



MARIANA VILA REAL DESTEFANI

**APLICAÇÃO DE DRIVERS DENTRO DA ESTRATÉGIA DE
NEGOCIAÇÃO**

CURITIBA
2023

MARIANA VILA REAL DESTEFANI

**APLICAÇÃO DE DRIVERS DENTRO DA ESTRATÉGIA DE
NEGOCIAÇÃO**

Monografia apresentada como resultado parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Suprimentos. Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Marcell M. C. Macedo

CURITIBA
2023

RESUMO

Uma negociação de sucesso depende da sua preparação em relação ao produto/serviço que está sendo tratado, entender quais os componentes de custos formadores do seu preço. Para isso foi utilizada a ferramenta *Cost Breakdown* (CBD) em conjunto com os *drivers* de mercado durante a renovação do contrato de fornecimento de máscaras PFF2, obtendo assim um a deflação de -14,14%. Esse modelo pode ser aplicado num único produto ou para uma subcategoria, ou categoria e, conseqüentemente a companhia consegue utilizar essas informações para determinação da sua competitividade e saúde financeira.

Palavras-chave: Cost Breadkdown, Drivers, Cost Driver.

ABSTRACT

A successful negotiation depends on your preparation in relation to the product/service being treated, understanding which cost components make up your price. For this, the Cost Breakdown (CBD) tool was used in conjunction with market drivers during the renewal of the PFF2 mask supply contract, thus obtaining a deflation of -14.14%. This model can be applied to a single product or to a subcategory or category and, consequently, the company can use this information to determine its competitiveness and financial health.

Keywords: Cost Breakdown, Drivers, Cost Driver.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1. INTELIGÊNCIA DE MERCADO	7
2.2. COST DRIVERS	8
2.3. COST BREAKDOWN.....	8
3. METODOLOGIA.....	10
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	10
3.2. ETAPAS DE PESQUISA.....	10
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS / CONCLUSÕES	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

Além da personalidade e empatia do negociador, uma negociação de sucesso depende da sua preparação em relação ao que está sendo discutido, sobre o produto/serviço, margens de lucro, sobre o mercado. Ou seja, o conhecimento dos principais direcionadores de custos (*Drivers*) para uma negociação e, uma categoria é essencial para a competitividade e saúde financeira de uma organização.

Ao saber a composição de preço do produto e/ou serviço da negociação, você terá base para realizar uma negociação justa para ambas as partes, pois saberá qual o fator do reajuste, o porquê e quanto será isso.

Pensando nisso foi criada a plataforma de inteligência em compras *Cost-Drivers* com o objetivo de trazer uma gestão de custos, recursos e fornecedores num único ambiente. Na qual é possível ter um relatório com o histórico e projeção dos indicadores de mercado, como por exemplo: IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), IGP-M (Índice Geral de Preços – Mercado), variação cambial, matérias-primas. Além de apresentar informações sobre a macroeconomia, o que pode afetar a cadeia de fornecimento dos insumos, entre outras informações.

O problema ou dificuldade estava em como podem ser utilizadas essas informações obtidas nos *drivers* de mercado da matéria prima dentro de um cenário de negociação, visando a obtenção do maior número de vantagens e custo-benefício. Sendo o resultado da negociação um dos fatores determinantes da saúde de uma organização

Para isso foi exposto os resultados de uma negociação de renovação de fornecimento de máscaras PFF2 na qual foi aplicada a ferramenta de *Cost Breakdown* (CBD) em conjunto com os *drivers* de mercado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com a atuação do setor de Suprimentos com rapidez e eficiência para o ressuprimento dos insumos e necessidades internas das empresas durante a Crise do Petróleo na década de 70, segundo Braga (2009) a visão das organizações em relação a esse setor mudou drasticamente de uma área extremamente morosa, burocrático e operacional e central de despesas para um setor de perfil analítico e estratégico para a tomada de decisões.

Cuja importância desse setor está quando ele consegue potencializar uma redução de custos, reforçando assim a posição competitiva da empresa (BAILY, 2011).

2.1. INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Hans Peter Luhn (1950), foi o primeiro pesquisador a abordar o conceito de Inteligência de Mercado através da captação de dados por meio de recursos de automação, no seu artigo “A Business Intelligence System”.

Para que uma decisão estratégica seja tomada a informação correta do ambiente precisa ser interpretada e transformada em conhecimento aplicável à estratégia da companhia para que possam ser antecipadas as oportunidades e ameaças, ou seja, transformar a informação em inteligência, conhecido também como Inteligência de Mercado.

Tapscott e Caston (1995), relatam que para que as empresas fiquem competitivas precisam entender as mudanças que ocorrem no ambiente globalizado, no qual a competição surge não apenas de concorrentes existentes ou novos entrantes, mas da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos.

A realização do estudo de Inteligência de Mercado envolve o mapeamento, segmentação e estudo do mercado em que a companhia/empresa está inserida, traçando assim os possíveis cenários de concorrência, perfis dos clientes, perfis dos fornecedores, oportunidade e ameaças.

Podendo também ser entendido como sistemas que coletam e armazenam dados, aliados com gerenciamento de conhecimento e análises, fornecendo informações para as tomadas de decisões.

2.2. COST DRIVERS

O Cost Drivers é uma plataforma de consultoria de inteligência de mercado, a qual contém todos os custos ligados a um item (produto ou serviço), auxiliando o negociador na identificação de oportunidades e análise do cenário macroeconômico, a fim de realizar a tomada de decisão.

A identificação como um driver de recursos ocorre, quando este recurso foi consumido como parte da atividade (produto ou serviço). Ou seja, o preço pago por esses recursos tem um impacto direto sobre o investimento feito em cada unidade produzida. Por exemplo: matéria prima, salário dos funcionários e energia elétrica (ARNOLD, 2006). E, através desses drivers os negociadores conseguem ter um panorama da composição de custos para lhe auxiliar na busca por savings ou cost avoidance.

2.3. COST BREAKDOWN

O *Cost Breakdown* (CBD) pode ser entendido como à análise dos elementos que compõe o custo do produto ou serviço (ZERBE JÚNIOR ET AL., 2010).

Lal e Srivastava (2009), relata que o processo de construção de um Cost Breakdown envolve quatro etapas. A primeira consiste em reunir informações e entender quais os elementos que formam os custos do produto. Na segunda etapa verifica-se se as informações obtidas são consistentes, comparando os preços e identificando o motivo das variações, se ocorrerem. Em terceiro lugar, negociar com base em seus resultados e por último, avaliar as negociações adicionais e, gerenciamento dos fatores de flutuação dos custos de impacto.

O objetivo do método do Cost Breakdown é a avaliação do valor apropriado para orientar as negociações ou para comparar os valores do item entre os fornecedores, ao envolver os custos diretos do mesmo, como por exemplo: matéria-prima, custos de mão-de-obra, custos de aquisição de fabricação, custos de construção, custos logísticos, tarifas de impostos, custos de energia elétrica, entre outros.

Saber o valor de cada Breakdown permite ao negociador ter o conhecimento necessário para que durante uma negociação garanta que as melhores condições

comerciais e custos-benefícios foram alcançados.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa e sua aplicação foi escolhida a negociação de renovação do contrato de compra de máscaras PFF2 para o ano de 2023, as quais eram obrigatórias nos protocolos de exportação de alimentos para a China.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada quanto a natureza como aplicada, visto seu objetivo ser para aplicação prática e imediata em negociações. Quanto aos objetivos, é explicativa, ao demonstrar como a utilização do Cost Breakdown e drivers podem ser utilizados e aplicados durante um processo de negociação e, com isso à abordagem foi quantitativa ao ser aplicada em um estudo de caso.

3.2. ETAPAS DE PESQUISA

Em 2009, após a fusão das empresas Sadia e Perdigão, surgiu um dos maiores complexos agroindustriais do mundo, a BRF. Empresa global, presente em mais de 127 países, com mais de 100 mil colaboradores, contando com mais de 30 marcas dentro do seu portfólio de produtos.

Para que as unidades fabris, administrativas e centros de distribuição funcionem, a área de suprimentos precisa garantir que todos os insumos e serviços estejam contratados, entregues e funcionando. Dentro dessas categorias negociadas temos, as matérias-primas, serviços administrativos, serviços de marketing, logística, entre outros.

Em uma dessas categorias têm-se os itens de EPI (Equipamento de Proteção Individual), os quais são indispensáveis para que as atividades sejam realizadas dentro da indústria de forma segura pelos colaboradores.

Dada a criticidade que um EPI têm, ele só pode ser comprado após a realização dos seus testes para a sua homologação. Com isso, apenas três fornecedores (X, Y e Z) foram aprovados para fornecimento das máscaras PFF2.

- a) Foi realizada uma entrevista através de um questionário com cada fornecedor para entender quais drivers compunham o preço do seu

produto, assim como a determinação da representatividade de cada um.

- b) Através da plataforma do Cost Drivers (https://costdrivers.com/?utm_term=cost%20drivers&utm_campaign&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9073066350&hsa_cam=18417737981&hsa_grp=147255124288&hsa_ad=628903121435&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-311304598551&hsa_kw=cost%20drivers&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjw1YCKBhAOEiwA5aN4AfSYR7IErb1-gRThyE6lzSHE0RThVf4jKwMu0NjrfgrOoCml0a7wBB0CZuAQAvD_BwE) foi verificado a variação desses drivers dentro do período que seria tratado durante a negociação de renovação do fornecimento das máscaras;
- c) Com os valores dos drivers e a sua representatividade, obteve-se o cenário de reajuste ou deflação que o fornecedor poderia apresentar;
- d) Foi realizada as negociações apresentando aos fornecedores como estava o comportamento dos drivers de mercado formadores da composição de custo das máscaras PFF2.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas respostas das entrevistas com os fornecedores X, Y e Z, obteve-se o Cost Breakdown das máscaras PFF2, sendo possível observar que a matéria prima foi a principal variável determinante do preço desse produto. Conforme apresentado na tabela 1.

Componente de Custo (Driver)	Representatividade
Matéria Prima	86,19%
Mão de Obra	5,15%
Energia	0,85%
Embalagem	0,65%
Outros	2,68%
Margem	4,48%

Tabela 1 - Cost Breakdown das máscaras de PFF2.
Fonte: Autora, 2023.

A data base do contrato é janeiro de 2022, então para a renovação do contrato foi considerado o período de janeiro de 2022 até dezembro de 2022 para obtenção das variações dos drivers através da plataforma Cost-Drivers, cujos valores estão apresentados na tabela 2.

Componente de Custo (Driver)	Representatividade	Driver (Cost Driver)	Varição (jan/22 - dez/22)
Matéria Prima	86,19%	TNT - Tecido não Tecido - Polipropileno (Importado)	-16,43%
Mão de Obra	5,15%	IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidos Amplo	5,22%
Energia	0,85%	Energia Elétrica - Brasil	-12,88%
Embalagem	0,65%	PEBD - Polietileno de Baixa Densidade	-21,59%

Tabela 2 - Variação dos Drivers durante o período de janeiro/22 até dezembro/22.
Fonte: Cost Drivers, 2023.

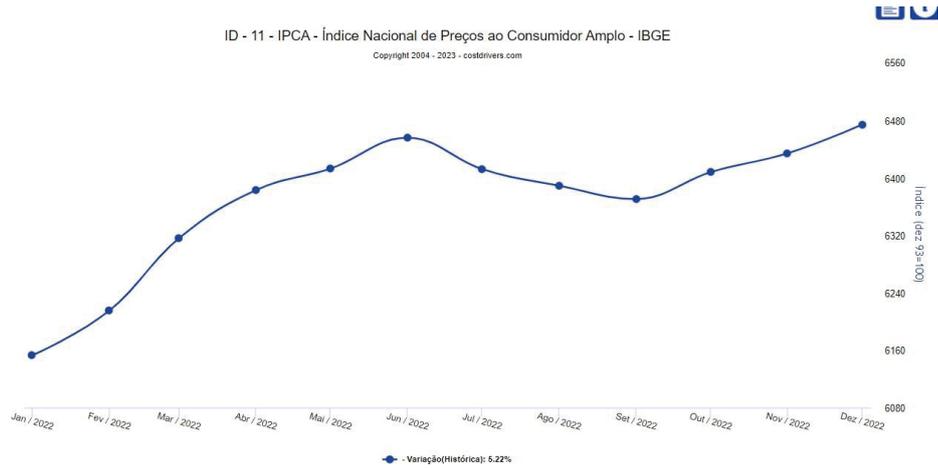


Gráfico 3 - IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IBGE.Fonte: Cost Drivers, 2023.

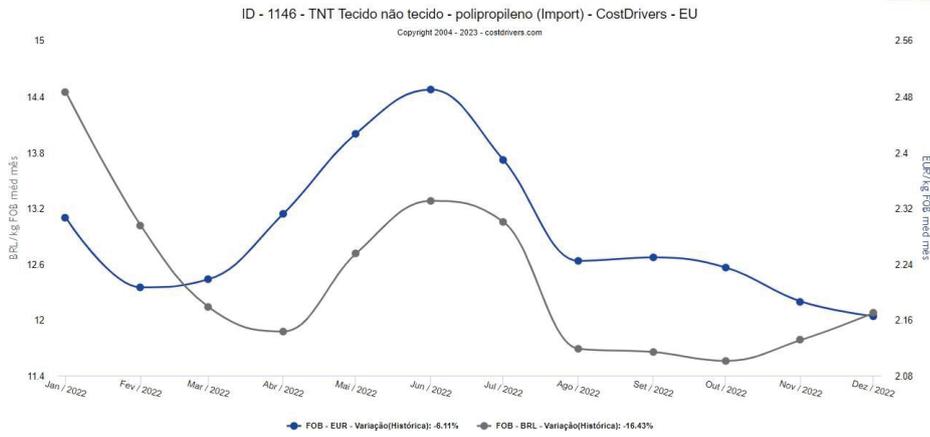


Gráfico 4 - TNT Tecido Não Tecido - polipropileno (Import).Fonte: Cost Drivers, 2023.

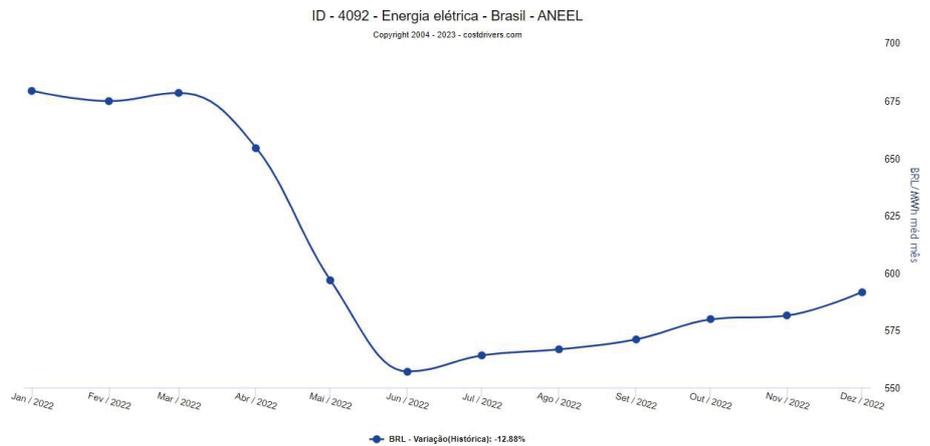


Gráfico 5 - Energia Elétrica – BrasilFonte: Cost Drivers, 2023.

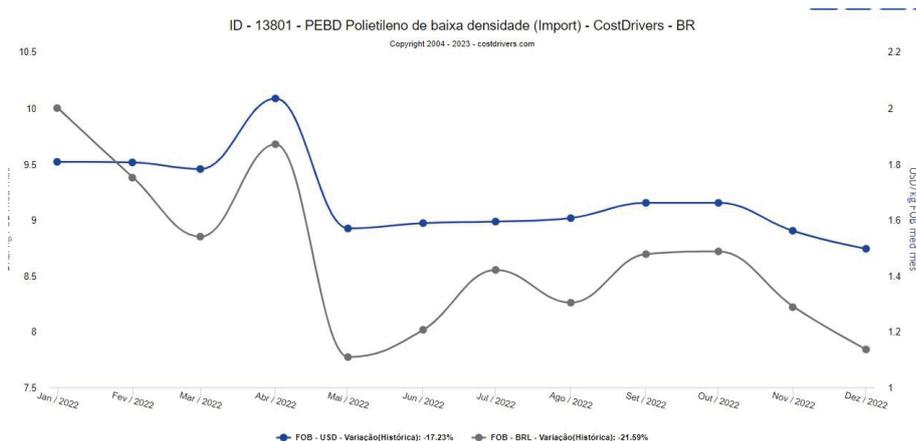


Gráfico 6 - PEBD Polietileno de baixa densidade (Import).Fonte: Cost Drivers, 2023.

Ao multiplicar a representatividade pela variação dos drivers durante o período foi obtido que o cenário de deflação de -14,14% para a negociação de renovação desse contrato.

Durante a negociação de renovação do contrato com os fornecedores X, Y e Z, foram apresentadas essas análises e dados, para embasar a solicitação de deflação dos preços. O cenário de renovação com cada fornecedor está apresentado na tabela 3.

Fornecedor	Cenário
X	-10,10%
Y	-12,10%
Z	-10,23%

Tabela 7 - Cenário de renovação com cada fornecedor. Fonte: Autora, 2023.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS / CONCLUSÕES

A monografia buscou apresentar como a determinação do Cost Breakdown de um produto ou serviço, pode auxiliar o negociador durante a sua estratégia, ao trazer o seu cenário econômico. Além disso, o negociador pode ter uma visão do melhor momento para realizar a sua negociação, quando os drivers estiverem em “baixa”.

Esse modelo pode ser aplicado num único produto ou para uma subcategoria, ou categoria e, conseqüentemente a companhia consegue utilizar essas informações para determinação da sua competitividade e saúde financeira.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, Matthias. Cost drivers and economies of scale. EUA: Grin, 2006.

BAILY, P.; FARMER, D; JESSOP, D; JONES, D. **Compras: Princípios e Administração**. 8ª ed. São Paulo, Editora: Atlas, 2011.

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/evolucao-estrategica-do-processo-de-compras-ou-suprimentos-de-bens-e-servicos-nas-empresas/#:~:text=Menu-.EVOLU%C3%87%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20DO%20PROCESSO%20DE%20COMPRAS%20OU,BENS%20E%20SERVI%C3%87OS%20NAS%20EMPRASAS&text=A%20aquisi%C3%A7%C3%A3o%20de%20bens%20e,produ%C3%A7%C3%A3o%20e%20das%20mercadorias%20vendidas.>

Acesso em: Janeiro/23

LAL, Jawahar; SRIVASTAVA, Seema. Cost Accounting. EUA: Tata Mcgraw-hill, 2009.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995

ZERBE JÚNIOR, Richard; Et al. Toward Principles and Standardas in the use of Benefit Cost Analysis. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236200915 Principles and Standards for Benefit Cost Analysis](https://www.researchgate.net/publication/236200915_Principles_and_Standards_for_Benefit_Cost_Analysis)

Acesso em: Janeiro/23