

revista **revista mundo LOGÍSTICA**

www.revistamundologistica.com.br

# CRISE ECONÔMICA MUNDIAL IMPACTOS, ESTRATÉGIAS E FUTURO

UMA AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES DE GRANDES OPERADORES LOGÍSTICOS

Alternativas Tributárias nas Operações de Logística

Como obter sucesso na terceirização logística?

Value Chain Scorecard

Cadeia de Suprimentos:  
Análise de Fluxos Referencial

Excelência Logística:  
O conhecimento que faz diferença

Logística com Governança Corporativa

Estratégica:  
A Armadilha da Subserviência

Plano Estratégico de Compras

Gestão do Lucro

Logisticamente Falando:  
Projeto de Seleção

Infraestrutura Logística e  
Desenvolvimento Econômico



EDITORA  
**mundo**

ISSN 1982-1832



# PLANO ESTRATÉGICO DE COMPRAS

## REQUISITO BÁSICO PARA A GESTÃO INTELIGENTE DE FORNECEDORES

Nos últimos 20 anos, uma radical mudança estrutural atingiu a área de compras. De uma posição passiva, na qual o comprador era um simples “colocador de pedido” no fornecedor ou, no máximo, um modesto e pouco qualificado negociador de preço e custos, para a posição proativa, em que os compradores se posicionam realmente como verdadeiros negociadores internos e externos, definindo e reformulando necessidades de clientes, gerenciando objetivos cada vez mais ambiciosos e complexos e, desta forma, redefinindo o entendimento de relacionamento com fornecedores.

Nesta nova forma de funcionamento da área, a lógica de comprar com foco nas exigências de performance da cadeia de suprimentos está se tornando a regra. Mesmo que quase todos percebam que não é possível desconsiderar o peso do preço na decisão de comprar, também não é mais possível imaginar tomada a decisão de comprar com base estritamente no preço. Problemas relacionados ao nível de estoque, despesas financeiras, não-qualidade, embalagem etc. são igualmente parte das atuais preocupações da área de compras. Na Europa e na América do Norte, esta realidade está bastante avançada nas grandes empresas de determinados segmentos. No Brasil, o processo de transformação é visível em boa parte das grandes empresas, mas ainda se identificam claramente situações nas quais, por exemplo, o peso relativo da área de compras na tomada de decisão na empresa segue de longe o peso relativo da área de engenharia e supply chain (excetuando compras). A percepção de oportunidade de agregação de valor através dos projetos de compras ainda não se disseminou na corporação.

Em verdade, pouco investimento em qualificação profissional e em reorganização estrutural na área é

realizado pelas empresas no Brasil. É muito frequente encontrar “analistas de compras” de grandes empresas que não realizam absolutamente nenhuma “análise”. Tal como relataram dois analistas de compras seniores para os autores deste artigo durante a realização de um treinamento sobre compras: “somos analistas que a rigor nunca analisamos nada. Nesse atual formato de organizar a área na empresa, nosso trabalho poderia tranquilamente ser feito por dois bons estagiários”. O referido testemunho continua nos seguintes termos: “eles (a empresa) nos chamam para trabalhar quando o nosso trabalho de realmente analisar já foi feito”. Isto é, quando eles entram em campo o resultado do jogo já foi definido, não raramente com prejuízos diretos ou indiretos para o supply chain, pela área que frequentemente puxa novos projetos da empresa (engenharia entre outras). Claro que, uma vez o problema percebido (frequentemente durante a execução da operação), aciona-se compras de maneira reativa que nada mais ou muito pouco pode fazer para reverter situações que progressivamente comprometem o desempenho do negócio.

Nos modernos sistemas de compras, compradores especialistas em famílias de produtos, em forte



**Michel Philippart**

Fellow do Centro de Excelência em Supply Chain Management da Université de Louvain (Bélgica). Professor visitante no MBA em Gerência de Sistemas Logísticos da UFPR. Professor em diversas Universidades na Europa. Co-autor da obra “Collaborative Sourcing. Strategic value creation through collaborative supplier relationship Management”.



**Darli Rodrigues Vieira, Ph.D.**

Professor na Universidade Federal do Paraná (UFPR), onde coordena o MBA em Gerência de Sistemas Logísticos.

interação interna (engenharia, marketing, comercial etc.), definem as condições do sucesso da negociação com fornecedores. Existe uma fundada consciência de que, de uma maneira geral, em compras estão muitas oportunidades de ganhos: se ganha muito mais dinheiro comprando do que vendendo e isso acaba impactando nas próprias métricas dos modernos sistemas de compras, que avaliam a performance dos compradores pelas margens realizadas em compras ao mesmo tempo em que mensuram o desempenho dos mencionados compradores em termos de custo total de propriedade e da redução do ciclo de entrega dos pedidos. Em determinadas empresas, avalia-se inclusive o grau de contribuição direta de compras para o sucesso de novos projetos. Por exemplo, uma determinada decisão em compras pode ser determinante para se atingir e manter qualidade e velocidade do serviço de assistência técnica de uma rede de infraestrutura de comunicação para todo o seu ciclo de vida, o que, entre outras coisas, acaba tendo impacto indireto sobre downtime.

As pretensas vantagens do profissional de compras como um profissional que tem por quase que exclusiva missão "matar custos" ("Cost Killer") em detrimento de outros aspectos igualmente importantes não encontra sustentação nas empresas que escolheram o palco dos projetos com valor agregado para brigar pela liderança nos seus negócios. Uma cultura técnica de engenharia simultânea, observando a gestão de ciclo de vida do produto, cada vez mais ganha força no dia-a-dia de compras. Desta forma, mais que auditar, cobrar, pressionar, é uma postura de avaliar e especialmente melhorar desempenho de forma realista que "toma corpo" na relação com fornecedores. Isto pode e deve ser cada vez mais aperfeiçoado, sobretudo para as oportunidades nas modalidades de compras existentes em projetos.

Neste artigo, após uma apreciação dos principais problemas enfrentados pela área de compras, apresentamos um esboço de uma abordagem para, através de um plano estratégico, se gerenciar a relação com fornecedores de uma forma mais inteligente, mais próxima da realidade e das atuais exigências das cadeias de suprimentos.

## **Evolução da função gestão de fornecedores**

Tanto na Europa como na América do Norte, tem crescido consideravelmente a consciência da importância da função "compras" nas empresas, que, na maioria das vezes, preferem chamar a função de "gestão estratégica de fornecedores". De fato, muitas vezes, o termo "compras" é associado a uma atividade tática, muito administrativa, ao passo que nos últimos dez

anos as necessidades na área evoluíram fortemente. Hoje, dentro da moderna área de compras, fortemente apoiada na gestão estratégica de fornecedores, temos inúmeras atribuições:

- melhorar o desempenho de fornecedores;
- assegurar a satisfação dos clientes internos;
- buscar aumento do faturamento da empresa;
- desenvolver oportunidades de compras em países de "baixo custo";
- gerenciar relação com fornecedores;
- identificar oportunidades de melhorias e integrar fornecedores no processo de inovação da empresa (abordagem preconizada pelo product lifecycle management – plm);
- levar em conta em suas atividades o conceito de desenvolvimento sustentável;
- reduzir custo total de propriedade ( tco – total cost of ownership);
- minimizar riscos de provisionamento;
- localizar, prospectar e qualificar novos fornecedores;
- desenvolver estudos visando o projeto e desenvolvimento de novos produtos.

Todas essas atribuições devem ser integradas e priorizadas, não simplesmente dentro de um processo de negociação para reduzir custos, mas na perspectiva de implantação e consolidação da gestão de um fluxo de recursos, bens ou serviços, alinhados com a estratégia de criação de valor na empresa. A geração de um mapa de abastecimento, isto é, um mapa de valor para compra de nacionais e importados face a situação atual e sobretudo face a projeção do mercado e do portfólio de produtos em diferentes horizontes é parte central das novas atividades de compras. No Brasil, atualmente, pouquíssimas empresas desenvolvem estas iniciativas através de suas áreas de suprimentos & compras. Em parte, isso decorre do pouco ou quase nenhum conhecimento técnico disponível na área de compras sobre requisitos, restrições e funcionamento da cadeia de suprimentos da empresa. Trata-se, portanto, de um problema importante, mas que pode e deve ser corrigido com suporte de treinamento e consultoria.

Neste artigo, utilizaremos o termo "comprador" para simplificar expressões, mas o fazemos no contexto de novas e fundamentais atribuições que esse profissional tem nos modernos sistemas de compras. Fazemos esta observação porque na grande maioria das empresas encontramos diversas expressões para o termo, especialmente a expressão "analista de compras", e onde o que menos encontramos, tal como já anunciamos, é o "analista" realmente analisar o processo de compras.

do início ao fim, da negociação inicial ao fechamento do contrato. Em verdade, em muitas empresas, a área de engenharia específica, muito frequentemente de forma tão particular (leia-se "dirigida") antes de considerar as principais restrições da cadeia de suprimentos que o "analista" não tem absolutamente opção de "analisar" nada, mas somente colocar o pedido no fornecedor. Assim fazendo, penalizamos uma parte da criação de valor, a parte que pode ser gerada em parceria com compras. Do ponto de vista do desenvolvimento de atividades sob a lógica de gerenciamento de projetos, as empresas resolvem estes problemas adotando uma organização do trabalho na área de compras no estilo engenharia simultânea, isto é, colocando compras para atuar de forma ativa na fase inicial do processo e interagindo fortemente com engenharia, supply e demais áreas críticas para o sucesso do negócio.

### **Novas ambições para a área de compras**

Atualmente, a área de compras se organiza cada vez mais em famílias de produtos ou serviços. Um responsável por uma família de itens comprados deve ser um especialista, a referência para uma ou várias unidades de negócios, um ou vários países. Em paralelo, em determinadas indústrias como a automotiva, os compradores para projetos são integrados nas iniciativas de desenvolvimento de um novo modelo. Estes compradores necessitam das competências dos compradores especialistas em famílias de itens para ajudar na análise da melhor solução para cada módulo em termos de componentes ou subsistemas. Como os projetos são submetidos a restrições de tempo muito severas, o responsável por uma família deverá antecipar as necessidades dos diferentes projetos e disponibilizar para os gestores de projetos uma análise convergindo sobre recomendações específicas, ou mesmo sobre acordos gerais de referência. Caso contrário, assume-se o risco de se ver compradores para projetos contatando diretamente os fornecedores, pois eles não vêem nenhuma oportunidade de adicionar valor no trabalho dos compradores de famílias de itens, mas, ao contrário, uma perda de tempo. Isso eventualmente permitiria satisfazer as restrições de prazos do projeto mais resultaria em um enfraquecimento da posição da empresa no longo prazo, já que os vendedores dos fornecedores apresentam uma melhor visão global da empresa que o comprador que é suposto gerenciar a família de compras.

A ambição dos novos compradores responsáveis por família de itens é, portanto, de controlar a relação com os fornecedores desta família de tal forma a satisfazer as necessidades estratégicas da empresa. Esta

missão se estrutura em torno do Plano Estratégico de Compra.

### **O Plano Estratégico de Compra**

O Plano Estratégico de Compra é um documento sintético, regularmente atualizado, que orienta decisões cotidianas face a fornecedores.

O plano estratégico:

- lembra a situação presente e as ações já lançadas, assim como os resultados obtidos para uma família específica de itens;
- consolida necessidades da empresa a curto e médio prazos, não somente em termos de volume, mas igualmente em termos de tecnologias, mudanças esperadas etc. Em determinadas indústrias, onde pesados investimentos em fornecedores e processos de qualificação importantes são exigidos, seu horizonte pode ir de 18 meses a 10 anos;
- analisa o mercado: riscos e oportunidades, posicionamento e saúde dos fornecedores atuais, oportunidade apresentada para novos atores, novos locais geográficos etc.;
- identifica alavancas disponíveis para otimizar a parceria com fornecedores;
- propõe, formaliza e, em seguida, obtém o suporte da direção da empresa para alocar novos recursos, modificar as opções precedentemente validadas, propor nos métodos de trabalho etc.

É, portanto, um documento que demonstra a contribuição da função gestão de fornecedores. Ele tem sua utilidade desde a geração da documentação de uma necessidade até a orientação da relação com fornecedores durante a negociação e o monitoramento dos que foram selecionados, passando pela redação de requisitos básicos de projetos através da RFP (Request for Proposal – Análise de Requisitos). O plano também permite transmitir de forma eficaz o conhecimento do Departamento de Compras, de um comprador para outro em função das evoluções na equipe de compras.

A redação do plano estratégico de compras é um projeto gerenciado pelo responsável da família de itens analisados.

A seguir, de uma maneira geral, apresentamos as principais etapas do plano. Em função de cada situação em particular, a ordem das etapas poderá ser alterada, podendo determinadas etapas ocorrerem em paralelo. As principais etapas são: estrutura do plano estratégico (1), status (2), necessidades (3), análise dos custos (4) e análise do mercado inbound (5).

### **I. Estrutura do Plano Estratégico**

Como todo projeto, o projeto relativo à estrutura

do plano estratégico de compras começa por uma identificação dos resultados esperados, pelos tempos que serão alocados nas operações e pelos recursos (pessoas) envolvidos, entre outros. De fato, e ainda que gerenciado por Compras, frequentemente o plano envolve representantes de diferentes áreas funcionais (engenharia, produção, marketing etc.). Quando, por exemplo, novas expectativas de clientes devem ser imperativamente consideradas nas novas soluções, o marketing participa bem ativamente colaborando na identificação de fornecedores que possam atender aos novos requisitos. Nesta parte do plano, o comprador fará um mapeamento dos atores que deverão colaborar na elaboração e/ou aprovação do plano, e fará isso mesmo para os atores que não atuem diretamente no plano estratégico de compras. Certamente, esta é uma das partes mais sensíveis do plano. Errar aqui pode se traduzir por inúmeras ineficiências em diferentes processos. Por esta razão, muitos defendem com intransigência que a área de compras seja constituída essencialmente por profissionais com elevado conhecimento técnico do negócio.

## 2. Status

Nesta parte, faz-se um balanço das ações iniciadas nas versões precedentes do plano. Monta-se o atual painel de fornecedores, especificando para cada um não somente o volume, mas também o desempenho, a satisfação da empresa com relação a todos os pontos críticos (preço, nível de serviço, capacidade de inovação etc.). Os elementos contratuais pertinentes são igualmente especificados, como a cobertura geográfica, no caso de uma empresa multiplantas, a data final de um acordo ou as possibilidades de rompimento de um acordo de provisionamento.

Se o plano está sendo elaborado pela primeira vez, provavelmente se revelará importante dispor de uma base de dados, ainda que naturalmente com uma qualidade de conteúdo que necessitará de melhorias posteriormente. Evidentemente, esta base coletará os dados tradicionais oriundos dos sistemas financeiros (volume, preço de compra, nome de fornecedores, geografia dos pedidos etc.). A base de dados também deverá suportar o mecanismo de decisão no que diz respeito à seleção de fornecedores, volumes etc. O comprador não deverá esquecer de inserir na base de dados informações relativas à complexidade administrativa: número de pedidos por horizonte (ano, mês), por fornecedor, por planta, por tamanho do pedido, utilização ou não de catálogos eletrônicos, número de fornecedores ativos ou não, atendendo a diferentes plantas etc. Na sequência de elaboração dos planos, ao longo dos anos, a qualidade da base de dados

tende a fazer uma grande diferença nos resultados produzidos pelo plano. Isto é, o plano é um processo em construção e naturalmente será enriquecido periodicamente.

## 3. Necessidades

É redundante dizer que o ambiente empresarial está em constante mutação. Esta mudança se acelera sob a pressão das mudanças globais e em função da velocidade com a qual a informação circula e, ainda, em função da facilidade dos novos atores em propor soluções diferentes às necessidades dos clientes.

A segunda seção do plano detalha as evoluções maiores no que diz respeito às necessidades da empresa. As projeções de volume, os projetos potenciais com clientes, as expectativas do mercado, as novas restrições internas, tais como uma redução de custos, um aumento da flexibilidade etc., são retomadas. As necessidades tecnológicas ou outros projetos de crescimento na área de novos produtos e serviços ou na área de novos mercados são igualmente reestudados. Esta seção exige que o comprador trabalhe em estreita parceria com seus clientes internos. Os compradores mais empreendedores gerenciam esta comunicação não somente para coletar a informação mencionada acima, mas igualmente para antecipar o papel deles como parceiros essenciais para responder às novas exigências, às novas iniciativas. Convém aqui priorizar as necessidades: garantia de provisionamento, qualidade, redução de custos e inovação não terão a mesma importância relativa seguindo as famílias de itens gerenciadas. Um estudo prévio e detalhado para estabelecer uma classificação na priorização das ações de compras deve ser efetuado. Neste momento, também se revela oportuno detalhar as competências para a execução das respectivas ações a serem priorizadas. Bichon e Merminod (2008) estabeleceram um conjunto de competências (veja tabelas) para os compradores tradicionais, assim como as competências dos compradores na gestão das relações internas (necessárias para a elaboração de RFI e RFP, elementos cujos detalhes comentaremos mais adiante).

## 4. Análise de Custos

É aqui que reside a parte mais analítica do plano. Também é aqui que a gestão de uma família de itens por um comprador se faz sentir. Esta análise permitirá ao comprador contribuir eficazmente à redação de especificações otimizadas para transformar as necessidades da empresa em uma demanda adaptada às restrições e às oportunidades oferecidas pelo mercado. Os principais componentes desta parte são: o custo total de propriedade (4.1), as árvores das alavancas (4.2) e a correlação custo-valor (4.3).

#### 4.1 Custo Total de Propriedade (TCO – Total Cost of Ownership)

Primeira etapa para evoluir de uma abordagem de negociação baseada unicamente no preço faturado para a compreensão do custo total de propriedade, isto é, a soma de todos os custos suportados pela empresa e seu fornecedor ao longo do ciclo de vida de um produto. Este conceito de TCO foi popularizado pelos documentos do Gartner sobre a indústria de informática durante os anos 80, mas as primeiras referências sobre o TCO datam de 1929, quando foi publicado o Manual of Railway Engineering Association I.

Para a empresa, o TCO considerará os custos de especificação, de identificação e de qualificação de fornecedores, de armazenagem e de logística, de não-qualidade, de serviço durante a vida do produto e, na sequência, de retirada de serviço, reciclagem ou destruição. Deve-se, se for o caso, adicionar ao TCO, o custo da perda de negócios devido à carência do produto ou serviço.

A isso, é preciso adicionar os custos impostos pela empresa a seu fornecedor, conscientemente ou não, e que o fornecedor fará repercutir no cálculo do preço de seu produto. Exemplos desta situação: custos associados a mudanças de especificação ou à redação de contratos. Observemos aqui que, fora do contexto de uma negociação mais ampla e sustentável para as partes, transferir o estoque para o fornecedor ou aumentar o prazo de pagamento não gera economia, pois o fornecedor irá repercutir o respectivo custo no cálculo de seus preços. Entretanto, a tática de colocar o estoque no fornecedor pode se revelar uma boa

estratégia se o fornecedor tiver mais know-how no gerenciamento da operação que a própria empresa ou tiver melhores condições financeiras para negociar custos de estocagem na cadeia.

O TCO será utilizado para melhor comparar diversas abordagens como a escolha de um fornecedor próximo ou distante, para avaliar soluções técnicas diferentes tendo uma necessidade de manutenção diferente, para suportar escolhas que impõem custos ao longo da vida do produto como no caso de frotas de veículos etc.

#### 4.2 As árvores das alavancas

Para se aprofundar, o comprador provavelmente desejará compreender como todos os elementos individuais de uma especificação impactam no custo. Por exemplo, para um projeto de embalagem, o comprador se preocupará com a escolha de materiais, as especificações de impressão, as dimensões, as restrições de paletização, as perdas no processo de produção ou no fornecedor da solução etc. Cada elemento desta escolha, em função das restrições tecnológicas e/ou de compras, poderá exigir uma análise mais detalhada junto ao fornecedor para suportar a correta decisão.

O desdobramento desta análise será um modelo de custo do fornecedor que inicialmente servirá de suporte na negociação com o próprio fornecedor, mas também para as arbitragens internas no que diz respeito às mudanças de especificação, os volumes etc. Quando o fornecedor e seu cliente começam a trabalhar juntos, este modelo pode servir para melhorar a eficácia transacional na relação.

#### 4.3 A correlação Custo-Valor

A correlação Custo-Valor ("Linear Performance Pricing") é uma ferramenta que serve para identificar as tendências na progressão dos custos em função do parâmetro que reflete o melhor valor apresentado. Por exemplo, para comparar embalagens, pode-se pegar a quantidade contida como uma representação do valor da embalagem para o usuário final. Para eixos, poderá ser o peso suportado o aspecto a ser valorizado. No âmbito de um conjunto de produtos similares,

COMPETÊNCIAS DE BASE DO COMPRADOR	COMPETÊNCIAS DE NEGOCIAÇÃO
CONHECIMENTO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE COMPRAS E DE ESTOQUES (ANÁLISE ABC ETC.); CONHECIMENTO SOBRE O FUNCIONAMENTO DE COMPRAS (ESTRUTURAS, PROCEDIMENTOS); CONHECIMENTO DE CUSTOS (ABORDAGEM CUSTO TOTAL DE PROPRIEDADE); CAPACIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS; CONHECIMENTO DE FERRAMENTAS INFORMÁTICAS; ETC	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO; CAPACIDADE PARA SE ADAPTAR A SEU INTERLOCUTOR (CULTURA, LÍNGUA, NÍVEL HERÁRQUICO); SENSO DA ARGUMENTAÇÃO COMERCIAL; CAPACIDADE PARA GERENCIAR UM GRUPO DE FORNECEDORES; CAPACIDADE DE REPRESENTAR ADEQUADAMENTE OS INTERESSES DA EMPRESA JUNTO A FORNECEDORES; ETC.
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS DE "ALTO NÍVEL"
CONHECIMENTO TÉCNICO DO PRODUTO; CONHECIMENTO DO MERCADO DE FORNECEDORES; APTIDÃO PARA RESOLVER PROBLEMAS TÉCNICOS; KNOW-HOW NA GESTÃO DE RISCOS TECNOLÓGICOS E LOGÍSTICOS; ETC.	COMPETÊNCIAS SOBRE ESTRATÉGIAS; APTIDÃO EM TERMOS DE GESTÃO POR PROCESSOS E EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS; CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE; CRIATIVIDADE E CONHECIMENTO DO RISCO; KNOW-HOW EM PLANEJAMENTO DE RECURSOS; REATIVIDADE E GESTÃO DE FORNECEDORES; ETC.

**Tabela 1.** Competências dos compradores tradicionais.

**Fonte:** Bichon e Merminod, 2008.

esta ferramenta permite identificar as melhores práticas e/ou elementos cujos custos são maiores que as expectativas. É uma abordagem baseada em regressão, utilizada para identificar as pistas de redução de custos. Esta ferramenta fornece uma visibilidade dos custos que não é possível com os métodos clássicos<sup>2</sup>.

Esta três abordagens (TCO, árvores das alavancas e correlação custo-valor) evidenciam que as técnicas de gestão de uma família de itens podem ser enriquecidas.

## 5. Análise do Mercado Inbound

Nesta etapa, o comprador começa fazendo um balanço da atual oferta, analisando a maneira como o conjunto de fornecedores satisfaz as necessidades da empresa. Em seguida, o comprador faz o esboço das características de seu mercado, atividade conhecida como sourcing ou marketing de compras.

- Restrições geográficas: mercado local, regional, global, oportunidades de incorporação de fornecedores nas regiões de menores custos, potencial para implantações de novas unidades, trabalhar em regiões de novos clientes etc.
- Tamanho de mercado.
- Número de fornecedores, elementos financeiros chave, peso relativo da empresa.
- Principais clientes ou principais indústrias usuárias destes fornecedores. Trata-se de mensurar a posição da empresa com relação às outras, concorrentes ou não, que podem ter necessidade da capacidade de nossos fornecedores (tanto capacidade de produção quanto capacidade de inovação). Esta análise é ainda mais importante para a situação em que a empresa apresenta necessidades específicas e o número de fornecedores é limitado. Naturalmente que se o mercado em questão não apresenta restrição e a compra é de commodity, esta análise se revela menos importante.
- Tendências e dinâmica do

mercado: consolidações, fusões, chegada de novos atores, de novas tecnologias, prováveis reações dos atuais atores.

Em seguida, surge a avaliação de fornecedores específicos. O perfil dos fornecedores com potencial para atender a empresa é identificado para se saber se eles devem ser adicionados ao atual portfólio de parceiros fornecedores ou se eles devem substituir determinados fornecedores atuais. Em uma perspectiva estratégica, é preciso analisar não somente os fornecedores que preenchem todos os critérios de compras da empresa, mas também aqueles que são superiores em determinados critérios, mas não satisfatórios em outros. Aqui, deve-se avaliar a pertinência de um plano de desenvolvimento destes fornecedores. Também pode-se identificar um pequeno fabricante que tem o potencial para oferecer melhor preço, ou mais inovação, mas que ainda não apresenta o nível de qualidade exigido pela empresa ou que ainda tenha sistemas de controles suficientes para responder às nossas exigências.

Todos estes elementos permitem completar uma análise tradicional estilo SWOT. Outras análises específicas à gestão estratégica de fornecedores podem, de acordo com as necessidades, completar a análise de mercado inbound. Em princípio, o comprador

<p><b>COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA</b></p> <p>KNOW-HOW EM COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL; CAPACIDADE EM FILTRAR E DIVULGAR AS INFORMAÇÕES RELATIVAS A COMPRAS; CAPACIDADE DE RESPONDER AOS CLIENTES SOBRE O STATUS E OS PROBLEMAS LIGADOS ÀS SOLICITAÇÕES DÍLIS; ETC.</p>	<p><b>COMPETÊNCIA DE CONTRA- EXPERTISE</b></p> <p>CAPACIDADE EM ACONSELHAR AS PARCERIAS INTERNAS SOBRE AS QUESTÕES DE COMPRAS; QUALIDADES PEDAGÓGICAS PARA DEFENDER E EXPLICAR AS RESTRIÇÕES TÉCNICAS DA PROFISSÃO "COMPRAS"; CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO À EXPERTISE DO CLIENTE INTERNO, SENSO DE COOPERAÇÃO, CAPACIDADE DE OUVIR E ABERTURA DE ESPÍRITO; KNOW-HOW EM ATIVIDADES DE CO-ELABORAÇÃO DE REFERÊNCIAS E DE OBJETIVOS COMUNS; CAPACIDADE PARA IDENTIFICAR, COLETAR, DEFINIR E TRADUZIR EM RFP AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS INTERNOS; ETC.</p>
<p><b>COMPETÊNCIAS POLÍTICAS</b></p> <p>CAPACIDADE PARA IDENTIFICAR O JOGO DE PODER; KNOW-HOW EM NEGOCIAÇÃO DE CONFLITO; CAPACIDADE EM OBTER A ADESÃO DE USUÁRIOS INTERNOS; APTIDÃO EM DEFENDER OS INTERESSES DA FUNÇÃO COMPRAS; SENDO DA DIPLOMACIA; ETC.</p>	<p><b>COMPETÊNCIAS DE DEFESA ESTATUTÁRIA</b></p> <p>CONHECIMENTO SOBRE O FUNCIONAMENTO INTERNO DA EMPRESA (SUA ORGANIZAÇÃO, SUA CULTURA); CAPACIDADE EM VALORIZAR O PAPEL DA ÁREA DE COMPRAS NO ÂMBITO DA EMPRESA; KNOW-HOW EM COMUNICAÇÃO INTER-PROFISSÃO (COMPREENSÃO DAS DIVERSAS CULTURAS E PROFISSÕES); ETC.</p>
<p><b>COMPETÊNCIAS DE "ALTO NÍVEL"</b></p> <p>CAPACIDADE EM DEFENDER E PROMOVER O PAPEL "ESTRATÉGICO" DE COMPRAS; APTIDÃO EM GERENCIAR EQUIPES TRANSVERSAIS; CAPACIDADE EM CONSTITUIR, DESENVOLVER E MOBILIZAR UMA REDE DE CONHECIMENTOS; CAPACIDADE EM PROMOVER E ACOMPANHAR A MUDANÇA; ETC.</p>	

**Tabela 2.** Competências dos compradores na gestão das relações internas.

Fonte: Bichon e Merminod, 2008.

deverá considerar três matrizes de base na elaboração de um plano estratégico de compras: matriz de forças relativas (5.1), matriz de Peter Kraljic (5.2) e matriz de fornecedores (5.3).

### 5.1 Matriz de Forças Relativas

Esta matriz permite estabelecer uma relação de força entre o comprador e o vendedor. Eis aqui algumas dimensões da mencionada matriz:

- Para uma mesma necessidade, o comprador tem um ou vários fornecedores?
- Para um mesmo produto, o vendedor pode se dirigir a um ou a vários clientes?

Entre outras coisas, a matriz permite estruturar a abordagem de negociação. É necessário negociar com base no preço de venda (abordagem distributiva) ou com base nos elementos do custo total de propriedade (abordagem integrativa)? Finalmente, esta seção permite estabelecer as posições de retomada em caso de insucesso da negociação, chamados igualmente de BATNA (do inglês "Best Alternative to a negotiated Agreement"). É um elemento essencial na boa preparação de uma negociação. O BATNA deve ser avaliado não somente pela empresa, mas também pelo fornecedor, especialmente quando o comprador está em uma situação privilegiada, para avaliar até que ponto um comprador pode impor sua argumentação.

### 5.2 Matriz de Kraljic

O artigo de Peter Kraljic<sup>3</sup> provavelmente é o primeiro artigo estratégico sobre a área de compras, publicado em 1983 na Harvard Business Review.

Qual é o nível de importância da família considerada: trata-se de uma porcentagem importante dos custos? Trata-se de uma importante fração do portfólio?

Qual é a complexidade do mercado no qual a empresa trabalha? É global ou local? Estável ou em permanente mudança tecnológica? Envolve numerosos fornecedores ou trata-se de oligopólios, cartéis?

Esta matriz permite avaliar a importância da família e, desta forma, o nível de atenção que deve ser dado pela direção da empresa, e o nível de competência dos responsáveis por sua gestão.

### 5.3 Matriz de Fornecedor

Aqui o comprador procurará avaliar a importância da empresa para o fornecedor:

- primeiro ponto: a importância financeira da empresa para o fornecedor;
- segundo ponto: o interesse do fornecedor na empresa.

Estas análises podem ser completadas por uma avaliação SCP (Structure Comportement Performance)

entre outras análises. Frequentemente, estas ferramentas são familiares a empresas de consultoria e aos profissionais corporativos das empresas. Elas também fazem parte da chamada "caixa de ferramentas do comprador", que deve ter uma visão estratégica da gestão de fornecedores.

Para completar esta parte, o bom comprador fará a previsão de uma comunicação aberta com fornecedores atuais ou potenciais. Trata-se de executar uma RFI (Request for Information), isto é, realizar uma requisição de informações para alimentar a etapa seguinte. Nesta etapa, não entramos em negociação. Apenas trocamos informações com fornecedores no que diz respeito às necessidades da empresa. Aqui é importante procurar trabalhar com uma RFI relativamente aberta em termos de especificações. Quanto mais a requisição é aberta, mais chance de interação, de agregação de valor existirá na relação envolvendo o comprador e o vendedor. O produto deste trabalho poderá revelar aspectos importantes. Por exemplo, uma revisão do que a empresa imaginava ser a melhor solução para as suas necessidades e, desta forma, orientar melhor a elaboração posterior da RFP (Request for Proposal). Em síntese, a RFI permitirá fazer uma identificação geral do grupo de fornecedores que poderá satisfazer as necessidades da empresa, e isso já considerando algumas pistas sobre os requisitos futuros de preço e negociação.

## 6. Recomendações para gestão de fornecedores

A última seção do plano estratégico de compras sintetiza os elementos coletados para apresentar as recomendações relativas à gestão de fornecedores.

Se a redação do plano estratégico de compras é uma primeira iniciativa nesta área, geralmente a recomendação começa por uma apresentação da tipologia de compras. Em efeito, a dinâmica de compras varia segundo as famílias como resumimos na tabela 3.

Estas informações servem tanto para orientar o desenvolvimento da área de compras (tais como responsáveis por famílias de itens, organização dos projetos etc.) quanto para comunicar ao restante da empresa as características e as restrições relativas à gestão de fornecedores.

As recomendações relativas à gestão de fornecedores envolvem:

- seleção dos fornecedores aprovados para a duração de validade do plano. Se a demanda não é estável, mas dependente dos projetos da empresa para seus clientes, os compradores necessitarão

**Tabela 3 .Referencial para o plano estratégico de compras.**

analisar a questão dos preços dos fornecedores. Se a demanda é estável, ao menos passível de parametrização, a negociação fará parte das recomendações gerais e o volume atribuído aos fornecedores selecionados.

- Necessidade de investimento para o desenvolvimento de novos fornecedores. Por exemplo, para permitir a expansão geográfica da empresa em novos mercados. Estes novos fornecedores devem ser locais ou devem ser filiais de nossos fornecedores atuais? Qual competência atual dos fornecedores locais frente às nossas necessidades?

Finalmente, a seção será terminada com o detalhamento do projeto de implantação da recomendação. Trata-se de definir os recursos necessários em termos de pessoal, de investimento, de envolvimento da direção da empresa ou dos atores externos, tais como consultores especialistas, dos especialistas em desenvolvimento de soluções etc. Também serão explicitadas as principais etapas, com a duração estimada e a data prevista para a implantação das recomendações.

## 7. Plano de ação

Se as recomendações representam mudanças radicais na maneira da empresa trabalhar, a validação das recomendações deve ocorrer antes da implantação do plano de ação. Caso contrário, o comprador poderá entrar diretamente na fase de negociação e de implantação dos contratos.

Desta forma, a estratégia de negociação será finalizada com base nas análises realizadas, destacando:

- definição dos objetivos;
- análise das forças e das fraquezas das partes envolvidas;
- compreensão dos antecedentes bons ou ruins de um determinado fornecedor ou de fornecedores semelhantes;
- planejamento de desenvolvimento das ações;
- término da estratégia de negociação.

Segundo recomendações de especificações do plano

	CATÁLOGO	PARAMÉTRICO	ESPECIALIZADO	SENSÍVEL
DEFINIÇÃO	FACILIDADES, DEFINIDAS SEM AMBIGUIDADE, FREQUENTEMENTE DISPONÍVEIS EM CATÁLOGOS	PRODUTOS OU SERVIÇOS ÚNICOS MAS QUE PODEM SER MODELIZADOS BASEANDO-SE EM ALGUNS PARÂMETROS	PRODUTOS OU SERVIÇOS SOB MEDIDA, FREQUENTEMENTE DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA.	SERVIÇOS EM GERAL DESTINADOS À DIREÇÃO DA EMPRESA, EXIGINDO COMPETÊNCIAS ÚNICAS E UM FATOR DE CONFIANÇA IMPORTANTE
EX.	MATERIAL DE ESCRITÓRIO	TRABALHO DE IMPRESSÃO, TRANSPORTES E FROTAS.	CAMPANHAS DE PUBLICIDADE, TERCERIZAÇÃO	CONSULTORIA ESTRATÉGICA
ELEMENTOS	EFICÁCIA TRANSACIONAL	COMPREENÇÃO DOS PARÂMETROS	OTIMIZAÇÃO DA NECESSIDADE, RFP	RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS
FERRAMENTAS	TODAS AS FERRAMENTAS VISANDO MELHORAR A EFICÁCIA TRANSACIONAL	MODELOS DE CUSTO, ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR PARA ELABORAR RFP EM FUNÇÃO DOS PARÂMETROS IDENTIFICADOS	EQUIPES MULTIDISCIPLINARES, SOURCING	
NEGOCIAÇÃO	LEILÕES INVERSOS	CONTRATOS GERAIS BASEADOS EM PARÂMETROS IDENTIFICADOS NO MODELO DE CUSTO	CONTRATOS ENFATIZANDO MAIS RESULTADOS DO QUE RECURSOS, CONTRATOS PLURIANUAIS	POUCO ENVOLVIMENTO DA ÁREA COMPRAS, EM GERAL NUM NÍVEL MAIS ELEVADO

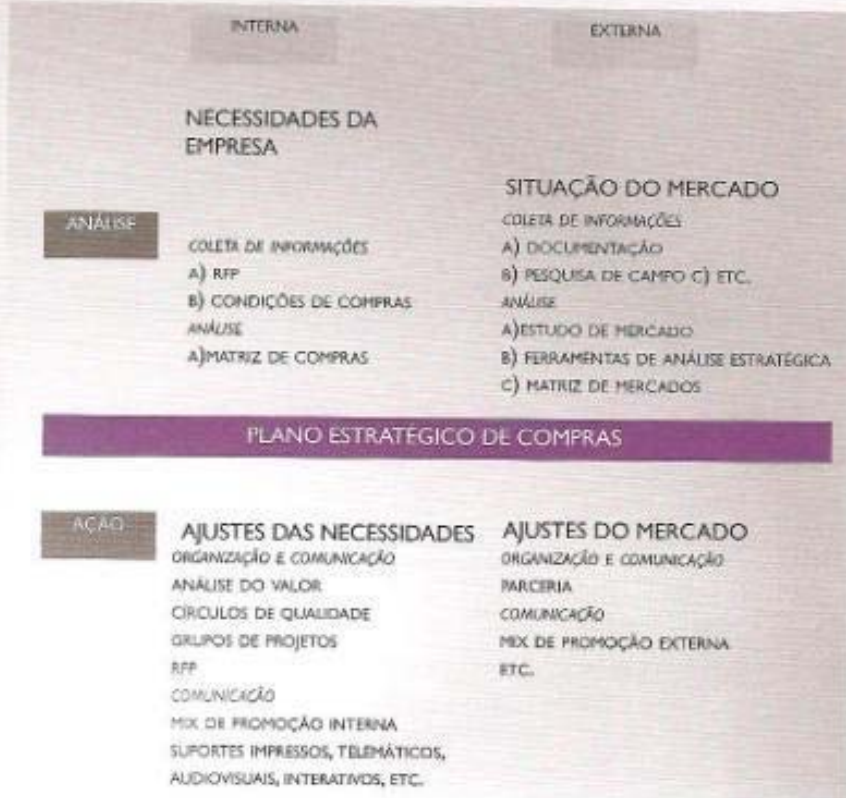
estratégico de compras, o comprador poderá contatar fornecedores com o propósito de passar solicitações precisas em termos de bens e serviços identificados.

Uma ação paralela do marketing de compras pode facilitar a elaboração do plano de gestão estratégica de compras (figura 1). Aqui, além da mencionada competência técnica do comprador, uma forte competência em gerenciamento de projetos se revela fundamental para se desenvolver um trabalho de utilidade prática e realista face o posicionamento da empresa no setor de atuação e das limitações de recursos.

Para ser implementada com sucesso nas empresas, esta abordagem estruturada, analítica e estratégica exige reforçar ou mesmo (caso mais frequente) desenvolver competências específicas dos gestores e analistas de compras. A gerência de compras da empresa deverá avaliar a competência de suas equipes e eventualmente prever um plano de desenvolvimento apropriado, envolvendo a contratação de profissionais de compras com maior grau de competência e a definição e realização de programas de treinamentos.

## 8. Considerações finais

O plano de gestão estratégica de compras deve ser construído como um projeto realmente prioritário, apoiando-se nas orientações gerais da empresa, respeitando as restrições e otimizando as oportunidades que o mercado de atuação da empresa possibilita.



A elaboração de uma base de dados para alimentar o plano estratégico de compras, assim como a prévia qualificação dos colaboradores da área são aspectos que se negligenciados poderão barrar a ambição da empresa em passar para um patamar benchmarking em compras.

É preciso construir o plano estratégico de compras com a preocupação de disponibilizar uma efetiva ferramenta de visível geração de savings nos diferentes projetos que a empresa desenvolve. Desta forma, as demais áreas funcionais irão perceber as diferentes oportunidades de sucesso que o alinhamento com o moderno sistema de compras pode produzir na empresa.

**Figura 1.** Modelagem da abordagem do marketing de compras visando a elaboração do plano estratégico de compras. **Fonte:** adaptado de Barriol, 2005.

**Bibliografia:** BARRIOL N.: « Le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire », Cahier n° 98-05, CERAG, s/d., BICHON A. e MERMINOD N.: "La contribution de la GRH au développement de la fonction achats : le cas Brandt », paper CERAG, 2008., MARTEL A. E VIEIRA D.R.: *Análise e projeto de redes logísticas*, Ed. Saraiva, São Paulo, 2008., PHILIPPART M. et al: *Collaborative sourcing. Strategic value creation through collaborative supplier relationship management*, Ed. UCL, Louvain, 2005.

**(Endnotes)** 1 Info-Tech Insight: TCO: What's old is new; George Goodall; Processor; volume 30, Issue 2, March 2008., 2 Linear Performance Pricing: a collaborative tool for focused supply cost reduction; W. Rocky Newman, Timothy C. Krehbiel; Miami University, Oxford, Ohio., 3 Purchasing Must Become Supply Management; Peter Kraljic; Harvard Business Review; september-october 1983.