado a matérias-primas, a rede de distribuição e a tecnologia em uso na análise dos recursos físicos.

Por esse caminho, analisando pelos processos, é possível ter uma visão sistêmica sobre o ambiente interno da organização.

Com este conceito muitas organizações passaram a implementar ferramentas de gestão que permitissem um maior entendimento das atividades e um redesenho das mesmas, visando redução de custos. Processos de reengenharia, custeio por atividade, Lean Manufacturing, downsizing, Six Sigmas, Outsourcing e até mesmo o conceito de CSC, centro de serviços compartilhados nasceram desta teoria.

Por outro lado, enquanto algumas empresas focaram no ambiente interno, Porter em Estratégia Competitiva, desenvolvera a teoria fortemente embasada na análise do ambiente externo, exercendo forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Os riscos potenciais de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e compradores, bem como a intensidade da competição das empresas no mercado, bem como o tamanho deste mercado, podem determinar a lucratividade do negócio. Dependendo de sua intensidade, todos esses fatores influem na rentabilidade da empresa como um todo, além de influir no desempenho dos concorrentes que integram também esse mercado.

Para Porter, a melhor maneira para lidar com as variáveis do ambiente externo são somente dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação.

Outro ponto abordado por Porter (1989) de grande valor para esse estudo acadêmico trata-se do conceito de empresa, onde para o autor uma empresa pode ser entendida como um conjunto de nove atividades, divididas em atividades primárias, envolvidas diretamente no fluxo de produtos até o cliente e atividades de suporte, que existem para apoiar as atividades primárias. As atividades primárias são:

- Logística de entrada;
- Operação ou transformação;
- Logística de saída;
- Marketing e vendas;
- Serviços;

As atividades de suporte são:

- Suprimento;

- Desenvolvimento de Tecnologia;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Infra-Estrutura;

O estudo que aprofundaremos a seguir trata-se justamente do conceito de empresa de gestão compartilhada para as operações de “suporte”, mais especificamente na operação de suprimentos.

O conceito central é de que a vantagem competitiva da empresa se origina no reflexo da contribuição de cada uma das atividades para a formação do custo total, além de criar uma base para a diferenciação.

Um dos objetivos de uma empresa de gestão compartilhada está no sentido que as atividades de suporte devem dar apoio à estratégia com pouca alocação de recursos.

A liberação dos recursos internos da organização para atuarem em suas competências essenciais, do inglês “core competencies”, bem como a segregação do que é essencial e o que é apoio, suporte, constituem um importante reforço à estratégia empresarial e um recurso adicional para a competitividade empresarial. O compartilhamento dos serviços das atividades de suporte libera a organização para focar as atividades chaves para o negócio.

Para os autores **Prahalad & Hamel**, em *Competindo para o Futuro*, o “core competencies” é uma combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção ou prestação de serviço que possibilitam a uma empresa sustentar uma variada linha de produtos ou prestações de serviços para o mercado.

Para eles uma “core competence” deve proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados, fazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor.

Segundo os autores, para alavancagem de recursos será necessário o emprego de cinco formas fundamentais através :

- da concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos;
- do acúmulo mais eficaz de recursos;
- da complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor;
- da conservação de recursos, quando possível;
- da recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas;

Ainda na concepção dos autores, a falta de percepção do valor estratégico de uma “core competence”, conduzindo ao investimento em recursos não estratégicos, pode representar a perda definitiva do ingresso em oportunidades futuras, ou seja, a empresa perde o foco de seus objetivo estratégico e disponibiliza recursos para o que não necessariamente é importante para a empresa.

Sendo assim, quando as atividades de suporte não são bem elaboradas e possuem baixo desempenho, acabam por ser um gargalo na administração dos

recursos da empresa, pois concorrerá juntamente com as atividades primárias ou essenciais para a alocação de recursos.

3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMPRAS

Segundo Baily, Farmer, Jessop e Jones (2000), as estratégias eficazes do mercado de suprimento são baseadas em análise, probabilidade de ponderá-las, definição e planejamento de sua implementação detalhadamente, e isso implica em :

- Analisar a cadeia de suprimentos para detectar pontos chaves em que a vantagem competitiva possa ser constatada ou em que há ameaça;
- Entender o impacto potencial de intervenções estratégicas específicas no mercado de suprimento;
- Estar também preparado para conceber os prováveis ajustes que possam ocorrer e analisar como os concorrentes irão reagir;
- Considerar as rotas alternativas, selecionando aquelas passíveis de ser as mais benéficas;
- Prever com razoável exatidão os resultados de tais intervenções;
- Convencer colegas da empresa sobre os benefícios destas intervenções e sobre a necessidade de balanceá-las com estratégias de mercado final para garantir a otimização das vantagens competitivas;

Em termos gerais, desde que não haja regras isoladas de determinados mercados, essas tarefas ilustram a importância do profissional de Compras bem preparado para identificar oportunidades e executar com eficiência as

intervenções no mercado para e para obter as melhores condições e antecipar-se à concorrência.

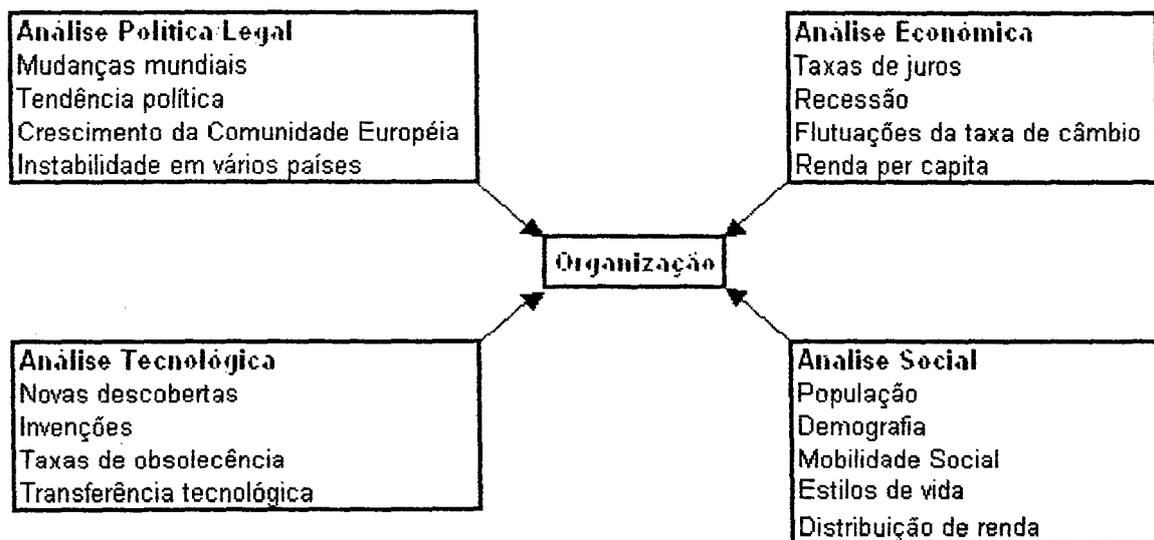
O envolvimento do profissional de Compras no planejamento estratégico necessita de total conhecimento das operações, bem como do claro relacionamento interno dos materiais e as áreas envolvidas no processo, às informações e as pessoas envolvidas neste contexto.

Na visão dos autores, para um planejamento estratégico eficaz é necessário que as questões que faremos a seguir devam ser cuidadosamente analisadas para cada tipo de cenário, ambiente externo, pesquisa de mercado, estratégia de suprimentos, desenvolvimento e ciclo de vida do produto, seleção de fonte de suprimentos, planejamento e funcionários:

3.2.1.1. AMBIENTE EXTERNO

- Que desenvolvimentos técnicos estão em andamento nos setores de mercado tradicional e não tradicional?
- Quais efeitos tais desenvolvimentos produzirão, seja para ameaçar os fornecedores de manufaturados, quer seja para sugerir oportunidades que possam ser exploradas?
- Quais efeitos as mudanças previstas no mercado de suprimentos terá na administração corporativa? Por exemplo:
 - Que concorrência haverá para os suprimentos disponíveis?
 - Que mercados de suprimentos não tradicionais precisarão ser utilizados em razão das mudanças de materiais ou componentes em nosso programa de produtos futuros?

Outra ferramenta sugerida pelos autores para análise do ambiente externo e a Análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica), conforme Quadro 02 onde que de forma estruturada é possível ter uma visão das variáveis relevantes para uma análise de ambiente externo.



Quadro 02

3.2.1.2. PESQUISA DE MERCADO

- Quais tipos de pesquisas existem no mercado de suprimento?
- Como pode ser melhorado o vínculo entre a pesquisa de mercado de suprimentos, a pesquisa de produto e a pesquisa de mercado de vendas para a vantagem global?

3.2.1.3. ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS

- Há uma estratégia e uma política corporativa de suprimentos? Se houver, são claramente entendidas e estão sendo implementadas com sucesso?
- Nossa organização de compras está preparada para lidar com as rápidas mudanças que ocorrem em muitos mercados de suprimentos?
- Onde há concorrência crescente pelos recursos disponíveis, que passos foram dados ou devem ser dados para proteger os interesses da empresa?
- Quais suposições fizemos sobre os suprimentos energéticos? Elas precisam ser revistas?
- Quais as tendências previstas em relação a suprimentos-custo nos próximos cinco anos?
- Como essas projeções afetam nossa estratégia?

3.2.1.4. DESENVOLVIMENTO E CICLO DE VIDA DO PRODUTO

- De que maneira a área de compras pode funcionar mais eficazmente como P&D, por exemplo, fornecendo dados sobre a economia de suprimentos em um estágio inicial?
- Os aspectos de suprimentos são considerados em relação à estratégia de produto em um estágio inicial? Tais considerações recebem atenção suficiente?

3.2.1.5. SELEÇÃO DE FONTE DE SUPRIMENTO

- Há quanto tempo estamos lidando com nossos principais fornecedores? Que proporção de nossos negócios essas empresas dominam? Prevemos mudanças nessa proporção? Que vantagens podem resultar daí?

- Quando foram feitas checagens sobre as capacidades e os planos de desenvolvimento dos fornecedores existentes e potenciais?

- Há um procedimento formal de seleção de fornecedores fundamentado em dados de custos relevantes? Como isso pode ser melhorado?

- Que decisões de suprimentos anteriores precisam ser revisadas em relação às mudanças comparativas de moeda? Podemos desenvolver fornecedores locais para superar quaisquer problemas que surgirem a esse respeito?

3.2.1.6. PLANEJAMENTO

- Como os suprimentos podem ser melhorados pelo planejamento corporativo? Que dificuldades podem ser evitadas como resultado dessas melhorias?

- De que maneiras podemos organizar-nos mais efetivamente para proporcionar aos funcionários-chaves maior tempo e dedicação aos assuntos que envolvem prazos mais longos?

- O sistema de informação atual na área de suprimentos é suficientemente flexível para reagir rapidamente aos novos dados?

- Os tipos de fontes de suprimentos têm os volumes aproximados que serão exigidos nos próximos cinco anos?

- Que decisões históricas de fabricar ou comprar precisam ser revistas à luz das circunstâncias atuais? Como as mudanças nos afetarão? Que fontes de suprimentos precisarão ser localizadas? Que fornecedores precisarão ser descartados? Que exigências de fornecimentos de matérias ou componentes seriam acrescentadas a uma decisão de fabricar?

3.2.1.7. COLABORADORES

- Quais as necessidades de treinamento dos funcionários de compras? Como podemos satisfazer melhor a essas necessidades?

- Como podemos desenvolver melhores atitudes e habilidades de suprimentos corporativos para ficar a para das especificações de tarefas mais amplas de desafiadoras?

- Que habilidades adicionais são exigidas dos funcionários de compras para implementar programas de suprimentos corporativos amplos?

Esse *check-list* desenvolvido especialmente para auxiliar a área de compras a desenvolver o planejamento estratégico, é uma adaptação de um modelo desenvolvido originalmente por **Webster e Wind** (1972), criado para mostrar aos vendedores preocupados com o que os compradores eficientes poderiam fazer.

4. O MERCADO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

4.1. PESQUISAS PUBLICADAS

Uma pesquisa realizada recentemente pela Deloitte relatou os desafios e perspectivas da adoção de serviços compartilhados, a partir da ótica das maiores organizações mundiais que aderiram a essa prática. Em “O Futuro dos Serviços Compartilhados”, as respostas de 70 empresas representantes dos segmentos financeiro, manufatureiro e de consumo, utilities (serviços de infra-estrutura), saúde, telecomunicações e serviços públicos apontam claramente para a consolidação do compartilhamento como instrumento de gestão. Nada menos do que 95% das empresas pesquisadas, a maioria com faturamento superior a US\$5 bilhões, com matrizes baseadas nas Américas, na Europa e na Ásia, revelam ter sido bem sucedidas na implementação de seu próprio centro de serviço compartilhado (CSC). Para 74% das organizações, o retorno foi maior ou igual do que o previsto.

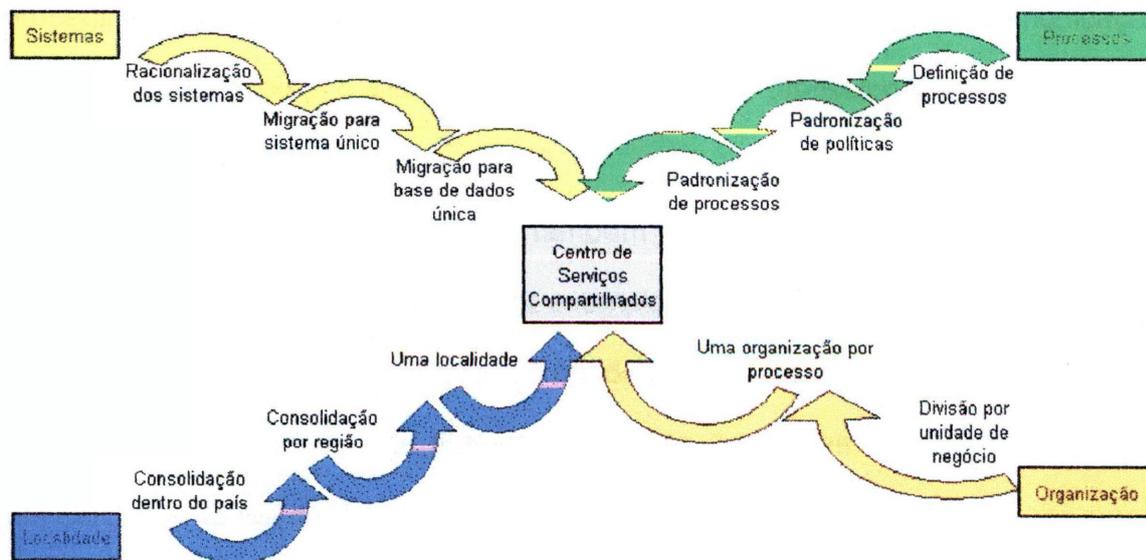
O estudo ainda identificou os departamentos nos quais os CSCs estão sendo empregados. Conforme pesquisa apresentada (Quadro 3), as 5 áreas mais compartilhadas são Finanças, Recursos Humano, Cadeia de Suprimentos (sendo essa base deste estudo acadêmico), Funções Administrativas e Tecnologia.

Áreas onde as empresa utilizam o Centro de Serviço Compartilhado

Área	Porcentagem de empresas que utilizam CSCs	Atividades concentradas
Financeira	89%	Contas a pagar e a receber, ativos fixos, livro-razão, crédito, tesouraria, cobrança, auditoria interna e impostos
Recursos Humanos	70%	Folha de pagamento, administração de pessoal, viagens e realocações
Cadeia de suprimentos	53%	Suprimento de produtos, cadastro, planejamento e logística
Funções administrativas	44%	Questões jurídicas, assuntos corporativos, relações com governos, infra-estrutura, serviços ao consumidor e cadastro
Tecnologia	42%	Central de dados, suporte de informática, aquisição de TI e governança corporativa

Quadro 3

O estudo ainda revelou que o tempo de implementação dos CSCs foi de menos de dois anos para 87% das empresa consultadas. A adequação das operações sob conceito de um CSC pressupõe etapas como a racionalização de processos, a simplificação dos sistemas, a migração deles para uma estrutura única e a sua posterior transferência para uma base unificada de dados, conforme Quadro 4 abaixo:



Quadro 4

Além disso, o estudo ainda mostrou que instalar e manter um CSC em operação envolve desafios muito complexos, que incluem a formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços, a automatização de práticas manuais, a mensuração permanentemente dos benefícios, o monitoramento das tarefas e principalmente a transformação do modo de atuar das pessoas na organização. A resistência das equipes a essas mudanças, tida como natural diante da possível perda de autonomia, do controle das atividades e, em casos excepcionais, do próprio emprego, foi o principal ponto de dificuldade relatado pelas empresas que participaram da pesquisa. Elas revelaram ter subestimado, durante a implementação dos CDCs, os esforços que seriam necessários a ações cruciais do projeto, como treinamentos de pessoas ao novos

procedimentos, as implicações culturais contidas na mudança, a comunicação entre os profissionais e o alinhamento estratégico dos profissionais.

Dados da pesquisa, indicam também que alguns fatores podem agilizar a implementação de um CSC, como por exemplo a presença de um sistema de ERP (estrutura de softwares que facilita o fluxo de informações entre os departamentos de uma empresa). A maioria das empresas que finalizaram a implementação de um CSC em menos de dois anos já contava com um ERP instalado.

Segundo o estudo, o número e o modelo de CSCs a serem montados também influenciam no tempo de implementação.

Outra pesquisa publicada sobre o tema foi The Shared Services Survey 2000, realizada por **Akris.com** juntamente com **Arthur Andersen**, onde mostra que as empresas consultadas reduziram em torno de 35% dos custos operacionais com a implantação dos Centros de Serviços Compartilhados. Empresas como AlliedSignal, Monsanto, Amoco, Baxter International, Tenneco, Johnson & Johnson, General Electric, IBM, HP, Lockheed Martin, Bristh Petroleum, Cargil e Rhodia participaram desta pesquisa e apresentaram excelentes resultados através de suas subsidiárias e filiais no Brasil, onde tem incentivado muitas organizações locais a tomar parte do crescente número de Companhias que estão alcançando uma vantagem competitiva a partir da implantação de Serviços Compartilhados.

Os principais benefícios encontrados pelas empresa que implementaram os CSCs são:

- Melhoria da eficiência;
- Economia de escala para minimizar custos operacionais;
- Melhor aproveitamento da tecnologia;
- Maior padronização e coordenação;
- Aplicação de melhores práticas nos processos;
- Redução de custos e incremento de benefícios;
- Melhoria de eficácia;
- Foco no serviço ao cliente;
- Concentração de “expertise” em áreas de serviços;
- Flexibilidade;
- Produtividade;
- Aproveitamento da especialização;
- Unidade de negócio com foco no “core business”;
- Relação cliente-fornecedor interno
- Especialização;

4.2. CSC CAMARGO CORRÊA

Outra importante organização a Camargo Corrêa, também adotou o Serviço Compartilhado como estratégia competitiva. O CSC foi criado com a função de prestar serviços de apoio à gestão de negócio das demais empresas do Grupo Camargo Corrêa. A idéia de compartilhar atividades de apoio começou a nascer em 1997, com a implantação do SAP, levando à constituição de uma unidade que dois anos depois, como CSC, tornou-se empresa independente, oferecendo serviços em dez áreas, da contabilidade à tecnologia da informação, da jurídica à administração geral, de suprimentos (centralizando as compras de materiais de uso comum e de escritório) à saúde e qualidade de vida.

O CSC confirma que compartilhar atividades de apoio à gestão traz importantes vantagens competitivas. Os maiores benefícios são ganhos de escala, padronização de procedimentos, maior segurança e confiabilidade das informações e redução de riscos de interrupção das operações. Além de todas as vantagens citadas, outro importante benefício desse modelo é liberar diretores e executivos das empresas do Grupo para concentrar esforços e atenção na busca de resultados.

As ações de CSCs no Grupo Camargo Corrêa já apresentaram ganhos significativos conforme apresentado na Quadro 5 a seguir.

Reduções de custos alcançadas pela Gestão de Serviços Compartilhados Grupo Camargo Correa

Iniciativa	% de economia anual gerada	Estratégia de execução
Compras Compartilhadas – Telecomunicações	40%	Renegociação conjunta dos contratos de telecom do Grupo CC
Compras Compartilhadas – Combustíveis	4%	Renegociação conjunta dos contratos fornecimento de combustíveis do Grupo CC
Compras Compartilhadas – Aditivos Químicos	10%	Renegociação conjunta dos contratos fornecimento de Aditivos Químicos do Grupo CC
Compras Compartilhadas – Arquivos Inativos	26%	Negociação conjunta dos contratos de arquivos inativos do Grupo CC
Negociação de Suprimento Estratégico - Eletrodos de Grafite para CCM	12%	Negociação conjunta dos contratos de compra de eletrodos
Renegociação dos planos de saúde para níveis operacionais	9%	Renegociação junto aos fornecedores do serviço, dos valores praticados
PFC - Projeto de Folha Compartilhada	24%	Atualização tecnológica e concentração da demanda para a negociação fornecedores
Revisão de Custos do Condomínio VIOL	25%	Terceirização da administração do condomínio CECC
Renegociação da apólice corporativa do seguro patrimonial do Grupo	19%	Renegociação junto aos fornecedores do serviço, dos valores praticados
Impacto total das economias	13%	

Quadro 5

4.3. CSC TELEFÔNICA (T-GESTIONA)

A Telefônica Gestión de Servicios Compartidos, cujo nome comercial é t-gestiona, é o grupo de empresas da Telefônica especializado na prestação de serviços de gestão de negócios com base no modelo do Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

A t-gestiona é configurada como uma ferramenta básica para o negócio dos seus clientes, gerenciando atividades de suporte não estratégicas e comuns entre diferentes empresas. Para tal, coloca à disposição dos clientes um catálogo completo de serviços que permitem oferecer um suporte integral às atividades econômicas, de RH, logísticas, imobiliárias, etc.

Os CSCs foram lançados como iniciativa corporativa em abril de 2001 em vários países. Em janeiro de 2002, entrou em operação o Centro de Serviços Compartilhados da Europa para prestar serviços a todas as sociedades do Grupo na Europa – exceto para aquelas situadas na Espanha. Em julho de 2002, foram iniciadas as operações do Centro de Serviços Compartilhados no México- América Central, que oferece serviços às sociedades do México, Guatemala e El Salvador. Com esta última implantação e, após a integração das operações da Europa e Espanha em um único centro, a Telefónica conta com 6 CSCs localizados na Argentina, Brasil, Chile, Espanha, México e Peru. Estes prestam serviços a mais de 250 empresas, incluindo mais de 50 clientes externos do Grupo Telefónica, aos quais teve início a prestação de serviço aproveitando-se as economias de escala das suas operações.

A rápida consolidação da iniciativa no Grupo Telefónica e os benefícios já obtidos, foram objeto de reconhecimento do setor dos serviços compartilhados, atraindo inclusive a atenção de várias multinacionais que solicitaram consultoria para a construção e entrada em operação dos seus CSCs. Os benefícios qualitativos e quantitativos para os clientes e o Grupo em seu conjunto resumem-se a:

- Economias avaliadas em mais de 100 milhões de euros acumulados em 2001 e 2002.
- Padronização das diretrizes e iniciativas corporativas nos processos operacionais de trabalho.
- Transparência dos custos das atividades, suporte e racionalização dos mesmos por pressões de preços e otimização do consumo.
- Homogeneização dos processos através da extensão das melhores práticas internas e externas e, conseqüentemente, da melhora progressiva da eficiência.
- Suporte à criação de novas empresas e concentração dos esforços dos administradores na atividade central do seu negócio, minimizando suas necessidades de estrutura.

Após a implementação do CSC, foram feitos progressos no objetivo da profissionalização do serviço, através do acompanhamento dos resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes, bem como no objetivo de regionalização e globalização de algumas atividades para oferecer serviços, processos e sistemas cada vez mais homogêneos e integrados.

5. GC2 – CSC GRURPO CARVAJAL

O GC2, assim como a maioria das empresas de Gestão Compartilhada, foi criada originalmente para atender as necessidades das empresas do Grupo Carvajal através da prestação os serviços de Compras, Logística Internacional, Administração Predial, Infra-Estrutura, Contabilidade, Tesouraria e Recursos Humanos.

O objetivo deste trabalho é analisar especificamente o Departamento de Compras e dimensionar suas fraquezas e fortalezas afim avaliá-lo como prestador de serviço e dimensioná-lo para atender não somente as empresas do Grupo Carvajal, mas também empresas no mercado que necessitarem desta prestação de serviço no futuro.

5.1. ESTADO ATUAL

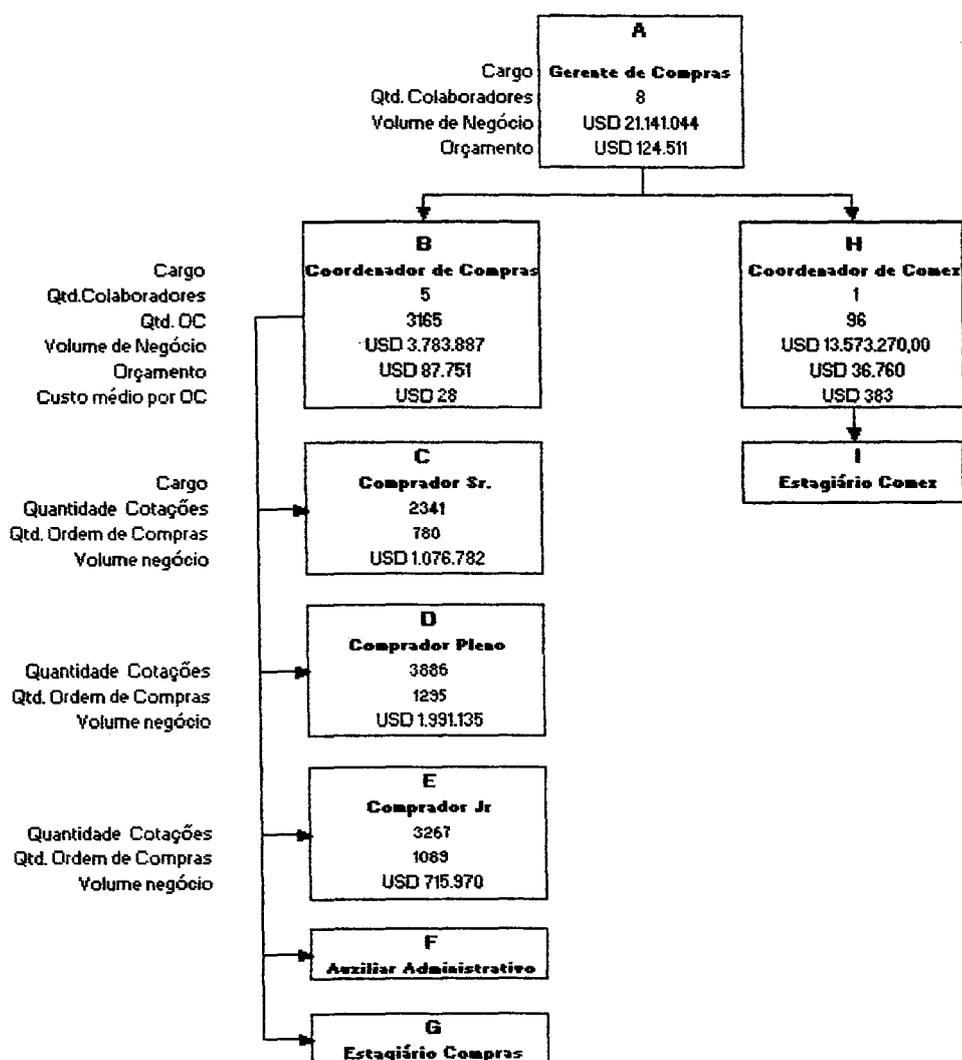
O Departamento de Compras está dividido entre Compras Nacionais e Comércio Exterior.

A área de Compras Nacionais tem como objetivo suportar as empresas do Grupo Carvajal na aquisição de materiais comuns e não estratégicos. Como material de escritório, móveis, equipamentos, transportes, serviços e outros bens de pequeno valor. Enquanto Comércio Exterior já está ligado diretamente a insumos de produção, matéria-prima, máquinas, equipamento e produtos de qualquer natureza importados pelas empresas do Grupo.

Atualmente os preços dos serviços executados pelo GC2 às empresas do Grupo são formados com base na apropriação de horas e rateio dos demais custos.

5.1.1. ORGANOGRAMA

O Departamento de Compras está dividido conforme representado no Quadro 06 abaixo:



Quadro 06

Quanto a divisão de processos no departamento de compras, não há uma divisão lógica de processos entre os compradores e atualmente há um comprador alocado em São Paulo para atender aos clientes das empresas localizadas em São Paulo e regionais, e os outros dois compradores ficam alocados em Curitiba e seus processo destinam-se às empresa localizadas em Curitiba e regionais sul.

5.1.2. VOLUME DE PROCESSOS

Os dados abaixo refletem a quantidade de Ordens de Compras emitidas por um período de 12 meses.

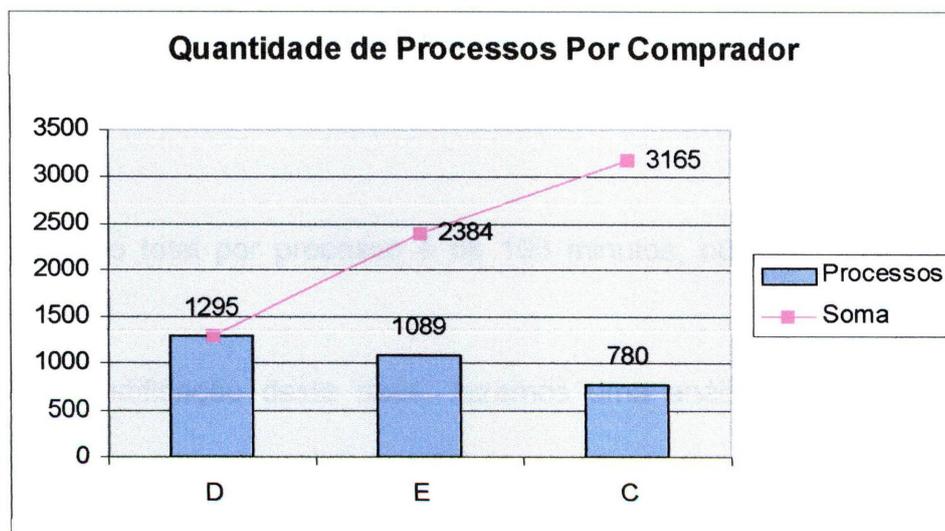


Gráfico 1

5.1.3. TEMPO MÉDIO POR ORDEM DE COMPRA

Devido à baixa complexidade dos processos, foi possível fazer uma amostragem de 60 processos e então analisar os tempos médios de cada fase.

O tempo médio gasto por processo aqui dimensionado serve como base de informação para compreender como os compradores estão executando suas

tarefas, ou seja, trabalhando efetivamente sobre um processo de compras, que está dividido nas seguintes fases:

- Recepção e Análise da Solicitação de Compras 05 minutos
- Revisão da Solicitação (erros ou dúvidas) 03 minutos
- Identificação de 03 fornecedores potenciais 10 minutos
- Envio das solicitações de Cotação 15 minutos
- Recepção das Cotações, Análises e Negociações 30 minutos
- Gerar Ordem de Compras e Inserir as Cotações 30 minutos
- Envio para aprovação (conf. níveis de preços) 00 minuto
- Recepção da aprovação e gerar Pedido de Compra 05 minutos
- Envio Pedido Compra para fornecedor (fax ou e-mail) 05 minutos

O tempo total por processo é de 103 minutos, ou seja, 1,72 horas em média.

Para certificação deste dado, fazemos uma análise através de outros parâmetros, utilizamos a quantidade total de processos executados dentro de um período e a quantidade de horas disponíveis com uma eficiência de 85%, analisamos os valores e encontramos os seguintes dados:

Dias Úteis (anuais)	Horas Disponíveis (03 compradores) eficiência 85%	Quantidade Processos	Horas por Processo
255	5.527	3165	1,75

Tabela 1

Portanto, com uma margem de erro de aproximadamente 2%, podemos afirmar que o tempo médio para finalização de um processo de compras, excluindo o tempo de aprovação, ou seja, tempo em que o processo está fora da ação do comprador, é de 1 hora e 43 minutos.

5.1.4. INDICADORES DE GESTÃO

Para garantir um nível de atendimento mínimo, foram adotados no momento da criação da empresa GC2, alguns indicadores de gestão para controle dos mais diversos processos da empresa.

Para o departamento de compras foram adotados os que seguem:

5.1.4.1. TEMPO MÉDIO PARA FECHAMENTO DE ORDEM DE COMPRA

Esse parâmetro mede o prazo total desde o recebimento eletrônico da requisição de Compras até o fechamento desta com a emissão da ordem de compra.

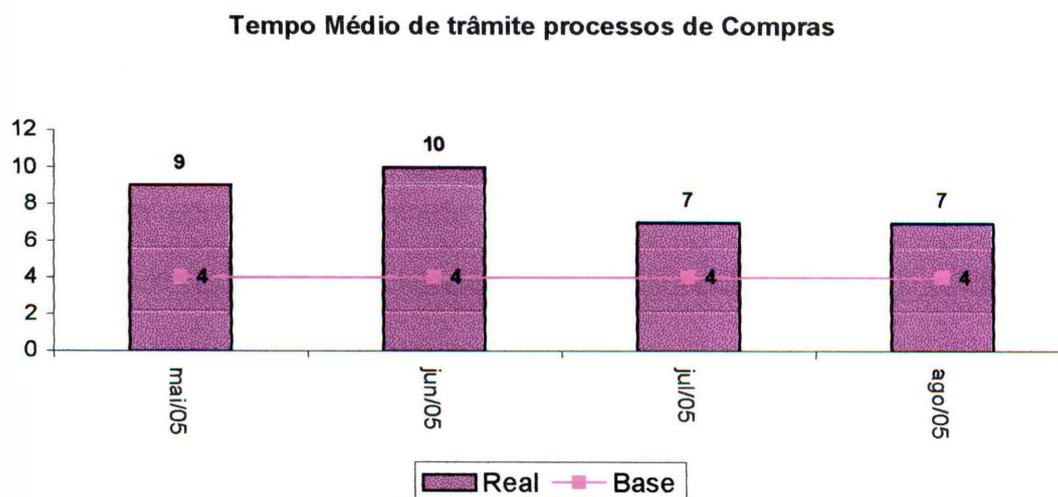


Gráfico 2

5.1.4.2. PERCENTUAL DE PEDIDOS ENTREGUE DENTRO DO PRAZO

Esse indicador não está sendo medido, pois a parametrização necessária no sistema, que é a data de necessidade de entrega, não está sendo inserida pelos requisitantes.

O objetivo acordado entre as empresas de Grupo deveria ser de 90% dos pedidos dentro do prazo de necessidade.

5.1.5. PERFIL COMPRADORES (NÍVEL DE SOFISTICAÇÃO)

Faremos aqui uma análise do atual nível de sofisticação da equipe de compras, tendo como base o perfil das compras e o comportamento nos diversos estágios do processo.

Utilizando como base a Matriz de Sofisticação apresentada anteriormente, acrescentamos ao conceito uma ponderação conforme o perfil das compras sendo que para cada nível (1, 2 e 3) assumimos uma pontuação crescente onde a mesma será ponderada em cada estágio do processo conforme o perfil das compras, gerando assim os pontos equivalentes a cada critério. E por final fizemos o somatório dos pontos e finalmente a média do Grau de Sofisticação requerida para o comprador.

Conforme Tabela 2 abaixo, dentro de uma escala de 1 a 3, o valor encontrado foi 1.42, ou seja, a equipe de compras requerida ainda está no nível 1, com algumas ações um pouco mais sofisticadas.

Critérios	1			2			3			
	Nível 1	Perfil	Pontos	Nível 2	Perfil	Pontos	Nível 3	Perfil	Pontos	
Níveis de sofisticação	Processo informal de compras dominado pelo preço. O comprador age como fazedor de pedido.	60%	0,60	Processo de compras mais avançado, o preço e outros fatores são considerados. O comprador desfruta de maior poder de escolha.	40%	0,80	Processo avançado de compras, os aspectos estratégicos das compras são considerados. O comprador tem pleno poder de decisão.	0%	0,00	
Estágios da função de compras	Reconhecimento e análise das necessidades	O comprador recebe requisições da diretoria e faz pedidos	80%	0,80	O comprador participa da fase de especificação e desfruta de algum poder de escolha	20%	0,40	O comprador participa plenamente do processo de compras integra a equipe de diretores para tomada de decisão sobre as aquisições	0%	0,00
	Busca de fornecedores	O comprador recebe passivamente os catálogos dos fornecedores	50%	0,50	O comprador inicia alguns contatos com os fornecedores e recebe dados sobre aquisições	50%	1,00	O comprador inicia comunicações nos dois sentidos com os fornecedores	0%	0,00
	Avaliação e seleção de fornecedores	O comprador adquire o que esta especificado ao menor preço	70%	0,70	O comprador esta envolvido com o custo total para a empresa, não apenas com o preço.	20%	0,40	O comprador está preocupado com a importância estratégica da aquisição para a empresa	10%	0,30
	Feedback do desempenho	Não há envolvimento do comprador, a avaliação é feita pelos departamentos usuários	60%	0,60	Alguma participação na análise de feedback	20%	0,40	O comprador está plenamente envolvido na atividade de avaliação	20%	0,60
	Soma dos Pontos			3,20			3,00			0,90
Média dos Pontos			0,64			0,60			0,18	1,42

Tabela 2

Esse comportamento demonstra não somente o perfil dos compradores, mas o posicionamento do departamento de compras em relação ao Grupo Carvajal.

5.1.6. CUSTOS POR PROCESSO

Levando-se em consideração o Orçamento Realizado e a quantidade de Ordens de Compras, encontramos um custo unitário por processo médio de US\$28, para um valor médio de Ordem de Compra de US\$1.196, ou seja, o custo para execução de 2,3% do valor da aquisição.

5.1.7. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Atualmente cabe a Compras avaliar os fornecedores cujos materiais ou serviços interferem no produto final, quanto aos requisitos comerciais, vendas e qualidade, realizando o processo de compras somente de fornecedores cadastrados e qualificados, assim como a análise da 1ª compra, consultando cadastro, prospectos, certificados de qualidade, etc.

Cabe a equipe de suporte técnico da SIF – Sistemas de Infra-estrutura e a Produção Editorial, avaliar seus fornecedores quanto aos requisitos técnicos qualitativos.

É de responsabilidade de Compras, a cada seis meses, acompanhar através de relatórios emitidos no sistema EMS2, as avaliações da qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores cadastrados, para possíveis tomadas de ações.

O fornecedor que possua certificação da qualidade em conformidade com a norma ISO série 9000 é caracterizado como qualificado. Neste caso, o material fornecido é incorporado diretamente ao estoque, cabendo ao fornecedor o envio da cópia do Certificado, que é devidamente arquivado em Compras.

Para fornecedores que não possuem nenhum registro de qualidade, são solicitados prospectos, relação de clientes, e se necessário efetua-se visita no estabelecimento.

O Departamento de Compras realiza e monitora a avaliação de todos os novos fornecedores, cujos materiais influem na qualidade do produto final.

Fornecedores cujos itens não interferem no produto final não são avaliados.

5.2. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta deste trabalho é indicar as necessidades de desenvolvimento do Departamento de Compras para potencializar suas funções operacionais e comerciais a ponto de ser um diferencial competitivo na estratégia de seus clientes internos ou externos.

Foi identificado durante o estudo algumas oportunidades de melhorias que devem ser exploradas e serão abordadas neste capítulo para auxiliar às estruturações necessárias ao departamento.

5.2.1. DISTRIBUIÇÃO DE PROCESSOS ENTRE COMPRADORES

Para aumentar o nível de especialização dos compradores, reduzir a base de fornecedores e aumentar o volume de compras por processo para obter ganho de escala, a sugestão é organizar o departamento por linha de produtos.

Sendo assim, a divisão fica organizada da seguinte forma:

- Comprador A – Serviços em Geral (Transportes, Impressão, Infra-estrutura, Limpeza e outros);
- Comprador B (Curitiba e Regionais) – Veículos, Ativos Imobilizado, Material de Informática (Suprimentos, Hardware e Software), Material de escritório, materiais de conservação predial, materiais de limpeza, materiais de copa/cozinha e impressos;
- Comprador C (São Paulo e Regionais) – Ativos Imobilizados, materiais de conservação predial, material de copa/cozinha, materiais de limpeza e impressos;

5.2.2. VOLUME DE PROCESSOS

5.2.2.1. TEMPO MÉDIO DE ORDEM DE COMPRA

A proposta é diminuir o tempo médio dos processos de compras reduzindo os gargalos e retrabalhos dos processos.

A primeira ação necessária é melhorar a qualidade das informações enviadas pelos requisitantes de compras através de treinamentos onde ensinem os usuários a detalhar a informação no Sistema EMS, incluindo campos obrigatórios de preenchimento, exigindo assim o nível ideal de dados para execução da compra.

Quanto à definição de fornecedores, com a divisão do departamento por linha de produto, fará com que a nova estrutura tenha papel importante em reduzir a base de fornecedores e com isso aumentar a parceria e contratos com fornecedores estratégicos, agilizando assim o processo.

E finalmente, o desenvolvimento de uma planilha eletrônica gerada no Sistema EMS que padronizará o pedido de Cotação aos fornecedores, evitando assim que o comprador tenha que transpor toda a informação para uma planilha Excel e posteriormente enviar aos fornecedores. Essa ação reduzirá o tempo de envio das solicitações de cotação pois as mesmas serão enviadas eletronicamente. E ainda, facilitará a recepção e análise das informações de cotação pois todas as empresas cotadas terão o mesmo nível de informação e tempo disponível para cotação.

Processos	empo médio	empo esperado	Ação
Recepção e Análise da Solicitação de Compras	5	5	
Revisão da Solicitação (erros ou dúvidas)	3	0	Treinamento aos requisitantes
Definição de 03 fornecedores potenciais para cotações	0	5	Divisão dos processos por linha de produtos

Envio das solicitações de Cotação	5	8	Planilha eletrônica (EMS) padronizando pedido de Cotação
Recepção das Cotações, Análises e Negociações	0	0	Planilha eletrônica (EMS) padronizando pedido de Cotação
Gerar Ordem de Compras e Inserir as Cotações	0	0	Planilha eletrônica (EMS) padronizando pedido de Cotação
Envio para aprovação (conf. níveis de preços/autorizador)	0	0	
Recepção da aprovação e gerar Pedido de Compra	5	5	
Envio Pedido Compra para fornecedor (fax ou e-mail)	5	5	
Total médio (Minutos)	03	8	
Total médio (Horas)	,72	,13	

Tabela 3

Com essas ações é esperado que o tempo médio de execução de uma ordem de compra diminua de 1,72 horas para 1,13 horas em média. Isso que dizer 1 hora e 8 minutos, o que significa um ganho de 51,4% no tempo médio por Ordem de Compras.

5.2.3. VOLUME POTENCIAL DE PROCESSOS

Diminuindo o tempo médio dos processos, aumentará a capacidade do departamento de efetuar novos processos ou abre a possibilidade reduzir custo com mão de obra ociosa.

Dias Úteis (anuais)	Horas Disponíveis (03 compradores)	Qty Processos	Horas por Processo
255	5.527	4877	1,13

Tabela 4

5.2.4. INDICADORES DE GESTÃO

Quanto aos indicadores de Gestão que estão abaixo do nível de serviço acordado, a sugestão é executar um plano de melhoria imediatamente para correção dos desvios.

O primeiro ponto a ser observado é o perfil dos processos que estão fora das especificações e utilizar da ferramenta da “espinha de peixe” para análise da causa raiz. Processos como aquisição de material de escritório ou outros materiais e serviços que tem como procedimento o acúmulo de solicitação até a data de corte, ou seja, a data em que é feito o pedido do período devem ter tratamento diferenciado e cada processo deve ser reavaliado.

Outra sugestão é introdução de compras utilizando portais de compras de material de escritório e materiais de pequeno valor. Reduzindo assim a quantidade de processos de baixo valor e disponibilizando tempo para processos de valor agregado maior irá resultar em uma menor relação Custo Produto Comprado Vs Custo de Compras, que atualmente está em 2,3%. Entretanto, a responsabilidade do departamento de compras continua em relação à gestão destas compras e não a operação individual de cada processo.

Ou seja, o Departamento de Compras GC2 negocia com o fornecedor e este disponibiliza um Portal onde, mediante condições pré-estabelecidas em contrato, o próprio usuário ou requisitante do material, localiza o material de expediente (exceto Toner e Cartuchos para impressão) desejado e faz o pedido diretamente.

Neste processo o Departamento de Compras, elabora o Contrato com o Fornecedor, estabelecendo as condições para efetivação de compras, incluindo:

- Definição dos itens
- Preço
- Condições de Pagamento
- Condições de entrega
- Perfil dos usuários e aprovadores
- Limite para cada nível

É o Departamento de Compras CG2 quem gerenciará o fornecedor, incluindo o acompanhamento do desempenho do fornecedor, o atendimento, as condições pré-estabelecidas através de feedback do Cliente.

A manutenção da lista de itens fica sob responsabilidade do próprio fornecedor, orientado pelo Departamento de Compras GC2.

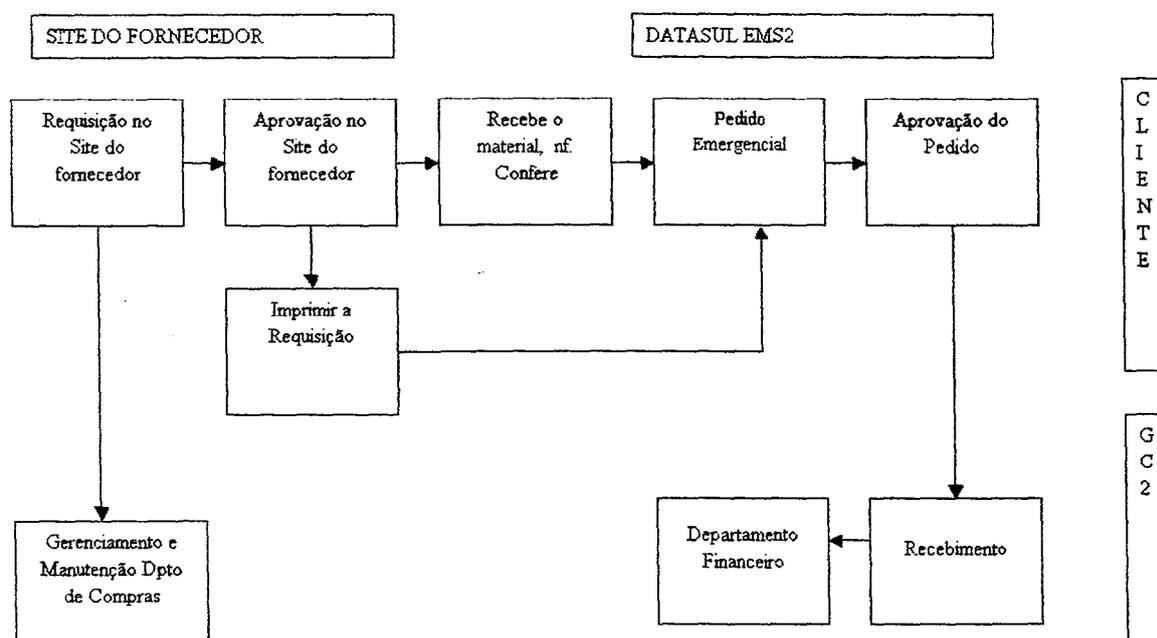
A geração da requisição de compra fica sob responsabilidade do usuário final, que poderá também fazer acompanhamento on-line de seu pedido.

5.2.4.1. MÉTODO OPERACIONAL

O usuário acessa o site do fornecedor e após a inclusão da requisição, solicitará a aprovação do superior, que deverá estar cadastrado no Portal, com poderes para tal. O material será entregue pelo fornecedor no Escritório do usuário solicitante.

Quando do recebimento do material e da respectiva nota fiscal o usuário/solicitante deverá conferir a quantidade, preço, razão social, CNPJ, endereço.

De posse na nota fiscal o usuário acessará o sistema EMS2 e incluirá um Pedido Emergencial, que é aprovado dentro das faixas já parametrizadas, e encaminha a documentação (nota fiscal, pedido de compras, espelho da nota, relatório de MENS) para o Núcleo em Curitiba, que conferirá e encaminhará o pedido de compras ao Departamento Financeiro para o respectivo pagamento.



Quadro 7

5.2.5. PERFIL COMPRADORES

Quanto ao perfil dos compradores apresentado anteriormente na Tabela 2, a ação de melhoria a ser tomada, de forma geral, deve ser aplicada ao

posicionamento do departamento frente às operações, já que atualmente muitas áreas executam suas compras e enviam os processos para os compradores efetivarem os pedidos no sistema. Ação essa nada saudável para a empresa, visto que muitas oportunidades de compras em volumes são desperdiçadas e com isso resulta em maior custo de aquisição.

O comprador deve participar do processo desde o início, em parceria com os departamentos técnicos quando necessário, entretanto toda a negociação de preço e pagamento é de responsabilidade única do comprador.

Quando possível o comprador deve inclusive indicar fontes alternativas aos técnicos para que avaliam a viabilidade do produto ou serviço.

O comprador deve estar envolvido com o resultado final da aquisição, trabalhando com um preço objetivo que auxilie na composição do custo final requerido pelos departamentos que farão uso do bem ou serviço.

E finalmente participar da avaliação da aquisição, sendo responsável pela satisfação do cliente final pela prestação de serviço de compra executada.

5.2.6. CUSTO POR PROCESSO

Baseado no aumento de eficiência do departamento é possível dizer que temos duas alternativas para reduzir o custo médio por processo de compras. A primeira opção seria adquirir novos processos junto a novos clientes externo ou interno.

Como por exemplo, assumir compras estratégicas que até então não estava no escopo do projeto de Centro de Serviço Compartilhado ou então desenvolver novos clientes fora do Grupo Carvajal.

Outra alternativa seria reduzir o número de compradores no departamento para com isso dimensionar corretamente e balancear o departamento com custos condizentes às expectativas dos clientes.

	Orçamento	Qtd. Processos	Custo médio
Estado Atual	USD 87.751	3165	USD 28
Estado Proposto A (aumento de processos)	USD 87.751	4877	USD 18
Estado Proposto B (redução de MO)	USD 70.451	3165	USD 22

Tabela 5

5.2.7. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Com o objetivo de padronizar os procedimentos de relacionamento e processos entre fornecedor e as empresas do Grupo Carvajal, o departamento de Compras de elaborar e implementar um “Manual do Fornecedor”. Com isso a área de Compras busca manter um relacionamento sólido, profissional, objetivando uma parceria com os fornecedores, sempre dentro dos princípios da ética, da moral, do respeito mútuo, cumprindo os compromissos assumidos e exigindo reciprocidade

O objetivo deste manual é esclarecer às empresas fornecedoras de materiais e serviços, quanto às normas do relacionamento com o Departamento de Compras do Grupo Carvajal no Brasil.

5.2.7.1. CADASTRO DO FORNECEDOR

5.2.7.1.1. QUALIFICAÇÃO DO FORNECEDOR

O Departamento de Compras do Grupo Carvajal deverá possuir um Cadastro de Fornecedores que são avaliados e qualificados dentro de procedimentos padronizados.

Dentre os requisitos de qualificação estão: atendimento da equipe de vendas, eficiência e clareza no retorno das cotações de compras, nível de informações, cumprimento de prazos, qualidade do material ou serviço fornecido, assistência técnica, faturamento de acordo com a proposta aceita.

A documentação necessária para o cadastramento está descrita no item 5.2.7.2.1.

O fornecedor que possua Certificação da Qualidade com a norma ISO série 9000 é caracterizado como qualificado, cabendo a este o envio de cópia do Certificado.

5.2.7.1.2. DESQUALIFICAÇÃO DO FORNECEDOR

5.2.7.1.3. SUSPENSÃO TEMPORÁRIA

O fornecedor que deixar de atender os requisitos de qualidade, cumprimento dos prazos de entrega, quantidades e valores negociados, será desqualificado e terá um período de seis (6) meses sem que o mesmo possa fornecer materiais ou prestar serviços.

Passado este prazo, somente será qualificado através de nova avaliação que inclui:

- Novo cadastro
- Consulta Serasa
- Cópia do Contrato Social/Estatuto
- Certidão Negativa de Tributos Estaduais /Federais
- Atestado de Capacidade Técnica de dois (02) clientes
- Certidão Negativa de Falências e concordatas
- Fornecimentos de prospectos
- Cópia de Certificado de Qualidade (se houver)

5.2.7.1.4. SUSPENSÃO DEFINITIVA

No caso de motivo grave que comprometa o relacionamento fornecedor x cliente.

6. CONCLUSÃO

O que podemos concluir com o exposto é que a concorrência acirrada entre as empresas está levando o empresário a buscar alternativas que possam ser o diferencial competitivo. A transferência de atividades para empresas que atuam como Centro de Serviços Consolidados, tem sido uma importante e habitual estratégia para as empresas que buscam redução de custos, excelência operativa e foco nos “Negócios” da expertise da empresa.

A complexidade deste tipo de aliança oferece um desafio à administração, demandando novas qualificações entre os administradores e profissionais. Ainda evocam toda uma variedade de situações e problemas organizacionais, tais como gestão de parcerias, acordo de serviços prestados, a complexidade do ambiente, a segurança dos serviços, o clima organizacional, a relação cliente fornecedor, transferência de conhecimento, tecnologia e a mudança cultural. O sistema de Serviços Compartilhados centraliza as atividades operacionais e libera seus executivos para pensar a estratégia dos negócios. Por outro lado, exige a adição de competências de gestão de parceria e administração de conflitos.

O Grupo Carvajal optou por essa alternativa e desenvolveu o conceito de Centro de Serviços Compartilhados para as atividades comuns entre as empresas do Grupo.

As atividades de Compras, foco deste estudo acadêmico, é uma das atividades em que tal estratégia foi adotada. Em uma análise crítica do estado atual do departamento encontramos oportunidade de indicar melhorias que são essenciais para o desenvolvimento do departamento quer seja para apresentar

níveis de serviços acima dos acordados entre as empresas do Grupo Carvajal, ou para amadurece os processos da área para ofertar, no futuro, seus serviços para empresas interessadas no mercado.

As melhorias são desde a quebra de paradigmas do posicionamento do departamento de compras na empresa, fruto de uma recente fusão de empresas adquiridas, passa por oportunidade de aumento de capacidade operacional quanto à volume de processos, especialização do comprador e balanceamento das atividades entre os colaboradores da área e termina com ações efetivamente de gestão dos indicadores e redução do custo operacional do departamento por processo.

Todas as ações aqui apresentadas buscam a excelência dos serviços prestados e reforçam o objetivo da empresa em suportar as atividades corporativas do Grupo Carvajal.

REFERÊNCIAS

- ANDRESEN, Arthur, Articles: Shared Services, Março 2000.
- ANSOFF, H.IGOR. Estratégia Empresarial. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1977.
- AKRIS BULLETIN, Independent news & commentary on Shared Services – volume 4,
- BAILY, FARMER, JESSOP, JONES, Compras Princípios e Administração, Editora Atlas, São Paulo , 2000
- MUNDO CORPORATIVO – N^o 9 , 3^o TRIMESTRE 2005, Delloitte
- GAZETA MERCANTIL, Seminário "Shared Services – Serviços Compartilhados aplicações, práticas e resultados", São Paulo – 29/03/2001.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. Competindo pelo Futuro. Editora Campus. 1995.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. "A Competência Essencial da Corporação". in Montgomery, C.A., Porter M.E. Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva. Editora Campus. 1998.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus. 1986.
- PORTER, M. E. Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Editora Campus. 1989.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G.. Competindo pelo Futuro. São Paulo, Campus, 1995.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, p.79-91 , may/june, 1990.
- WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL J. Administração Estratégica – Conceitos. Editora Atlas. 1998.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.