



Universidade Federal Do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

STRATEGIC SOURCING

Aluno: Luis Fabiano Souza Pinto
Orientador: Darli Rodrigues Vieira

**Monografia apresentada como
requisito parcial para obtenção do
MBA em Gerência em Sistemas
Logísticos da Universidade
Federal do Paraná.**

CURITIBA
2010

Agradecimentos:

Aos meus PAIS, Sr. Evaristo e Sra Rosimeri, pelo incondicional apoio e amor.

Resumo:

Apresentar a Instituição da UFPR (Universidade Federal do Paraná), a Metodologia “Strategic Sourcing” que é sem dúvida nenhuma a melhor e mais avançada ferramenta para executar compras de grande porte, em todos os tipos de Empresas e Organizações, sejam estas nacionais ou multinacionais.

Será apresentada uma determinada família de produtos, e dentro desta será demonstrado todo potencial, incrementos a curto, médio e longo prazo, além das premissas que são imprescindíveis ao trabalho, mas propriamente da área de compras.

Há certo tempo a área de compras não tinha tamanha relevância como nos dias de hoje, alguns atrelam a esta importância, dado o fato que o mercado posiciona a redução de custos em todos os setores, de tal forma a área é vista como “celeiro” para mitigar custos, sejam com redução de preços e também no ganho no prazo de pagamento para fornecedores.

Porém, sem dúvida nenhuma o maior ganho será a competitividade que a empresa ganha com o passar do tempo, no que tange ao capital humano, pois contará com profissionais cada vez preparados, num mundo em constante atualização, esse sem dúvida será o maior legado proporcionado com a utilização da ferramenta proposta.

Objetivo:

Demonstrar através de uma família (de um determinado produto), as vantagens, impactos econômicos e a sinergias, que a implantação desta ferramenta pode trazer para a Organização.

Inicialmente a abordagem mostrará a empresa, logo a seguir os passos para implantar a metodologia, antes de entrarmos a fundo em uma família de produtos, com suas premissas de detalhes específicos aos negócios, proporcionando um embasamento sólido e didático.

SUMÁRIO

| | |
|--|--------------|
| LISTA DE FIGURAS E TABELAS..... | 6 e 7 |
| 1.0 APRESENTAÇÃO..... | 8 |
| 2.0 EMPRESA..... | 12 |
| 2.1 – Estrutura Organizacional..... | 13 |
| 3.0 ATIVIDADES DE SUPRIMENTOS E DEMAIS AREAS ENVOLVIDAS..... | 15 |
| 4.0 PROJETO - STRATEGIC SOURCING DO ARROZ..... | 17 |
| 4.1- Introdução..... | 17 |
| 4.2- Aplicações em Diversos Países..... | 20 |
| 4.3- Aplicações do Strategic Sourcing na área de suprimentos..... | 21 |
| 4.4- Relevâncias da área de Compras / Suprimentos na estratégia das empresas..... | 22 |
| 4.5- Grandes Resultados com a Abordagem Estratégica em Compras..... | 23 |
| 5.0 – FUNDAMENTOS DO STRATEGIC SOUCING..... | 24 |
| 5.1- Benefícios Sustentados..... | 25 |
| 5.2- Benefícios Consolidados na Organização..... | 26 |
| 5.3- Benefícios rápidos..... | 27 |
| 5.4- Estratégia (diagnóstico e priorização)..... | 27 |
| 5.5- Implantação em Ondas (Etapas, Spends e Caracterização)..... | 28 à 52 |
| 6.0- CONCLUSÃO..... | 53 |
| 7.0- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 54 |

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Processos do Strategic Sourcing.

Figura 1.1: Estrutura Organizacional.

Figura 2: Nível de Utilização do Strategic Sourcing.

Figura 3: Maturidade dos Projetos de Strategic Sourcing no Brasil.

Figura 4: Maturidade dos Projetos de Strategic Sourcing na Europa e EUA.

Figura 5: 7 passos para a Metodologia do Strategic Sourcing.

Figura 6: Percentual de Redução em Diversas Organizações.

Figura 7: Fundamentos do Strategic Sourcing.

Figura 8: Divisão dos Processos / Estrutura de uma Organização.

Figura 9: Posicionamento dos Processos de Compra.

Figura 10: Benefícios para a Organização.

Figura 11: Implementação em Ondas.

Figura 12: Etapas do Desenvolvimento do Strategic Sourcing.

Figura 13: Spend projetado para cada área da Gerência de Materiais Diretos.

Figura 14: Spend Map da área de Insumos – Nutrição Humana no período de janeiro a outubro de 2008.

Figura 15: Spend Map Projetado da área Insumos – Nutrição Humana no período de janeiro a outubro de 2008.

Figura 16: Origem do Produto da Família de Ligantes.

Figura 17: Quantidade de cada produto derivado de arroz negociado pela área no período de janeiro a outubro de 2008.

Figura 18: Quantidade de farinha de arroz inativa média consumida em cada centro de produção no período de janeiro a outubro de 2008.

Figura 19: Quantidade de farinha de arroz inativa média consumida em cada centro de produção, no período de janeiro a outubro de 2008, de acordo com o fornecedor.

Figura 20: Quantidade de farinha de arroz inativa consumida em cada centro de produção no período de janeiro a outubro de 2008.

Figura 21: Quantidade de farinha de arroz inativa consumida em cada centro de produção, no período de janeiro a outubro de 2008, de acordo com o fornecedor.

Figura 22: Quantidade de farinha de arroz inativa consumida em cada centro de produção, no período de janeiro a outubro de 2008, de acordo com o fornecedor.

Figura 23: Composição do preço da farinha de arroz, considerando o FOB em Pelotas – RS.

Figura 24: Distribuição mundial dos produtores de arroz.

Figura 25: Projeção da produção mundial de arroz entre 1985 e 2009.

Figura 26: Projeção do estoque mundial de arroz branco entre 1985 e 2009.

Figura 27: Índice de preços mundiais do arroz (IPO) no período de janeiro de 2000 a setembro de 2008.

Figura 28: Preço mensal do arroz em US\$/T com incoterm FOB Bangkok, Houston e Ho Chi Minh City no período de outubro de 2002 a outubro de 2008.

Figura 29: Distribuição da produção brasileira de arroz na safra de 2007.

Figura 30: Preço do preço de arroz (R\$/50kg) no mercado brasileiro.

Figura 31: Estratégia de negociação.

Tabela 1: A fração comprada de cada família no período de janeiro a outubro de 2008.

Tabela 2: Dados da produção mundial de arroz no ano de 2007 e no período de janeiro a setembro de 2008.

1. APRESENTAÇÃO

A Sadia atua no segmento agroindustrial e na produção de alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru, além de massas, margarinas e sobremesas. Desde o início de suas atividades, a Sadia é reconhecida como uma empresa socialmente responsável, preocupada com o meio ambiente e a comunidade. A sua missão é: "*Alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas*".

A Sadia Serviços Compartilhados (SSC) foi criada para centralizar as áreas de recursos humanos, planejamento, suprimento (nacional e internacional), investimentos, parcerias, logística e vendas. O objetivo de unir todas estas áreas no SSC é agregar valor às operações com planos, informações e serviços integrados.

O objetivo aqui é apresentar a Metodologia do Strategic Sourcing, principal ferramenta no auxílio em nossas estratégias de negociação e na rotina da área de suprimentos: desenvolvimento de novos fornecedores, análise do melhor fornecedor e preço e o global sourcing.

Porém, por critérios de segurança e confidencialidade, os dados são relativos ao mercado e Spend da empresa, são entre 2006 e 2008. Dados atualizados são sigilosos da companhia.

Quando a Sadia resolveu adotar essa modelagem em 2006, a idéia foi adotar práticas de suprimentos que consideram o custo total de aquisição (TCO) e o ciclo de vida do serviço, entre outras análises, com o objetivo de aumentar o poder de barganha.

Desde então, compras passou a constituir parte de um esforço conjunto com as outras funções correlatas, para formular e implementar um plano estratégico e também de negócios no nível departamental decorrente da estratégia da empresa, além de, também junto com as outras funções, influenciar a formulação da estratégia da empresa numa relação recíproca. Em outras palavras, as atividades e estratégias definidas para a função Compras ou

Suprimentos buscam suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem derivadas dela.

O surgimento do strategic sourcing emergiu como mecanismo de implementação de conceitos estratégicos, pavimentando o caminho para o último estágio de desenvolvimento estrutural do setor de Compras/Suprimentos nas organizações.

Ainda não existe, uma definição padronizada a respeito do que seria o strategic sourcing. As duas perspectivas apresentadas a seguir procuram preencher esta lacuna.

Olhando para um 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 custos e benefícios para a organização compradora e o estabelecimento de diferentes estratégias de relacionamento com estes fornecedores.

Em um ambiente totalmente globalizado a importância da utilização desta poderosa ferramenta torna-se cada dia mais necessário, dado o fato do “Global Sourcing” estar cada vez mais presente em nosso dia a dia. É fato que todas as empresas buscam seus esforços em alternativas de suprimentos em todo mundo, ainda mais reforçada esta necessidade, tendo em vista o poder competitivo dos países emergentes, principalmente da China, que cada ano que passa, sua força capitalista cresce de forma assustadora.

A competitiva hoje é global, então a regra é clara: busca incessante por alternativas de abastecimento, leia-se não só de novos mercados, mas também de desenvolvimentos de novos produtos.

Pode-se dizer que o strategic sourcing é representado pela interação dos dois macros processos configurado na Figura 1.



Figura 1 – Processos do Strategic Sourcing

Fonte: Elaboração própria baseada em pesquisa

O lado direito da Figura 1 indica que o strategic sourcing possui uma interação grande com o mercado fornecedor e diz respeito a toda atividade que imprima inteligência ao processo de compras. Através do strategic sourcing os grupos de estudo dos diversos itens e segmentos 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/regras da gestão do relacionamento com os mesmos.

Já o lado de Procurement da Figura 1 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.

Desta forma, entendemos na prática, o strategic sourcing como uma conjugação 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/especialistas/compradores e negociadores, 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. Desse modo, diferentes opções são criadas e analisadas em uma perspectiva holística.

Portanto, o objetivo aqui é dar um embasamento / entendimento, sobre esta ferramenta, através de seu conceito teórico, somado a sua utilização na prática na Sadia, demonstrado na família de Ligantes – Arroz.

Antes de entramos a fundo no tema, é imprescindível comentarmos um pouco sobre a empresa, sua história e origens e estrutura organizacional para elucidar bem a proposta e posteriormente inserir o Strategic Sourcing de forma sucinta.

2. EMPRESA

Fundada em 1944 por Attilio Fontana, no oeste catarinense, ao longo dos anos a Sadia firmou sua excelência no segmento agroindustrial e na produção de alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru. Nos últimos anos, a Sadia se especializou, cada vez mais, na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados diferenciados, como as massas, margarinas e sobremesas.

Líder nacional em todas as atividades em que opera, a Sadia também é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das maiores exportadoras do País. No mercado brasileiro tem um portfólio de cerca de 680 itens, que são distribuídos para mais de 300 mil pontos-de-venda. Para o mercado externo exporta perto de mil produtos para mais de 100 países.

A empresa mantém um parque fabril com 18 unidades industriais, duas unidades agropecuárias e centros de distribuição espalhados por sete Estados brasileiros. No exterior, tem representações comerciais em 11 países, a exemplo do Panamá, Chile, Uruguai, Argentina, Alemanha, Inglaterra, Rússia, Turquia, Emirados Árabes, China e Japão.

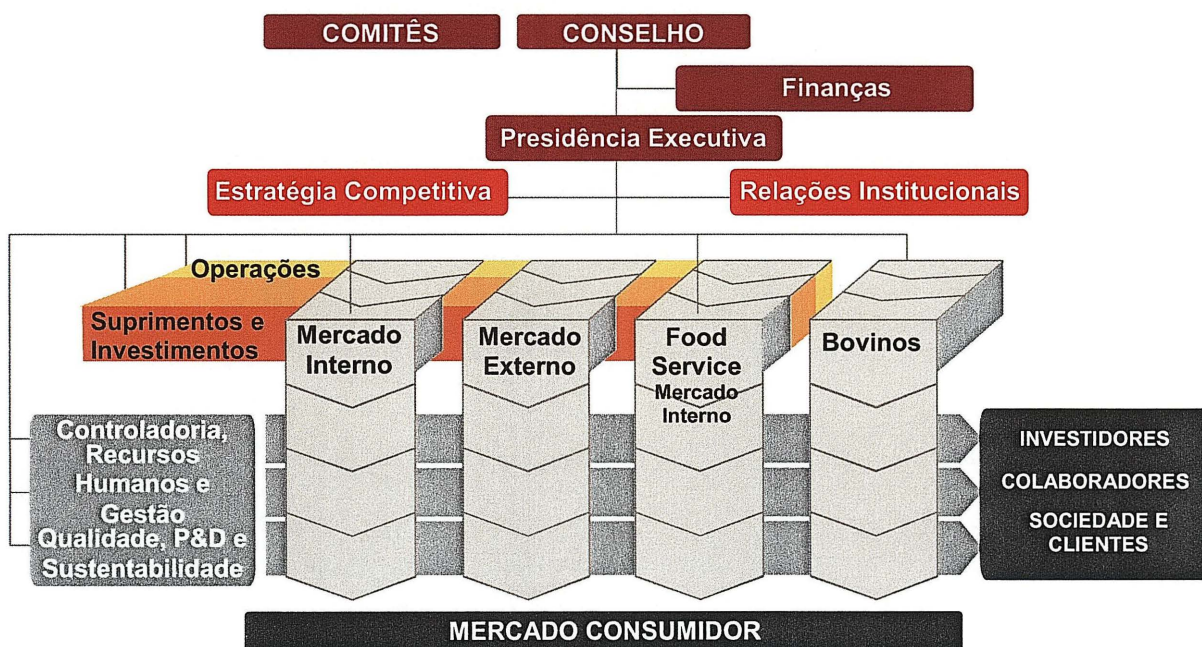
Cinco unidades industriais da Sadia estão localizadas no estado do Paraná, nas cidades de Ponta Grossa, Dois Vizinhos, Paranaguá, Toledo e Francisco Beltrão. Santa Catarina abriga duas unidades, uma em Chapecó e outra em Concórdia. No Rio Grande do Sul, em Três Passos, Garibaldi e Nova Araçá. A Sadia conta ainda com unidades industriais distribuídas em Minas Gerais, na cidade de Uberlândia; no Rio de Janeiro, em Duque de Caxias; no Mato Grosso, em Várzea Grande e Lucas do Rio Verde; em Goiás, na cidade de Buriti Alegre; em Pernambuco, na cidade de Vitória do Santo Antão, no Distrito Federal; e na Rússia.

Atualmente a empresa emprega cerca de 62 mil funcionários e, por meio de seu Sistema de Fomento Agropecuário, mantém parceria com cerca de 10.000 granjas integradas de aves e de suínos.

2.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Sadia, representada pela Figura 1.1, tem orientação principalmente nos diferentes mercados atendidos. De acordo com esta estrutura, as Unidades de Negócio (UNs) são formadas pelo Mercado Interno, Mercado Externo, Food Service – Mercado Interno e Bovino.

Atualmente a Diretoria de Suprimentos e Investimentos é responsável pela negociação de todas as matérias-primas e dos investimentos necessários para atender a demanda do mercado interno, mercado externo e food service.



Fonte: Sadia

Figura 1.1. Estrutura organizacional.

A Gerência de Materiais Diretos, foco nesta Monografia, negocia todos os itens produtivos da empresa e está dividida em três áreas: Embalagens, Insumos – Agropecuária e Insumos – Nutrição Humana.

- Embalagens: esta área é responsável pela compra de todas as embalagens que estão na lista técnica dos produtos. Alguns itens negociados são: caixa de papelão; cartuchos; plásticos rígidos, utilizados como potes para a margarina; filmes flexíveis como sacos de polietileno; tripas artificiais, pallets e outros.
- Insumos – Agropecuária: todos os produtos destinados à nutrição e sanidade animal são negociados por esta área. Os principais itens são: materiais genéticos, terapêuticos, promotores de crescimento e desinfetantes.
- Insumos – Nutrição Humana: todos os itens considerados como insumos que compõe a lista técnica do produto são negociados por essa área, por exemplo: tripas naturais, insumos lácteos, ligantes, corantes, aromas e especiarias.

3. ATIVIDADES DE SUPRIMENTOS E DEMAIS AREAS ENVOLVIDAS

Antes de focarmos na metodologia do Strategic Sourcing, vamos resumir as atividades e identificar o funcionamento e divisão da diretoria de Suprimentos, então é necessário conhecer os processos anteriores à área de negociação, como: onde se origina a demanda por materiais diretos, o planejamento dos materiais, o suprimento, lead times, estoque de segurança e as previsões de consumo.

Para garantir um excelente abastecimento é preciso entender a necessidade do cliente. Para a gerência de Materiais Diretos o principal cliente, que precisa ser atendido com produtos de qualidade no menor prazo e melhor custo, são as unidades de produção.

Após compreender todo o procedimento de suprimentos da empresa iniciou as atividades, ligadas a área de negociação de materiais diretos:

- Padrão de Qualidade Sadia (PQ's) - envio e controle dos Padrões de Qualidade Sadia (PQ's) para os fornecedores, levantamento dos problemas neste processo de envio e tratamento via ciclo PDCA (revalidação, divergência/recusa do PQ por parte do fornecedor, PQ novo, alteração de alguma característica de qualidade, inclusão de novo fornecedor);
- Contratos e Pedidos - elaboração de contrato, criação pedidos de compras e atualização das planilhas de controle de contratos.
- Divergências - avaliar o relatório de divergências identificando o tipo como: preço ou prazo de pagamento, responder as divergências no sistema consultando as planilhas de contrato e alterar o contrato quando não estiver atualizado.
- Check de Metas - elaborar o relatório de check de metas mensal da área de insumos e interpretar os resultados para apresentação dos dados.
- Negociação - conhecer como inicia uma negociação (programada, forçada - mercado, safra); coletar informações para as negociações (previsões de consumo, histórico de consumo, cenários, mercado); entendendo os cálculos de preço (cálculo de ICMS, Pis e Cofins), prazo de pagamento (saldo de

fornecedores), encargo financeiro, modalidade de entrega, itens importados (simulação do preço de uma importação), avaliação de riscos; e desenvolver o Strategic Sourcing do produto escolhido (Arroz).

- Prontuário de Negociação – após o fechamento da Negociação, é necessário expor em um “Formulário de Negociação”, todos os passos da mesma, tais como: preço base e preço final, dificuldades e entraves de negociação, rodadas e reuniões para discutir todos os parâmetros e premissas, interface com as cotações e demais observações. Em resumo seria um “Overview”, uma visão geral do processo como um todo.

4. PROJETO - STRATEGIC SOURCING DO ARROZ

4.1 Introdução

São diversos os benefícios obtidos com a implementação desta metodologia/ferramenta avançada na gestão de compras. A lista de vantagens alcançadas com as experiências das empresas que reestruturaram seus departamentos de compras como foi desenhado na Figura 1, contempla realizações como as citadas a seguir:

- Redução de custos nos produtos e serviços comprados, assimilado por diversas empresas que chegaram a obter até dois dígitos de média de redução no custo desses itens, fora o cost avoidance;
- Padronização dos processos devido à formalização das rotinas, que passaram a ser documentadas;
- Redução do tempo de ciclo de atendimento das requisições dos clientes internos;
- Maior uso de equipes multifuncionais, permitindo a participação dos setores da organização no processo decisório de Suprimentos;
- Maior conhecimento do mercado fornecedor/feedback positivo;
- Melhoria de qualidade;
- Acesso a tecnologia de ponta;
- Melhoria no tempo de entrega dos fornecedores;
- Aumento de disponibilidade quando existir escassez de fornecimento;
- Racionalização da base de fornecedores;
- Melhoria no relacionamento interno e externo do setor de Compras das organizações. No segmento interno, através de maior integração com os demais setores, e, no ambiente externo, através de melhor comunicação e entendimento com os fornecedores.

Para atestar o nível de implementação do strategic sourcing nas empresas brasileiras e verificar a intensidade da realização de alguns dos benefícios acima relacionados, o Instituto ILOS realizou uma extensa pesquisa entre um grande conjunto de empresas situadas no Brasil, contendo as características descritas a seguir.

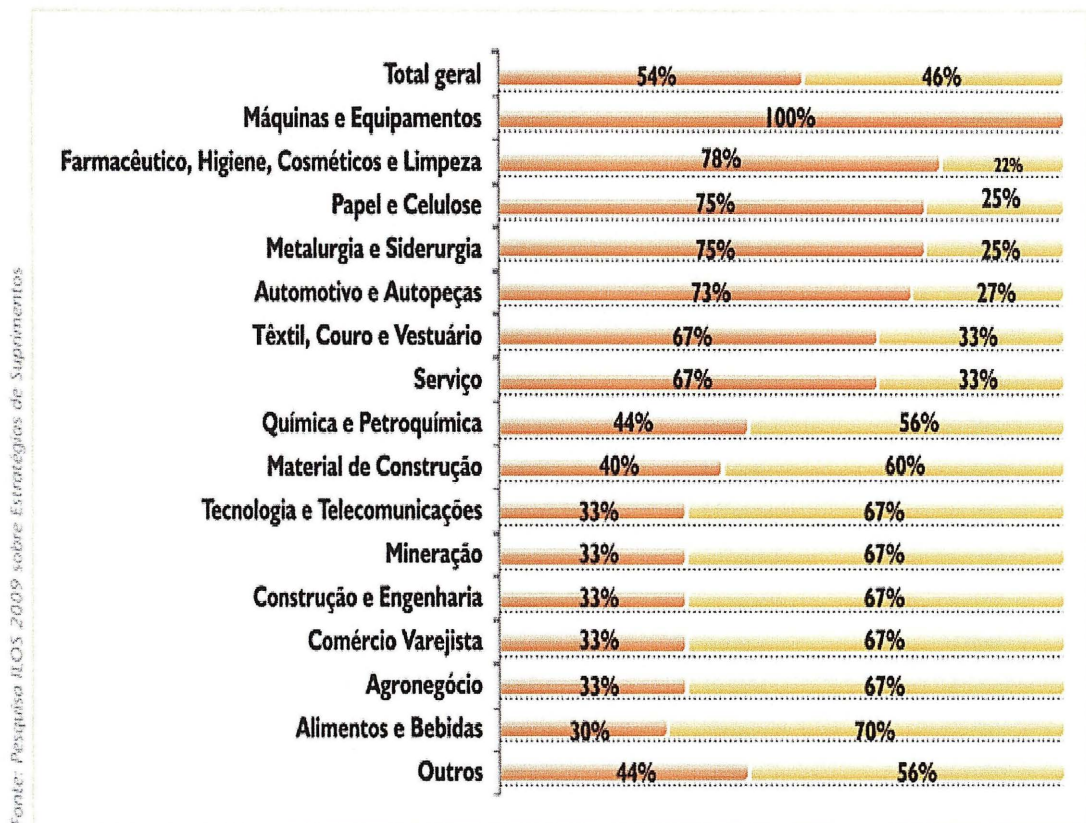


Figura 2 – Nível de utilização do strategic sourcing

Fonte: Instituto ILOS – Pesquisa.

A pesquisa utilizou o universo das maiores organizações listadas e devidamente classificadas entre as mil maiores e melhores empresas, publicadas na revista Exame em 2009. Deste universo resultou uma amostra de 95 empresas nacionais e multinacionais, que decidiram participar da pesquisa e que responderam ao questionário, número considerado válido para suportar as análises estatísticas.

O que chamou bastante a atenção foi que as empresas utilizam ou não o strategic sourcing. O resultado encontrado foi que 46% dos entrevistados não utilizam esse processo estratégico de aquisição dos bens (materiais diretos e indiretos) e serviços. É interessante observar e ressaltar que este resultado é muito semelhante ao encontrado dois anos antes, quando - em outra pesquisa do instituto ILOS, destinados a desenhar um panorama da gestão de Compras & Suprimentos no Brasil - concluiu-se que, em média, metade das empresas instaladas no país não utilizava o strategic sourcing.

Quando é necessário procurar para entender quais setores utilizam com maior ou menor intensidade esta metodologia, o resultado é que segmentos da economia como Máquinas e Equipamentos; Farmacêuticos, Higiene, Cosméticos; Metalurgia e Siderurgia; Papel e Celulose e setor Automotivo e Autopeças apresentam elevados índices de utilização. Por outro lado, setores como Agronegócio e Alimentos e Bebidas apresentam índices pouco expressivos, indicando que ainda possuem empresas que estão puxando a média para baixo e que, então, têm um grande caminho a percorrer na direção de maior sofisticação nos processos de aquisição de bens e serviços.

Na Sadia a abordagem tomou rumo diferente, a sinergia com todas as áreas de negociação, sejam estes Materiais Diretos, Indiretos, Fretes, Manutenção, Serviços e Investimentos têm sido muito satisfatórios, tanto é que a ampliação com o capital humano tem sido cada vez maior, o processo está cada vez mais robusto e sólido, o que só traz ganhos (savings) melhores a empresa, aliado as melhores práticas e expertise de mercado.

Metade das maiores empresas brasileiras ainda não adotam esta metodologia nos seus processos de obtenção dos bens e serviços e a maioria das que já implantaram esta iniciativa começou há pouco mais de dois anos. Isto reflete o grande espaço ainda existente para realização do processo de transformação das nossas empresas, tendo como marco a introdução de uma iniciativa que coloca o setor de Compras/Suprimentos em uma posição estratégica dentro das organizações.

4.2 Aplicações do Strategic Sourcing em diversos países

As figuras abaixo retratam o resultado de uma pesquisa conduzida nos seguintes países: Áustria, Bélgica, Croácia, República Checa, Dinamarca, Inglaterra, Estônia, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Índia, Irã, Irlanda, Israel, Itália, Quênia, Holanda, Nigéria, Polônia, Romênia, Rússia, Arábia Saudita, Eslováquia, África do Sul, Espanha, Suíça, Suécia, Turquia e Emirados Árabes, totalizando 230 empresas entrevistadas, em que 72% da amostra alegaram possuir o programa de strategic sourcing formalizado e operando normalmente. 8% da amostra afirmaram que já estava tudo pronto para o programa entrar em execução em doze meses a partir da data de realização da pesquisa. Desta forma, somente 20% do total da amostra não possuem qualquer iniciativa de strategic sourcing, o que é bastante diferente do número que encontramos na pesquisa brasileira.

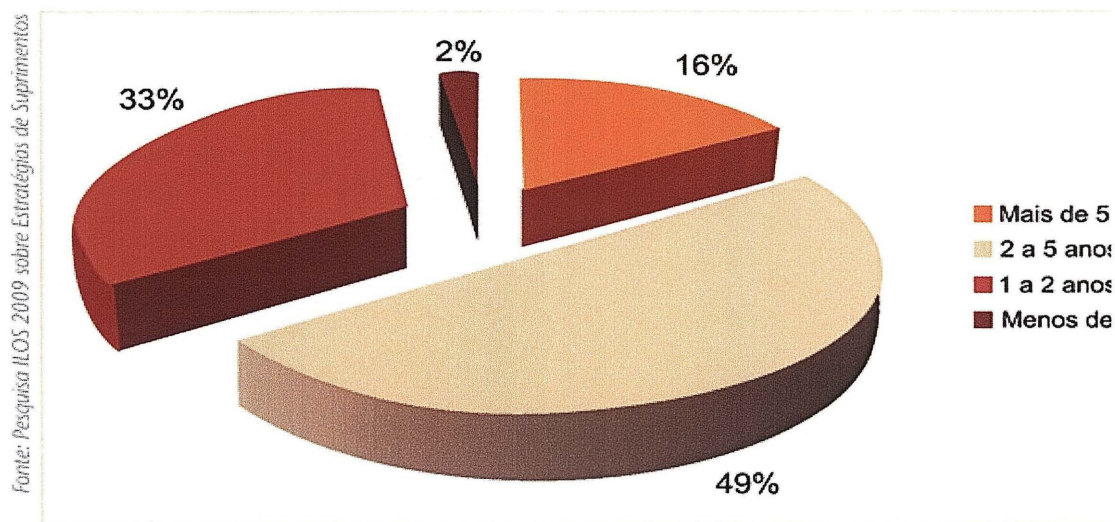


Figura 3 – Maturidade dos projetos de strategic sourcing no Brasil

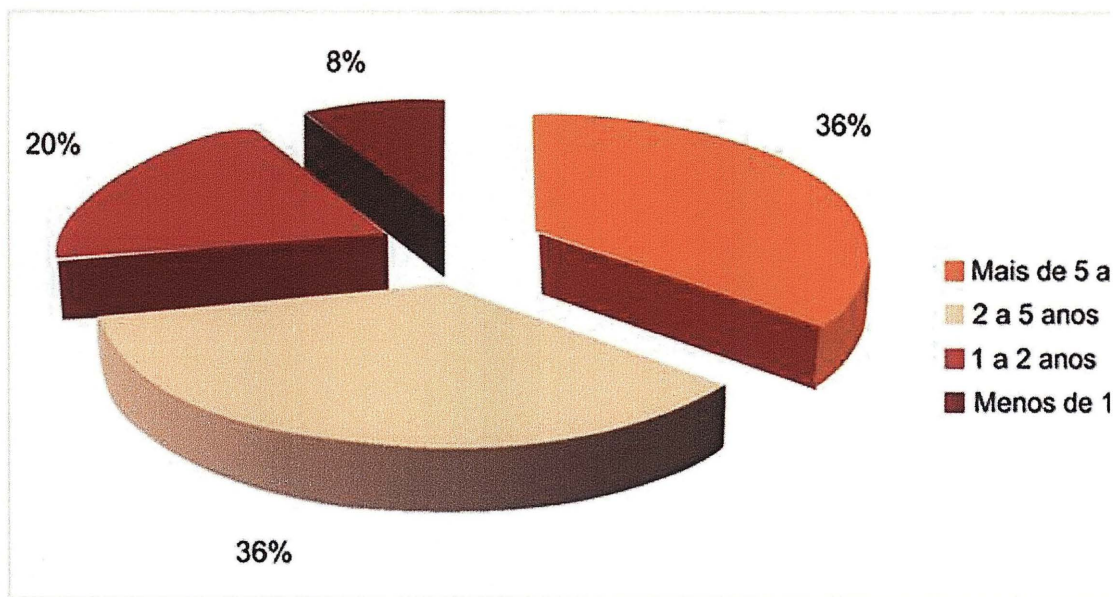


Figura 4 – Maturidade dos projetos de strategic sourcing nos EUA e Europa

4.3 Aplicações do Strategic Sourcing na área de suprimentos

Strategic Sourcing é uma metodologia aplicada às áreas de suprimentos em que se analisa profundamente o custo total de aquisição de cada família de produtos ou serviços através do mapeamento, entendimento e avaliação das especificações dos materiais, níveis de serviço e do mercado fornecedor. Este processo possibilita revisar os custos externos que afetam os produtos finais, os custos internos de utilização, financeiro e de logística, avaliarem otimizações na estrutura dos produtos, acharem um ponto ótimo no tocante a requerimentos e níveis de serviço que maximize o custo benefício daquela aquisição, ampliar o conhecimento do mercado fornecedor, melhorar a qualidade do material e agilizar o fluxo de atendimento do mercado (M2M Digital, 2008).

O principal objetivo da implementação do Strategic Sourcing é reduzir o custo total de aquisição, através de metodologia estruturada, mudança de processos, melhores práticas e estímulo da concorrência entre fornecedores (MENEGOLO, 2006).

Tradicionalmente um processo de compras é orientado à execução, com pouco tempo dedicado as atividades mais estratégicas.

- 2% análise de fornecedores;
- 8% Procuram de Fornecedores
- 28% Compras/Pedidos
- 8% Requisição de Compras
- 54% Reclamações e Follow Up

Através de um processo de compras eficaz e planejado, a Sadia desenvolve uma estratégia de fornecimento customizada para suas necessidades de suprimentos, o que traz reduções de custos significativas, tornando nossas compras mais atrativas, competitivas e rentáveis.

Todo o processo de aquisição é realizado com procedimentos definidos, buscando aperfeiçoar os resultados obtidos em cada etapa. A seguir um resumo com os 7 passos para a implementação de uma compra estratégica:



Figura 5 – 7 passos para a Metodologia do Strategic Sourcing

Fonte: <http://www.focoreducao.com.br/metodologia6.asp>

4.4 Relevâncias da área de Compras / Suprimentos na estratégia das empresas

Estamos em tempos de grande competitividade e a busca pelo aumento da eficiência através da redução de custos não é apenas importante, mas imprescindível para que as empresas possam almejar novos patamares de lucratividade.

Dentro deste cenário, a função de Especificação e Compra possui uma importância estratégica devido ao seu grande impacto nos resultados, já que as despesas com serviços e materiais geralmente representam cerca de 40-60% do total das despesas operacionais, suplantadas apenas com as despesas de pessoal.

4.5 Grandes Resultados com a Abordagem Estratégica em Compras

Tradicionalmente considerada uma atividade puramente operacional em muitas indústrias, a função de Compras tem passado por mudanças significativas, claramente percebidas no tocante à tecnologia de informação (catálogos eletrônicos, leilões, portais entre outros), mas, sobretudo na dimensão estratégica do relacionamento com os fornecedores e parceiros de negócio (usuários solicitantes).

Trabalhos em Strategic Sourcing realizados em diversas indústrias no Brasil e no exterior mostram que é possível obter reduções de custos da ordem de 10% a 20% do total das despesas, através do aumento de eficiência operacional (organização e processos), análise de concepção, redução dos preços unitários e melhor gestão da demanda pelos bens e serviços.

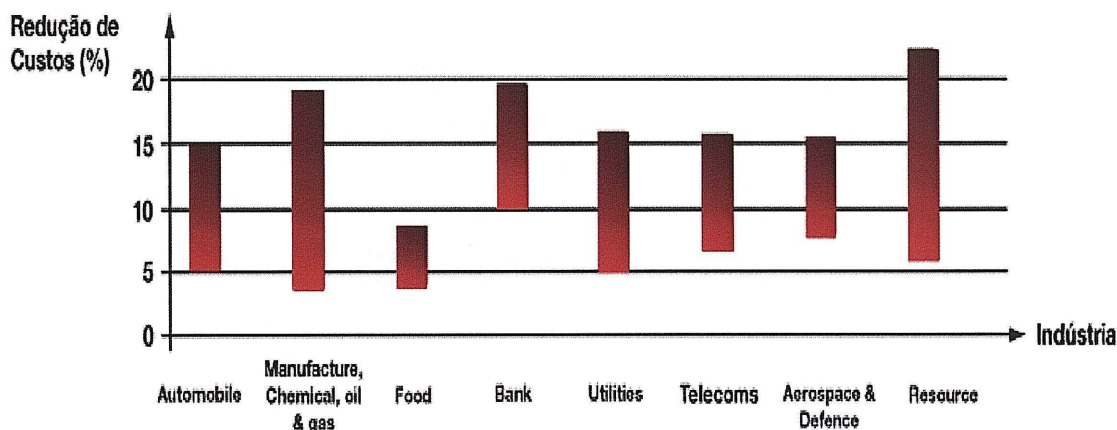


Figura 6 – Percentual de Redução em diversas Organizações.

Fonte: Mckinsey & Company

5 Fundamentos do Strategic Sourcing

Strategic Sourcing pode ser entendido e fundamentado como um conjunto de procedimentos, ferramentas e capacitações que abordam de maneira integrada três conceitos fundamentais da prática de compras:



Figura 7 – Fundamentos do Strategic Sourcing - Fonte: Mckinsey & Company

De uma forma geral, as empresas costumam focar em projetos de Strategic Sourcing, que por sua vez abordem três conceitos com o objetivo de implementar melhores práticas no processo de negociação junto aos fornecedores buscando benefícios pontuais e com um alcance planejado às categorias de compras abordadas ao de Projeto de Compras. Para tanto, estes projetos são focados em uma análise criteriosa da indústria e do negócio dos fornecedores, na definição das estratégias de fornecimento e na estruturação das negociações. Os resultados obtidos normalmente são representativos e são proporcionais à quantidade de

categorias.



Figura 8 – Divisão de Processos / Estrutura de uma Organização - Fonte: Mckinsey & Company

5.1 Benefícios sustentados

Um dos principais objetivos da metodologia proposta é garantir que os benefícios sejam sustentados ao longo do tempo. Partimos da premissa que, além de implementar as melhores práticas em compras, são necessário que sejam estruturados os procedimentos, capacitações e ferramentas considerando os aspectos particulares de cada empresa. Isto poderá ser obtido através da:

» Reformulação dos novos processos dentro de uma abordagem unificada para todas as aquisições de materiais e serviços (Concepção);

» Implementação das ferramentas necessárias para suportar os novos processos e a organização (Negociação);

» Implementação de uma estrutura organizacional capaz de perenizar as melhores práticas de Strategic Sourcing e efetuar a gestão da demanda e dos fornecedores (Organização);

5.3 Benefícios rápidos

Outro aspecto que se propõe a contemplar é a rapidez com que as empresas necessitam colher benefícios relevantes. Desenvolver uma metodologia de trabalho que permita, após priorização das categorias, conduzirem um projeto completo de Strategic Sourcing em um prazo máximo de três meses, aplicando a capacidade de implementação nos âmbitos de processos de negócio, mudanças organizacionais e tecnologia.

Estima-se que já no primeiro ano de Sourcing seja possível obter de 30% a 40% dos benefícios totais estimados para um projeto desta natureza (dependendo da quantidade de famílias de compras), através da implementação de uma ou mais ondas para as categorias de compras mais relevantes.

Um projeto completo de Strategic Sourcing é constituído por duas etapas: Estratégia e Realização onde podem ser planejadas em Ondas com a implementação paralela de novos processos, tecnologias, indicadores e organização de compras.

5.4 Estratégia (diagnóstico e priorização)

Numa primeira etapa, é necessário conduzir a fase de diagnóstico e priorização, cuja duração é estimada entre 2 a 4 semanas. Nesta fase são identificadas as diversas categorias de materiais e serviços, e determinado o Custo Total para cada categoria.

No mesmo período, são revistos os atuais processos, tecnologias e modelo organizacional que suportam a atividade de compras, e elaborada uma visão de como eles devem ser estruturados para que a prática de Strategic Sourcing seja sustentada.

Ao final desta fase, é elaborado um Business Case contendo os benefícios estimados para o Projeto de Compras, priorizando e definindo a estratégia das diversas ondas de implementação, considerando o ganho potencial e a complexidade de implantação de cada categoria de compras.

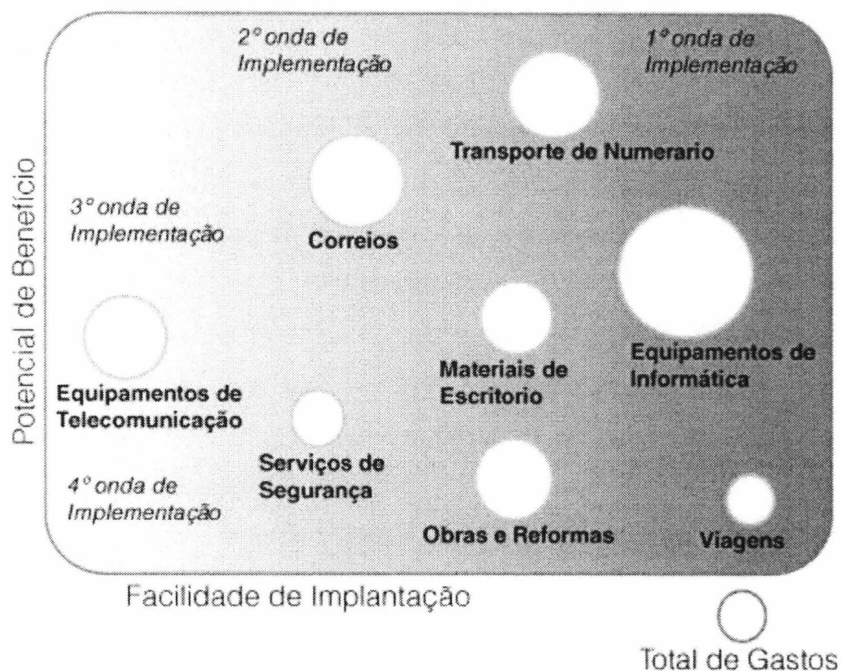


Figura 10 – Benefícios para a Organização - Fonte: Mckinsey & Company

5.5 Implantação em ondas

Cada onda de implantação possui uma duração média de 2 a 3 meses. No entanto, o Strategic Sourcing deve ser visto como um processo contínuo, onde as ondas são revistas periodicamente, tornando imprescindível que os processos, ferramentas e meios de capacitação estejam consolidados na organização.

Em cada onda, identifica-se a estratégia de gestão mais apropriada para as categorias de compras selecionadas, e em seguida desenvolve as ferramentas de cotação e na condução das negociações com fornecedores. Ao final de cada onda são implementados acordos de fornecimento com os parceiros comerciais.



Figura 11 – Implementação em Ondas - Fonte: Mckinsey & Company

Para esta Monografia, é proposto o Strategic Sourcing para a commodity Arroz. A escolha por esta família deve-se ao fato de que as commodities possuem parcela fundamental em nossas compras, não somente pelo seu Spend de Compras, mas principalmente por suas inúmeras variações de preços, ditadas pelas bolsas de valores espalhadas pelo mundo, além de condições de safras, e logicamente devido a condições climáticas adversas.

A metodologia utilizada de Strategic Sourcing é composta de três etapas, representadas na Figura 12, que são totalmente integradas para garantir o sucesso na definição da estratégia da área de suprimentos.



Figura 12. Etapas do desenvolvimento do Strategic Sourcing. Fonte: Mckinsey & Company.

Etapa 1 - Análise do perfil das famílias.

O objetivo desta etapa é classificar todas as famílias de itens de acordo com a importância para o negócio. Algumas das questões relevantes nesta etapa são quanto cada família representa do total de compras e qual é a representação do item avaliado dentro da família.

Com a avaliação de cada família e do item estudado é possível determinar a importância de cada uma das famílias de itens e criar a matriz estratégica de compra, que agrupa as famílias de acordo com a importância.

Etapa 2 - Caracterização do mercado

Nesta etapa do projeto precisam-se determinar quais informações do mercado fornecedor são necessárias, observando principalmente o histórico e as tendências de preço e de produção.

Etapa 3 - Implementação da estratégia de suprimentos.

Nesta etapa é preciso avaliar a análise das cinco forças, verificar a competitividade da empresa através da SWOT: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), determinar quais são os ajustes necessários e estabelecer a estratégia para a negociação.

Após esta análise torna-se possível definir o fornecedor, iniciar a negociação e realizar o fechamento dos contratos.

O desenvolvimento do Strategic Sourcing para a commodity arroz é de extrema importância na negociação dos itens: farinha de arroz inativa e farinha de arroz inativa média. Estes produtos são negociados pela diretoria de Suprimentos sob a gerência de Materiais Diretos na área de Insumos – Nutrição Humana e estão classificados na Família dos Ligantes.

Conforme a metodologia do Strategic Sourcing utilizada no projeto, a primeira etapa é analisar a importância desse produto dentro da empresa. A seguir

está a análise de gasto das áreas dentro da Gerência de Materiais Diretos até o grupo/item de interesse deste Strategic Sourcing.

Etapa 4 - Análise do perfil das famílias

Etapa 4.1 - Spend Map – Matérias Diretos

A gerência de Materiais Diretos comprou no ano de 2008 aproximadamente R\$ 1,7 MM. Sendo que a área de Insumos – Nutrição Humana corresponde a 22% deste valor, conforme representa o gráfico da Figura 13.

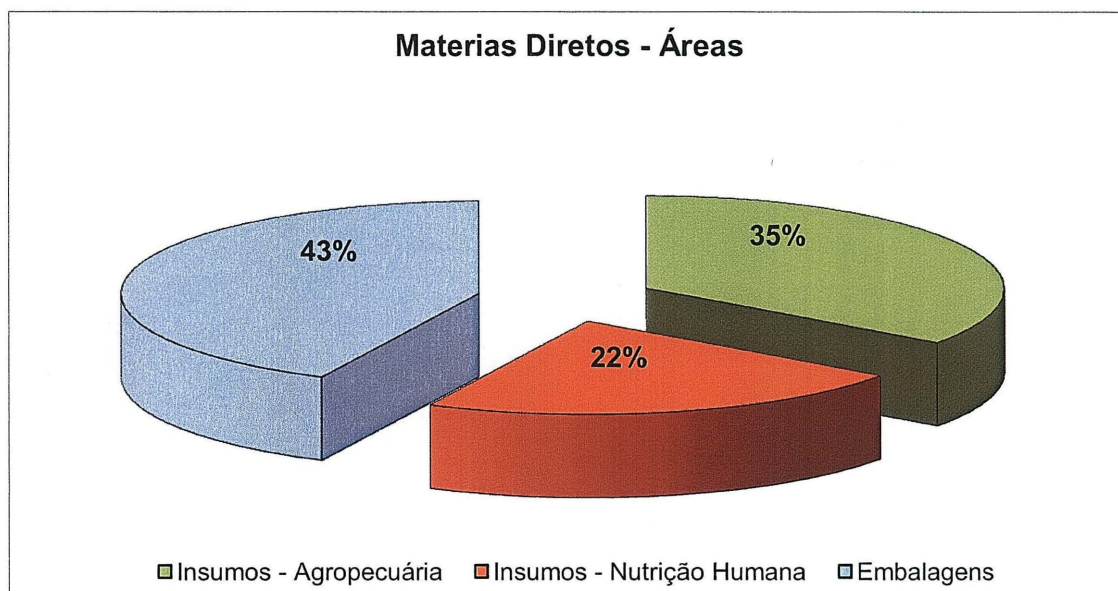


Figura 13. Valor projetado para cada área da Gerência de Materiais Diretos.

4.1.1. Spend Map – Insumos – Nutrição Humana

A Tabela 1 apresenta todos os grupos de produtos, que correspondem as Famílias, negociados pela área de Insumos – Nutrição Humana e o valor líquido comprado de cada família no período de janeiro a outubro de 2008.

| FAMÍLIA | % VALOR COMPRADO (JAN A OUT/2008) |
|----------------------|--|
| TRIPAS NATURAIS | 18,0966% |
| LIGANTES | 14,0819% |
| QUEIJOS | 12,9526% |
| EMULSIFICANTES | 10,9824% |
| CONSERVANTES | 10,1990% |
| AROMAS | 4,9449% |
| LEITE E DERIVDS | 4,7059% |
| ESPECIARIAS | 3,9917% |
| ESTAB/FOSFAT | 3,4928% |
| COMPLEMENTO | 3,0768% |
| SAL | 2,8614% |
| AÇÚCARES | 2,1317% |
| GORDURAS/ÓLEOS | 1,6809% |
| ADITIVOS | 1,5542% |
| CORANTES | 1,4077% |
| REFORÇADORES | 1,2911% |
| TOMATES | 1,2074% |
| MASSAS | 0,4245% |
| CHOC. E COMPL.DOCES | 0,4244% |
| COMPLEMENTO PROD.MD | 0,2396% |
| VINHOS E VINAGRES | 0,1036% |
| VITAMINAS | 0,0955% |
| QUEIJOS MD | 0,0188% |
| FRUTAS SECAS MD | 0,0150% |
| LEITES E DERIVADOS M | 0,0086% |
| AROMAS DOCES | 0,0056% |
| VINHOS E VINAGRES MD | 0,0052% |
| IMPERMEBEALIZANTES | 0,0003% |
| TOTAL | |

Tabela 1. A fração comprada de cada família no período de janeiro a outubro de 2008.

O gráfico, representado pela Figura 14, mostra que a família de ligantes é o segundo grupo de produtos mais negociado pela área de Nutrição Humana. No período de janeiro a outubro de 2008, foi comprado R\$ 45.566.656,65, o que corresponde a aproximadamente 14% do Spend Map total da área.

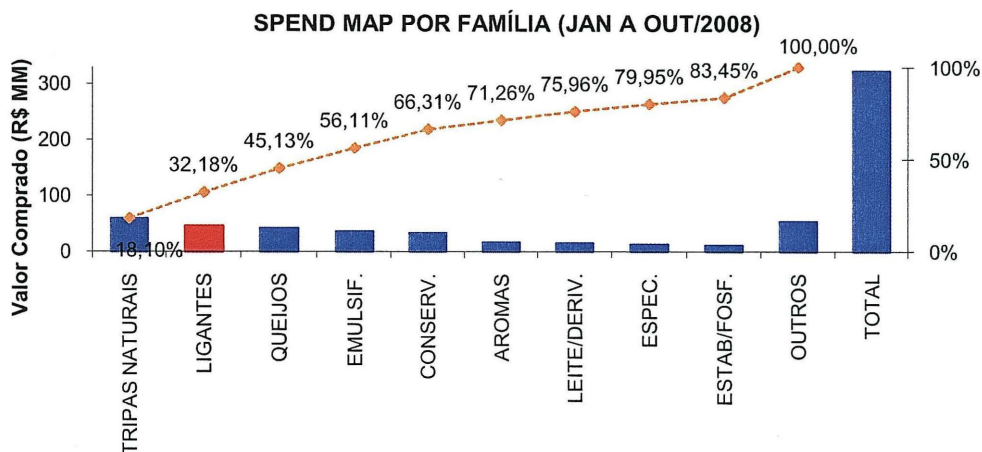


Figura 14. Spend Map da área de Insumos – Nutrição Humana no período de janeiro a outubro de 2008.

4.1.2. Spend Map Projetado – Insumos

O valor líquido projetado e negociado no ano de 2008 pela área de Nutrição Humana é de aproximadamente R\$ 388 MM. A Família de Ligantes é o segundo grupo de produtos mais consumidos pela área, e estima-se que para essa família seja negociado R\$ 64 MM em 2010, devido o aumento do preço das commodities e dos volumes consumidos. A Figura 15 demonstra o Spend Map Projetado da área de Nutrição Humana para o ano de 2008.

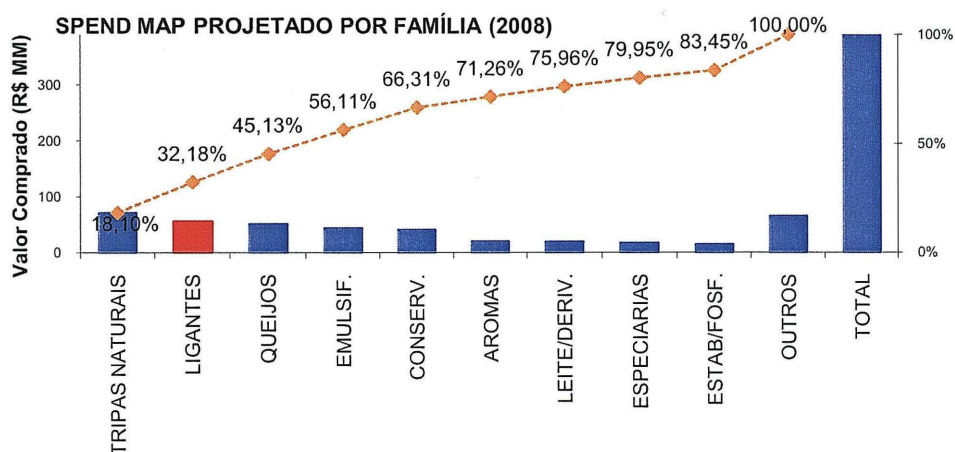


Figura 15. Spend Map Projetado da área de Insumos – Nutrição Humana pra o ano de 2008.

4.1.3. Spend Map – Ligantes.

A Família de Ligantes possui 75 itens, que são derivados principalmente do trigo, mandioca, arroz, milho e soja. A Figura 16 apresenta a distribuição do valor negociado pela área de Nutrição Humana na Família de Ligantes de acordo com a origem do produto.

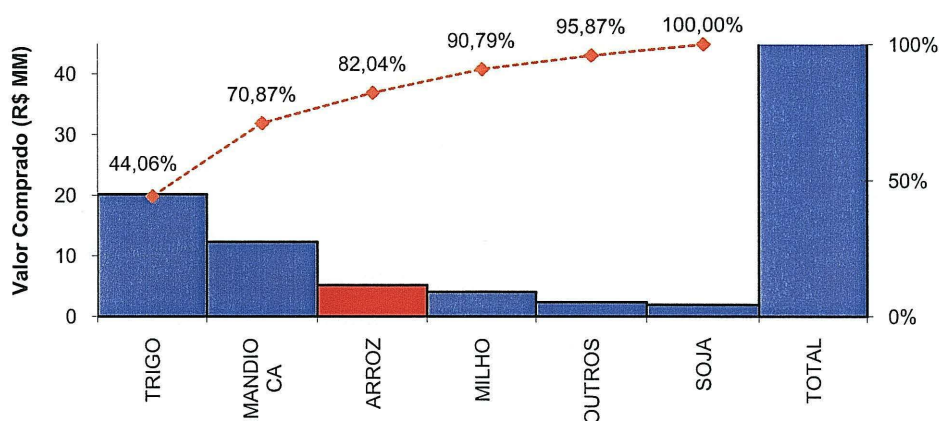


Figura 16. Origem dos produtos da Família dos Ligantes.

O valor comprado no período de janeiro a outubro de 2008 para os produtos derivados de arroz foi R\$ 5.107.094,70.

4.1.4. Spend Map – Arroz

Os produtos derivados de arroz, negociados na Família de Ligantes, são: a farinha de arroz inativa e a farinha de arroz inativa média. A quantidade comprada no período de janeiro a outubro de 2008 da farinha de arroz inativa média foi igual a 3.036.691,60 kg, que corresponde a 76% da quantidade total comprada pela área de Insumos para os derivados de arroz. Já a quantidade negociada, nesse mesmo período, para a farinha de arroz inativa corresponde a 23%, aproximadamente 979.980,00kg da quantidade total comprada. A Figura 17 representa a quantidade comprada de cada um desses insumos pela área de Insumos.

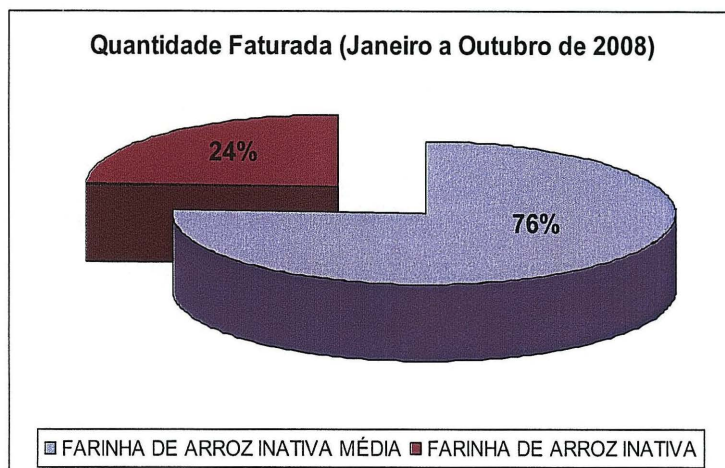


Figura 17. Quantidade de cada produto derivado de arroz negociado pela área no período de janeiro a outubro de 2008.

Atualmente a Cerealle Indústria e Comércio de Cereais e a Supra Josapar Joaquim Oliveira S/A, localizados em Pelotas no Rio Grande do Sul, são os fornecedores de farinha de arroz inativa média e farinha de arroz inativa para a Sadia.

4.1.4.1. Farinha de Arroz Inativa Média

É utilizada como pré-dust em empanados na unidade de produção (UP) de Chapecó em Santa Catarina, no Paraná em Toledo, no Mato Grosso na cidade de Várzea Grande e em Minas Gerais em Uberlândia. As especificações desse produto estão no Padrão de Qualidade (PQ) com o código de controle: 120094902.

No PQ está descrito a faixa granulométrica, umidade, acidez, contagem de microrganismo, embalagem de transporte, prazo de validade mínima e outras características do produto. É essencial que o fornecedor homologado esteja de acordo com as exigências do Padrão de Qualidade Sadia, para garantir a padronização do produto fornecido.

O gráfico da Figura 18 apresenta a quantidade consumida do insumo em cada unidade de produção e a Figura 19 mostra a distribuição nas unidades de produção de acordo com o fornecedor.

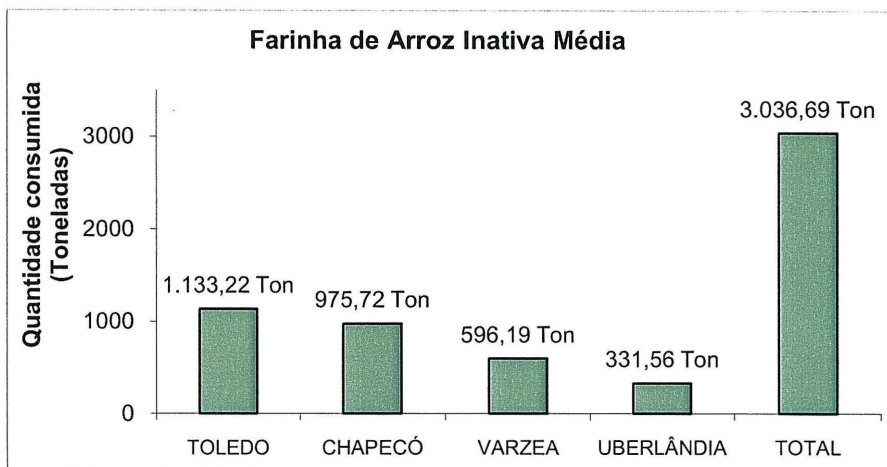


Figura 18. Quantidade de farinha de arroz inativa média consumida em cada centro de produção no período de janeiro a outubro de 2008.

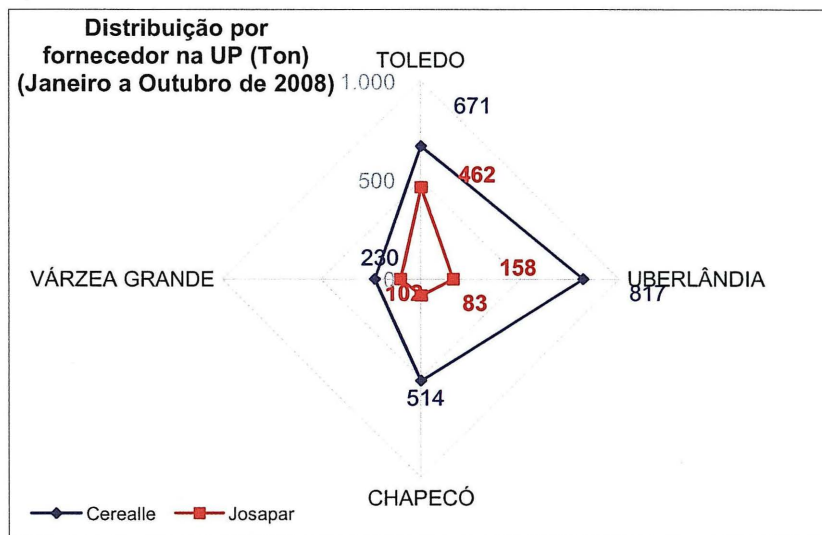


Figura 19. Quantidade de farinha de arroz inativa média consumida em cada centro de produção, no período de janeiro a outubro de 2008, de acordo com o fornecedor.

4.1.4.2. Farinha de Arroz Inativa

Esse insumo é utilizado em empanados da marca Nuggets produzidos na unidade de Toledo, em empanados da marca Rezende produzidos em Uberlândia e como farinha de rosca em Toledo.

As especificações desse produto estão no Padrão de Qualidade (PQ) com o código de controle: 120058003.

O gráfico da Figura 20 apresenta a quantidade consumida do insumo em cada unidade de produção e a Figura 21 mostra a distribuição nas unidades de produção de acordo com o fornecedor.

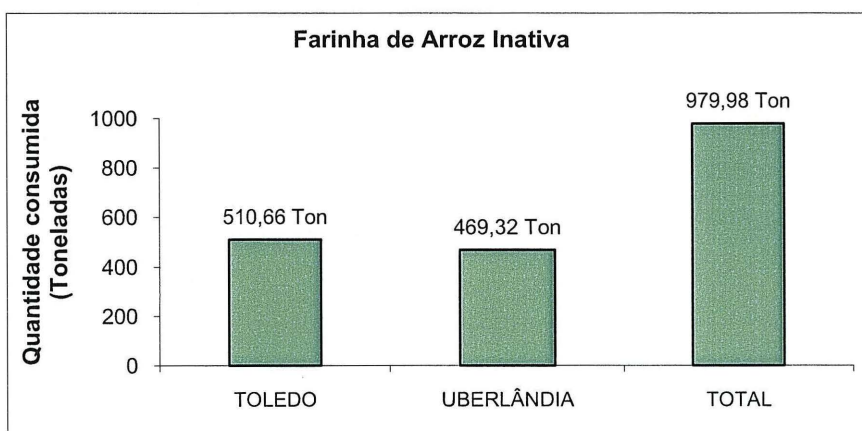


Figura 20. Quantidade de farinha de arroz inativa consumida em cada centro de produção no período de janeiro a outubro de 2008.

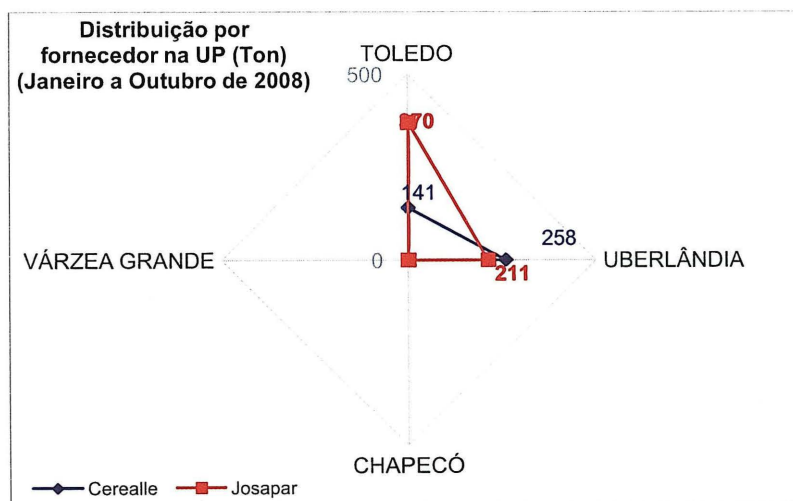


Figura 21. Quantidade de farinha de arroz inativa consumida em cada centro de produção, no período de janeiro a outubro de 2008, de acordo com o fornecedor.

Utilizando um estudo dos dois tipos de insumos derivados de arroz pode-se verificar, conforme mostra o gráfico da Figura 22, que o principal fornecedor de farinha de arroz para a Sadia é a Cerealle Indústria e Comércio de Cereais e a unidade de produção que tem maior consumo é o centro de Toledo.

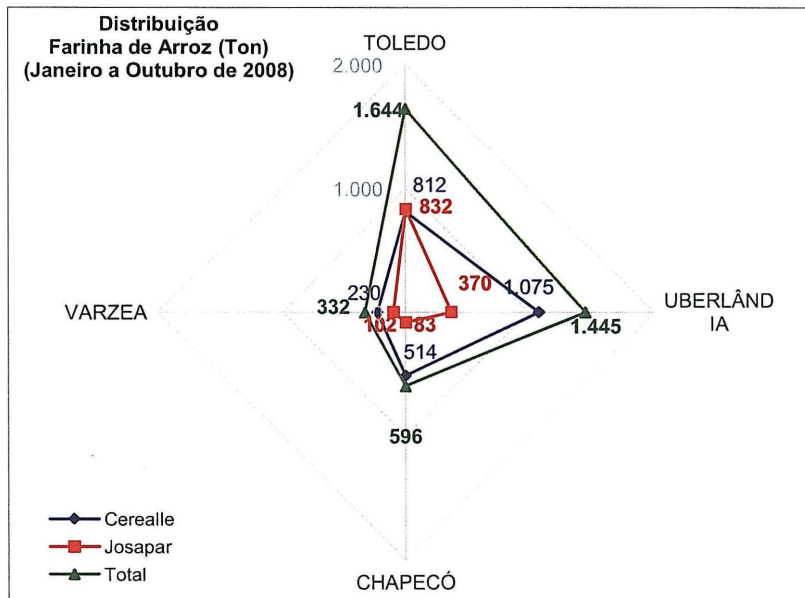


Figura 22. Quantidade de farinha de arroz inativa consumida em cada centro de produção, no período de janeiro a outubro de 2008, de acordo com o fornecedor.

4.2. Etapa 2 - Caracterização do mercado.

Após analisar a influência desses produtos para a empresa, a etapa seguinte, de acordo com a metodologia adotada para o Strategic Sourcing, é estudar o mercado nacional e internacional de arroz.

4.2.1. Arroz (*Oryza Sativa* L)

O arroz é uma planta da família das gramíneas, constituído de casca, película, germe e endosperma, cujo nome científico é *Oryza Sativa* L. A época da safra no Brasil vai de meados de novembro até a primeira quinzena de março. E os grãos de arroz são plantados em dois ecossistemas diferentes: várzeas e terras altas (NITZKE, 2004).

- Várzea: é a cultura predominante no Brasil, tendo como principal produtor o estado do Rio Grande do Sul. Neste sistema domina o cultivo com irrigação controlada, onde a cultura é realizada em várzeas sistematizadas com semeadura feita em solo seco e a água aplicada na forma de banhos. Também pode ser realizado sob sistema de várzea úmida, sem controle de irrigação, o que normalmente é feito por pequenos produtores (NITZKE, 2004).

- Terras Altas ou Sequeiras: o arroz é cultivado em terras enxutas, apresenta baixos níveis de produtividade e qualidade dos grãos inferior aos produzidos pelo processo irrigado. Atualmente cerca de 13% dos campos de arroz do mundo cultivam esse tipo de arroz, entretanto representam apenas 4-5% da produção total mundial. No Brasil, o grão tem sido cultivado em áreas de pastagens degradadas, sendo usado como meio de recuperação desses solos, e o plantio concentra-se na Região de Cerrado. Apesar de ocupar cerca de 64% da área cultivada, responde por apenas 39% da produção nacional. Diferentemente do arroz irrigado que, ocupando apenas 40% da área cultivada é responsável por aproximadamente 60% da produção nacional (NITZKE, 2004).

Para ser consumido, o arroz precisa ser beneficiado, que consiste na remoção da casca e no polimento dos grãos (NITZKE, 2004). No Brasil, o Ministério da Agricultura divide em dois grupos gerais: o arroz em casca e arroz beneficiado. O beneficiado apresenta os seguintes subgrupos: polido (arroz

comum), integral (macrobiótico ou esbramado), parboilizado integral e parboilizado. A classificação também determina que cada constituinte do subgrupo é qualificado em cinco tipos - de 1 a 5, com numeração crescendo de acordo com a diminuição da qualidade, que é influenciada por defeitos como: grãos quebrados e quireras.

Já o arroz beneficiado e os fragmentos de arroz que não atenderem às exigências da Norma serão classificados como AP - Abaixo do Padrão e poderá ser comercializado como tal, desde que, esteja perfeitamente identificado.

Durante as etapas do beneficiamento do arroz são gerados grãos quebrados, e destes, apenas 10% podem ser adicionados ao produto classificado como Tipo 1. Uma opção para o uso desse subproduto é a obtenção de farinha de arroz (BARBOSA *et al*, 2006)

A obtenção da farinha de arroz ocorre pela moagem do cereal, seguida pela classificação granulométrica e embalagem. Geralmente, a matéria-prima utilizada é o arroz polido, podendo ser aproveitados os grãos partidos. Quando usado o arroz parboilizado, este sai completamente esterilizado do processo, devido ao tratamento com água e calor, que termina com a carga microbiológica (IRGA, 2008).

A farinha de arroz está inserida no mercado em quantidades modestas e a maior parte é destinada à indústria processadora de alimentos, para a fabricação de alimentos infantis, barras de cereais, massas, pães e demais produtos (IRGA, 2008).

Angélica Magalhães, do IRGA, ressalta que a possibilidade de substituição parcial da farinha de trigo pela de arroz (30%, por exemplo) proporcionaria uma redução da dependência externa do trigo, pois atualmente o Brasil importa mais de 60% do trigo que consome, e representaria uma alternativa de inovação tecnológica para os orizicultores, agregando valor a esse subproduto do arroz.

Observando o gráfico, apresentado na Figura 22, é possível analisar que o arroz compõe 52% do gasto na produção de farinha de arroz, e o restante do custo é formado pelos gastos com: produção (17%), embalagem (3%) e

encargos financeiros da nota (28%). Esses dados foram fornecidos pela empresa Cerealle, que é fornecedor atual da Sadia.

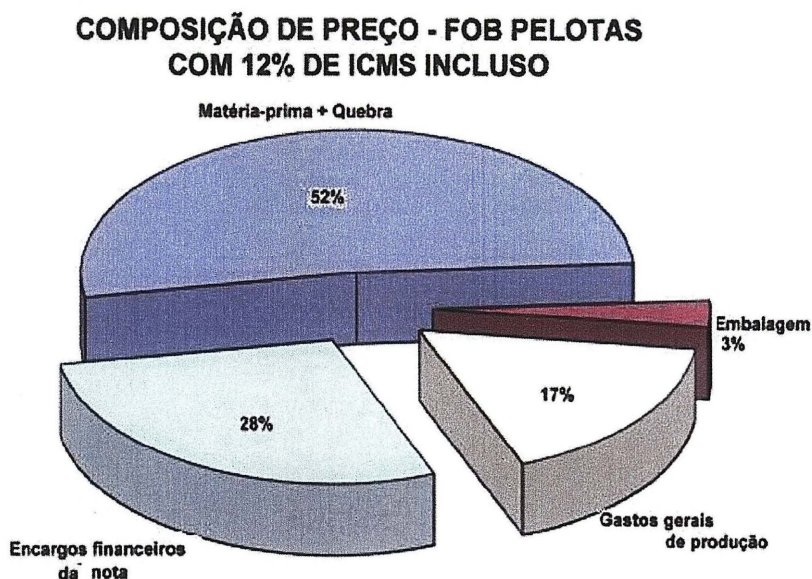


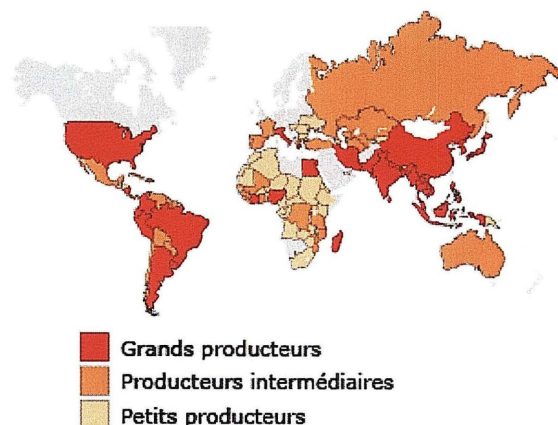
Figura 23. Composição do preço da farinha de arroz, considerando o FOB em Pelotas – RS.

Dentro desta perspectiva pode-se avaliar que o preço do arroz tanto no mercado nacional como no internacional influencia a composição do preço da farinha de arroz que será negociada pela Sadia, mostrando outra vez a importância do projeto de desenvolvimento do Strategic Sourcing dessa commodity para a empresa.

4.2.2. Caracterização do mercado internacional de arroz

A Figura 24 mostra a distribuição mundial dos produtores de arroz. Analisando a Tabela 2 observa-se que a produção mundial de arroz deste ano, até o mês de setembro, já superou a produção total do ano anterior e que atualmente o maior produtor de arroz no mundo é a China.

O Brasil aparece em 6º lugar entre os maiores produtores mundiais de arroz e é o maior produtor do grão fora do continente asiático.



Fao 2006

Figura 24. Distribuição mundial dos produtores de arroz. Fonte: FAO 2006

| Em Milhões de toneladas | Produção beneficiado | | Exportações | | Estoques 2008 |
|-------------------------|----------------------|-------|-------------|------|---------------|
| | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | |
| Mundo | 439,6 | 445,4 | 31,3 | 29,7 | 109,2 |
| China | 127,1 | 129,5 | 1,3 | 1,0 | 60,6 |
| Índia | 94,4 | 98,4 | 6,0 | 2,8 | 14,0 |
| Indonésia | 35,3 | 35,5 | - | - | 2,4 |
| Vietnã | 23,9 | 24,9 | 4,5 | 4,9 | 4,1 |
| Tailândia | 20,5 | 21,5 | 9,5 | 10,0 | 5,3 |
| Brasil | 7,7 | 8,3 | 0,2 | 0,4 | 1,8 |
| EEUU | 6,2 | 6,3 | 3,0 | 3,5 | 0,8 |
| Paquistão | 5,2 | 5,6 | 2,7 | 3,5 | 0,3 |

Fonte: FAO, setembro, 2008

Tabela 2. Dados da produção mundial de arroz no ano de 2007 e no período de janeiro a setembro de 2008.

Segundo a FAO (Fundação das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação), a produção mundial em 2010 deverá aumentar 1,5%, o que significa 668 milhões de toneladas de arroz em casca (equivalente a 445,4 Mt de arroz branco), contra 658 Mt produzidos em 2009. As primeiras projeções para 2011 apontam para uma nova alta de 1%, que proporcionará aproximadamente 675 Mt (454,3 Mt de arroz branco). O gráfico da Figura 25 mostra o histórico e estimativo da produção mundial de arroz entre 1985 e 2009.

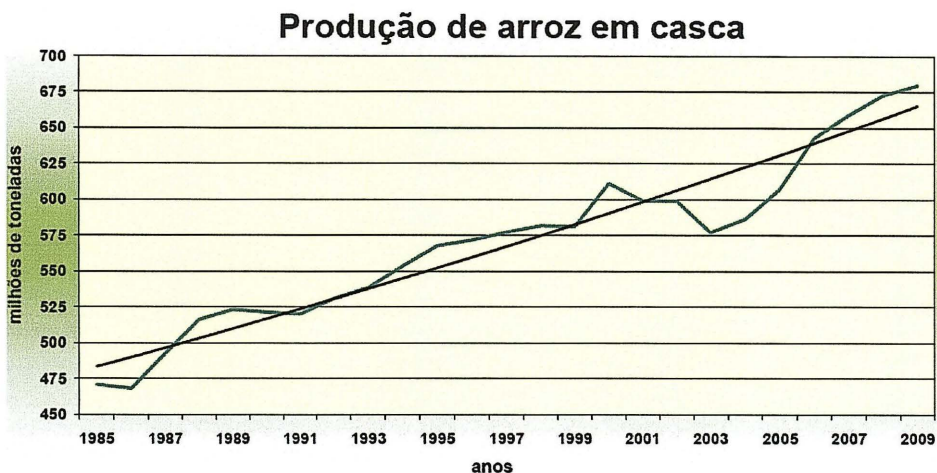


Figura 25. Projeção da produção mundial de arroz entre 1985 e 2009.

A Figura 26 apresenta o histórico do estoque mundial de arroz branco e a estimativa de estoque desse produto para 2009. Segundo VILLAR (2008), os estoques mundiais terminados em 2009 devem crescer 5% totalizando 109 Mt contra 105 Mt obtidos 2008. Em 2010, os estoques podem ter um novo salto alcançado valores próximos de 115 Mt.

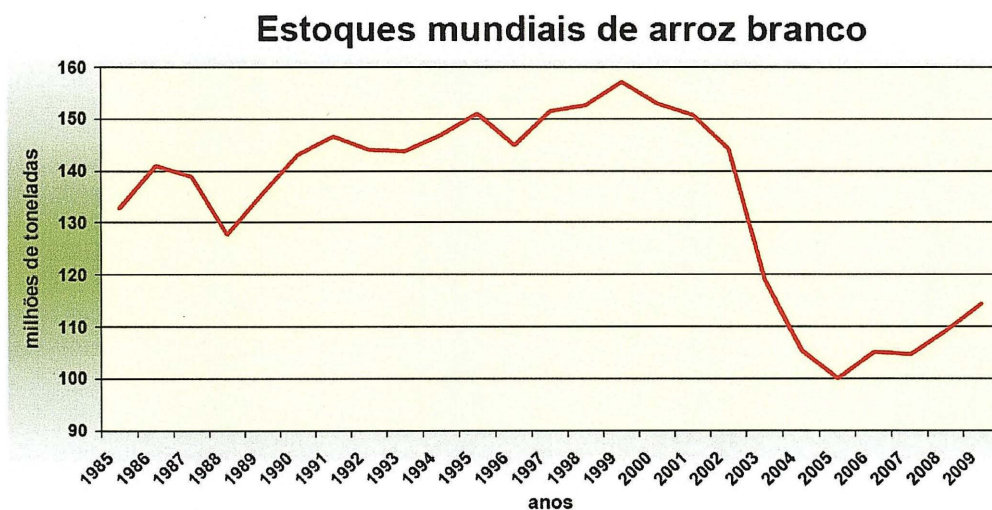


Figura 26. Projeção do estoque mundial de arroz branco entre 1985 e 2009.

A queda nos estoques mundiais de arroz é o efeito do crescimento da demanda mundial por cultivadores destinados a múltiplos usos - alimento e

biocombustível – principalmente soja e milho. Ultimamente essas culturas estão substituindo as áreas antes plantadas com arroz e outros produtos tradicionais (IGRA, 2008). Segundo a Assessoria de Comunicação do IRGA, o que abastece o mundo é os estoques de safras passadas.

Atualmente existem dois grandes mercados de arroz. O mercado de alto padrão e o mercado de baixo padrão. As diferenças de padrões são definidas basicamente, pelo percentual de quebrado. Nas cotações de preços internacionais somente se distinguem as seguintes características: país de origem, percentual de arroz quebrado, aromático ou não aromático, parboilizado ou branco (EMBRAPA, 2005).

A análise do Índice Preços Mundiais do arroz (IPO), realizada por VILLAR (2008), representada na Figura 27, mostra que no mês de outubro deste ano o preço do arroz se movimentou para baixo e também estima que no último trimestre de 2008, os preços mundiais podem cair cerca de 10% com a chegada da nova safra principal na Ásia.



Figura 27. Índice de preços mundiais do arroz (IPO) no período de janeiro de 2000 a setembro de 2008

O gráfico, apresentado na Figura 28, mostra o desenvolvimento mensal do preço do arroz em dólar por tonelada de produto, com incoterm FOB (Free on

Board – o vendedor encerra suas obrigações quando a mercadoria transpõe a amurada do navio “ship's rail” no porto de embarque indicado e, a partir daquele momento, o comprador assume todas as responsabilidades quanto a perdas e danos) Bangkok, Houston e Ho Chi Minh City, no período de outubro de 2002 a outubro de 2008. A classificação de acordo com a origem e a qualidade do grão é: grão proveniente dos Estados Unidos com 2/4 dos grãos quebrados (Usa2/4), arroz branco da Tailândia com menos de 5% dos grãos quebrados (Tai100%B), grão com origem no Vietnã com 5% dos grãos quebrados (Viet5%) e os grãos quebrados (A1Super).



Figura 28. Preço mensal do arroz em US\$/T com incoterm FOB Bangkok, Houston e Ho Chi Minh City no período de outubro de 2002 a outubro de 2008.

Analisando a Figura 29, percebe-se que o arroz beneficiado Tai 100%B recuou para US\$ 625 a tonelada FOB, contra o recorde histórico de US\$ 1.080 a tonelada FOB, registrada no mês de maio passado. No Vietnã, os preços também estão em queda, o arroz beneficiado Viet 5% está cotado a US\$ 550 por tonelada FOB, após ter atingido o recorde de US\$ 1.088 a tonelada FOB registrado em de maio de 2008. Com o fim da proibição às exportações no início de julho, o mercado no Vietnã começou a antecipar o aumento da oferta exportável e o

relançamento de novos contratos. Já nos EUA, os preços de exportação seguem recuando e o arroz beneficiado longo 2/4 recuou do recorde de US\$ 988 a tonelada FOB em maio, para próximo de US\$ 750 a tonelada FOB. O preço dos grãos quebrados (A1Super) recuou do pico de US\$ 850 a tonelada FOB em maio, para os atuais US\$ 475 a tonelada FOB.

No cenário internacional, os preços continuarão perdendo força, mas permanecem maiores que os do ano passado, principalmente pelas novas safras da Ásia, que são colhidas no segundo semestre de cada ano.

Entretanto a tendência é de estabilidade do preço do arroz no médio prazo e de recuperação moderada no longo prazo (COGO, 2008).

4.2.3. Caracterização do mercado nacional de arroz

A Figura 29 mostra a distribuição brasileira dos produtores de arroz no ano de 2007. Percebe-se que o Rio Grande do Sul é o maior produtor desse grão, seguido pelos estados de Santa Catarina, Mato Grosso e Maranhão.

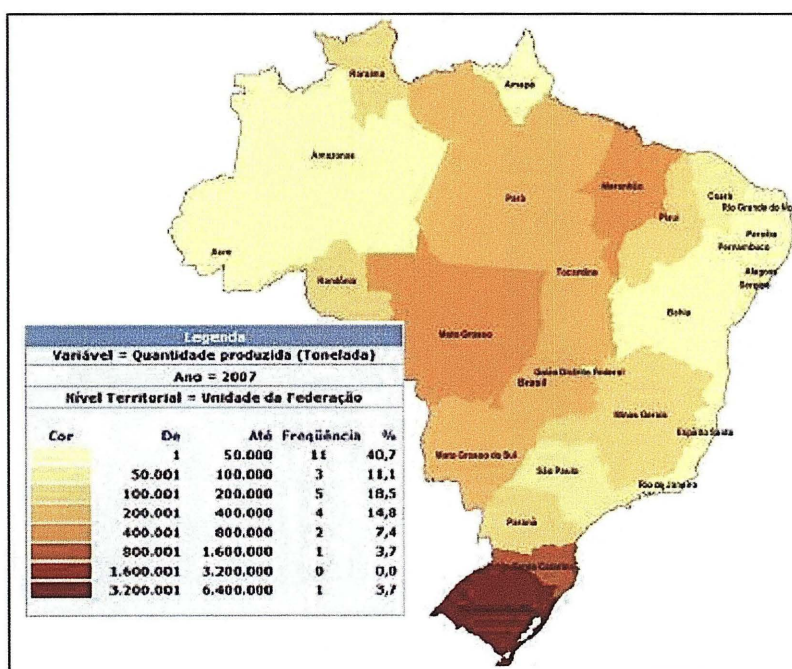


Figura 29. Distribuição da produção brasileira de arroz na safra de 2007.

Segundo Camila Vassalo, da Agência Brasil, o Brasil terá uma produção de 12 milhões de toneladas de arroz em 2010, o que resulta em um crescimento de 8,5% em relação à safra de 2009, que registrou produção de 11 milhões de toneladas de arroz.

Em janeiro, a previsão de rendimento médio por hectare do arroz (em casca) registrado na safra de 20010, foi de 3,8 mil toneladas. Para 2011, estima-se um rendimento de 4 mil toneladas, aumento de 5,8% (IBGE, 2009).

Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), a área cultivada com arroz em 2010 está estimada em 2,96 milhões de hectares, 0,2% (4,6 mil hectares) superior à da safra anterior. De acordo com a pesquisa da companhia, o crescimento foi impulsionado pela retomada das áreas que deixaram de ser cultivadas, por causa da escassez de chuvas, na safra anterior no Rio Grande do Sul.

Nas regiões Centro-Oeste e Sudeste do país, onde predominam os plantios de arroz sequeiro, a área plantada caiu 17,6% e 9,9%, respectivamente. Essa redução aconteceu por causa das áreas que foram ocupadas pelo plantio do milho e da soja, que têm apresentado preços mais remuneradores (CONAB, 2008).

O gráfico da Figura 30 mostra o histórico do preço da saca da 50kg de arroz nos três principais mercados brasileiros: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Mato Grosso.

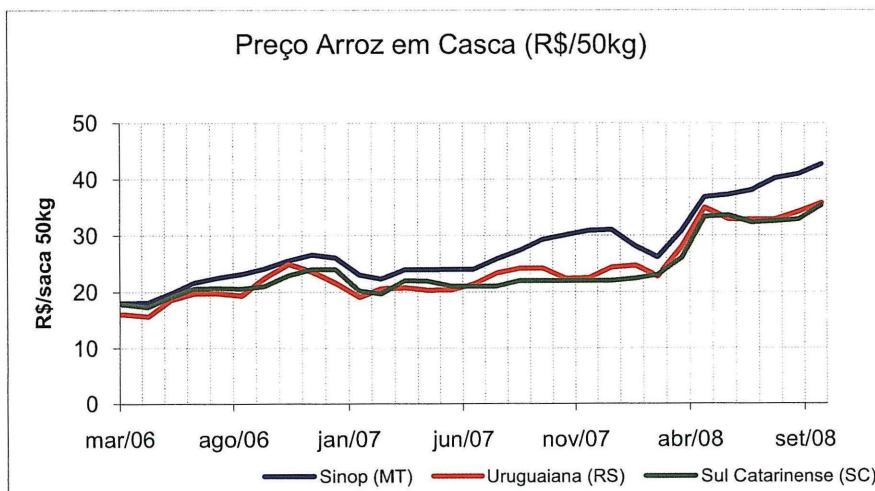


Figura 30. Histórico do preço de arroz (R\$/50kg) no mercado brasileiro.

Analisando o gráfico, pode-se perceber que no Rio Grande do Sul, principal produtor brasileiro, a cotação atual do arroz em casca é em média de R\$ 35,71 por saco de 50 kg (FOB produtor), contra R\$ 34,90 por saco de 50 kg na segunda quinzena de maio. Neste estado, a cotação do arroz em casca, em média, acumula uma alta próxima de 47,9% nos últimos 12 meses e uma alta de 57,5% no ano-safra 2007/2008 (março de 2008 a outubro de 2008).

A tendência no mercado nacional é a estabilidade prolongada do preço. Isso porque, a Companhia Nacional de Abastecimento possui nos armazéns cerca de um milhão de toneladas do cereal e tem ofertado arroz dos estoques públicos para estabilizar os preços no mercado. No mês de agosto, foram leiloadas cerca de 90 mil toneladas de arroz, sendo 50 mil toneladas depositadas no Rio Grande do Sul e 10 mil toneladas em Santa Catarina.

Em São Paulo, o preço médio do arroz beneficiado branco, no atacado, para o fardo de 30 kg tipo 1 oscila numa larga faixa entre R\$ 48,60 e R\$ 63,00, e o preço do fardo de 30 kg tipo 2 varia entre R\$ 38,40 e R\$ 47,00, conforme o posicionamento das marcas. O preço médio do arroz beneficiado parboilizado, no atacado, para o fardo de 30 kg tipo 1 está entre R\$ 48,30 e R\$ 60,50, o fardo de 30 kg tipo 2 custa entre R\$ 35,50 e R\$ 44,20, também conforme o posicionamento das marcas. Em comparação ao mesmo período do ano passado, os preços estão 38,9% e 57,4% respectivamente superiores para os tipos branco, 1 e 2.

O Brasil fornece para mais de 35 países, e as exportações brasileiras de arroz estão estimadas em 700.000 toneladas em 2011. A considerável alta dos preços do arroz no mercado internacional durante o primeiro semestre deste ano desencadeou um movimento de exportação.

Já as principais origens das importações brasileiras são: Uruguai, Argentina e Paraguai, que respondem por cerca de 99% das compras do Brasil. A Companhia Nacional de Abastecimento estima que importações serão próximas de 600.000 toneladas de arroz.

4.3. Etapa 3 - Implementação da estratégia de suprimentos.

4.3.1. Análise das cinco forças

4.3.1.1. Fornecedores

Presença de médias e pequenas empresas no mercado nacional, além de traders exportadores do arroz ou quebrados de arroz. Os principais fabricantes de arroz no mercado nacional são Josapar e Camil.

4.3.1.2. Novos entrantes

O mercado mundial de arroz é concentrado e relativamente pequeno, ante os demais grãos. Entretanto o Uruguai e a Argentina podem ser competitivos fornecedores no mercado nacional (dependendo do câmbio).

Há a tendência da entrada de grupos estrangeiros comprando moinhos no Brasil, devido o país começar a despontar como um grande exportador no cenário internacional.

4.3.1.3. Compradores

Desde 2004 o Brasil passou de importador para exportador, e agora está no mercado internacional de arroz para suprir a demanda que não será atendida pelos produtores asiáticos.

Os maiores compradores de arroz brasileiro é o varejo; seguido pela indústria de ração, que consome quirera de arroz; e demais indústrias que produzem, por exemplo: baby foods e cereais.

4.3.1.4. Produtos substitutos

A farinha de fubá, derivada do milho, seria um ótimo substitutivo para a farinha de arroz. Porém os produtos obtidos nas análises em laboratório não mantiveram o padrão da empresa. Os empanados geralmente ficavam com gosto intensos de milho e a cor amarela migrava para a carne.

Já a farinha de trigo, que também poderia ser utilizada como substituto, tem um sabor amargo e não oferece boa adesão soltando a camada externa do empanado.

4.3.1.5. Competição entre fornecedores

A maior produção nacional está no Rio Grande do Sul. Em Pelotas estão instaladas a Josapar e a Cerealle, mais a Camil e os Traders disputam a compra da produção nacional.

4.3.2. Análise da SWOT

4.3.2.1. Força

Os fornecedores, como são na maioria médios e pequenos, têm grande interesse em fornecer para Sadia, afinal a empresa consome aproximadamente 400 toneladas por mês.

4.3.2.2. Fraquezas

Uma das fraquezas da negociação é a Sadia possuir poucos fornecedores aprovados, no máximo dois, para um item que é uma commodity.

O volume consumido pela empresa é pequeno se comparado com a produção nacional de arroz, aproximadamente 0,02% do mercado interno.

Os preços no mercado nacional de arroz refletem as oscilações do mercado internacional do grão.

4.3.2.3. Oportunidades

A principal oportunidade para a Sadia é ampliar o número de fornecedores homologados, visto a facilidade de aprovação e o grande número de médios e pequenos moinhos com interesse em fornecer para a empresa.

4.3.2.4. Ameaças

As principais ameaças, que podem proporcionar o aumento do preço do grão são o baixo nível dos estoques do mercado mundial e o aumento da participação do Brasil na exportação.

4.3.3. Estratégias para a Negociação



Figura 31. Estratégia de negociação – Fonte: Mckinsey & Company

De acordo com a Figura 31, que representa a estratégia de negociação, no foco comercial e em curto prazo, a melhor negociação é a concentração de volume em um fornecedor. Garantindo assim um preço mais baixo para o produto.

Já estratégia em médio prazo, com foco técnico, é o desenvolvimento de novos fornecedores. E assim permitir uma negociação, também em médio prazo, motivada pela avaliação do melhor preço, o que acaba estimulando a concorrência e garante um relacionamento de alto valor entre a Sadia e o melhor fornecedor.

6 CONCLUSÃO

Para os próximos 3 anos, o preço do arroz deve se manter em patamar elevado, bastante acima da média histórica. Os estoques ajustados no Brasil e no exterior explicam a tendência de sustentação, que este ano teve o incentivo extra das restrições à exportação adotadas por grandes produtores asiáticos como Vietnã e Tailândia. O mercado mundial de arroz é concentrado e relativamente pequeno, ante os demais grãos. O mundo negocia apenas 7% da produção mundial e cujo preço chegou a ultrapassar US\$ 1 mil por tonelada beneficiada em abril/maio de 2008, contra US\$ 470 a tonelada beneficiada em 2007. Os preços recuaram para uma faixa de US\$ 600 a US\$ 750 a tonelada beneficiada FOB de exportadores asiáticos. As exportações brasileiras atingiram 700 mil toneladas no ano-safra 2007/2008, superando as importações estimadas em apenas 600 toneladas, contra uma média histórica de 1,1 milhão de toneladas. A projeção é de um estoque de passagem muito baixo para o próximo ciclo 20011/2012, de apenas 1,034 milhão de toneladas, o menor das últimas dez safras. Esse estoque final é suficiente para apenas um mês de consumo doméstico.

Diante deste cenário, a estratégia da Sadia no curto prazo é concentrar o volume em apenas um dos fornecedores buscando o menor preço e, no médio prazo, desenvolver novos fornecedores com preços mais competitivos e fazer a concorrência para buscar um patamar de preços abaixo do preço pago atualmente e anular assim o aumento refletido no mercado para a Sadia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONÇO, A. dos S. & REIS, Â. V. dos. **Perdas na colheita mecânica de grãos**. Pelotas: EMBRAPA-CPACT, 1997. 27 p (EMBRAPA-CPACT. Documentos, 35).

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO IRGA – INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ. **Agroinforme - Estado totaliza 75% de área cultivada de arroz**. Disponível em: <http://www.caal.com.br/agroinformeDet.php>. Acessado em 15 e 17 de novembro de 2008

BARBOSA, L. N.; GARCIA, L. V.; TOLOTTI, K. D.; GOELLNER, T.; RUIZ, W. A.; SANTO, M. E. **Elaboração de embutido tipo mortadela com farinha de arroz**. Vetor, Rio Grande, 2006.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Comissão Técnica de Normas e Padrões. Normas de identidade, qualidade, embalagem e apresentação do arroz**. Brasília, 1988.

CLERICI, M. T. P. S.; EL-DASH, A. A. **Farinha extrusada de arroz como substituto de glúten na produção de pão de arroz**. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) - Departamento de Tecnologia de Alimentos – Faculdade de Engenharia de Alimentos. Campinas, 2006

COGO, C. **Arroz - Análise do mercado**. Carlos Cogo Consultoria Agroeconômica. Publicado em setembro de 2008. Disponível em: http://www.deere.com/pt_BR/ag/veja_mais/info_mercado/rice.html. Acessado dia: 12 de novembro de 2008.

CRIAR E PLANTAR. **Plantio – Arroz**. Disponível em: <http://www.criareplantar.com.br/agricultura/arroz/arroz.php?tipoConteudo=texto&idConteudo=1303#top>. Acessado dia 12 de novembro de 2008.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PECUÁRIA E AGRICULTURA. **Cultivo do Arroz Irrigado no Brasil - Consumo, Mercado e Comercialização do Arroz no Brasil**. Publicado em novembro de 2005. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoBrasil/cap18.htm>. Acessado dia 17 de novembro de 2008.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PECUÁRIA E AGRICULTURA. **Cultivo do Arroz de Terras Altas – Importância Econômica**. Publicado em novembro de 2005. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozTerrasAltas/importancia.htm>. Acessado em: 19 de novembro de 2008

ESPINOSA, H. R. M. **Impactos e conflitos na gestão de recursos hídricos do sul de Santa Catarina, Brasil**. Grupo de Gestão e Pesquisa em Recursos Hídricos – GRUPERH. Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil - UNISUL.

FLACH, G. **Preços do arroz disparam no mercado internacional**. Página Rural. Publicado em 31/03/2008. Disponível em: http://www.paginarural.com.br/noticias_detalhes.php?id=86106. Acessado em: 17 de novembro de 2008.

GARCÍA, F. A. **Farinha de arroz: bom para quem produz, bom para quem consome**. Natural Consultoria S/S Ltda.

INTEGRATION - CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Supply Chain**. Disponível em: <http://www.integration.com.br/atuacao.asp?area=2&subarea=29&prj=9&tipo=3>. Acessado dia 13 de novembro de 2008.

LUNARDI, A. L. **Condições Internacionais de Compra e Venda - Incoterms 2000**. Edições Aduaneiras, São Paulo, 2000.

M2M Digital. **Strategic Sourcing**. Disponível em: http://www.m2m.com.br/servicos/strategic_sourcing.asp acessado de 13 de novembro de 2008.

MENEGOLO, C. **Minha opinião – Implementação**. Publicado em abril de 2006. Disponível em: <http://carlos.menegolo.sites.uol.com.br/implemen.htm>. Acessado dia 13 de novembro de 2008.

NITZKE, J. A.; BIEDRZYCKI, A. **Terra de Arroz**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Publicado em julho de 2004. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alimentus/terradearroz/referencias.htm>. Acessado dia e 17 de novembro de 2008.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **Consumo supera produção mundial de arroz**. Publicado em: março de 2008. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=21168>. Acessado de 14 de novembro de 2008.

VASSALO, C. **Segundo IBGE, produção de arroz crescerá 8,5% neste ano**. Agência Brasil, publicado em março de 2008. Disponível em: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/03/03/materia.2008-03-03.6634712834/view>. Acessado dia 16 de novembro de 08.

VILLAR, P. M. **Arroz: os preços mundiais baixam novamente**. Informativo mensal do mercado mundial de arroz. Publicado em outubro de 2008. Disponível em www.infoarroz.org. Acessado dia 13 de novembro de 2008.

WANDER, A. E. **A competitividade do agronegócio brasileiro de arroz.** Custos e agronegócio *on line* - v. 2, n. 1 - Jan/Jun - 2006. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v2/Competitividade%20do%20arroz.pdf>. Acessado dia: 14 de novembro de 2008.