

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

ISADORA CRISTINA DINIZ REZENDE VIANA

**STRATEGIC SOURCING:** A Aplicação da Metodologia de  
Compras Estratégicas Como Diferencial Competitivo.

Paracatu

2020

ISADORA CRISTINA DINIZ REZENDE VIANA

**STRATEGIC SOURCING: A Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas Como Diferencial Competitivo.**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração da UniAtenas, com requisito parcial aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Prof.Msc. Tamara de Oliveira Gonçalves

Paracatu

2020

ISADORA CRISTINA DINIZ REZENDE VIANA

**STRATEGIC SOURCING: A Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas Como Diferencial Competitivo.**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração da UniAtenas, com requisito parcial aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso

Area de concentração: Gestão Empresarial

Orientador: Prof.Msc. Tamara de Oliveira Gonçalves

Banca Examinadora:

Paracatu - MG, 27 de janeiro de 2021.

---

Prof.Msc. Tamara de Oliveira Gonçalves  
Centro Universitário Atenas

---

Prof.Msc. Mayara Silva  
Centro Universitário Atenas

---

Prof.Msc. Daianna Andrade  
Centro Universitário Atenas

Dedico esse trabalho inteiramente a Deus, o autor da minha vida, criador de todas as coisas, que me amou incondicionalmente, me concedendo a sua graça, que é esse amor e favor incondicional e imerecido. O único que é digno de receber A Honra, A Glória, A Força E O Poder!

## **AGRADECIMENTOS:**

Agradeço a Deus, presença constante na minha vida, razão de eu está concluindo esse curso. Agradeço os dons que ele me concedeu, e o seu Espírito que ele derrama sobre mim, me dando coragem, amor, equilíbrio e mente sã.

Agradeço também aos meus pais que são apoio e força constantes na minha vida, me orientando e me impulsionando a ser uma pessoa melhor a cada dia, mas em especial, quero agradecer a minha mãe, mulher forte e serva de Deus, que me ensinou e me inspirou durante toda essa minha jornada de vida. A mulher que me tornei hoje devo a mulher que é a minha mãe.

Agradeço também aos meus metes, professores e mentores que me acompanharam durante todo esse processo de aprendizado.

Assim como a própria competição, a vantagem competitiva é um alvo em constante movimento. Para qualquer empresa de qualquer setor, a chave está em não se ater a uma ideia fixa e única do que seja sua fonte de vantagem.

George Stalk, Jr. 1988

## RESUMO

As mudanças aos longos dos anos, sejam elas comerciais, tecnológicas ou comportamentais, têm afetado a forma de gerir os negócios e responder aos anseios da sociedade. Nesse contexto, o papel da gestão de compras é fundamental, seja como elemento dos processos de entrega dos produtos e serviço, seja como um diferencial competitivo para gerir os riscos das organizações.

A forma de gerir os abastecimentos tem mudado drasticamente nos últimos anos, e tantos os elementos como a definição de macroestratégia baseadas na segmentação do perfil de compras, os processos de negócio cada vez mais produtivos e estruturas organizacionais têm evoluindo de forma dramática.

Neste contexto a metodologia de *strategic sourcing* tem se mostrado uma estratégia de diferencial competitivo, garantido o abastecimento e a maximização dos lucros, *strategic sourcing* é a capacidade de se adaptar e ajustar os procedimentos, de forma eficiente e eficaz, que se reflita em uma mudança para a organização como um todo em um mercado em constate mudança.

Sendo assim, concluímos que a gestão de compras se tem posicionado como elo estratégico dentro das organizações, tornando-se um elemento-chave para o alcance das estratégias de negócio.

**Palavras-chaves:** Gestão Estratégica de Compras. *Strategic Sourcing*. Garantia de Abastecimento. Avaliação de Risco de Fornecedores.

## **ABSTRACT**

*Changes over the years, whether commercial, technological or behavioral, have affected the way of managing business and responding to society's wishes. In this context, the role of purchasing management is fundamental, either as an element in the delivery processes of products and services, or as a competitive differential and to manage the risks of organizations.*

*The way of managing supplies has changed dramatically in recent years, and as many elements as the definition of macro-strategy based on the segmentation of the purchasing profile, the increasingly productive business processes and organizational structures have evolved dramatically.*

*In this context, the strategic sourcing methodology has proved to be a competitive differential strategy, guaranteeing supply and maximizing profits, strategic sourcing is the ability to adapt and adjust procedures, efficiently and effectively, in such a way that it is reflected in a change for the organization as a whole in a changing market.*

*Therefore, we conclude that purchasing management has positioned itself as a strategic link within organizations, becoming a key element for the achievement of business strategies.*

**Keywords:** *Strategic Purchasing Management. Strategic Sourcing. Guarantee of Supply. Risk Assessment of Suppliers.*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b>	13
<b>1.2 HIPÓTESES</b>	13
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	14
<b>1.3.1 OBJETIVOS GERAIS:</b>	14
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	14
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b>	14
<b>1.5 METODOLOGIA DE ESTUDO</b>	15
<b>1.6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	15
<b>2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS NAS ORGANIZAÇÕES:</b>	18
<b>3 METODOLOGIA DE COMPRAS ESTRATÉGICAS (STRATEGIC SOURCING)</b>	20
<b>4 ESTUDO DE CASO: METODOLOGIA STRATEGIC SOURCING APLICADA NA LOCAÇÃO DE GUINDASTE</b>	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:</b>	31
<b>REFERÊNCIAS</b>	32
<b>APÊNDICE A – Atributos e Detalhamento da Especificação</b>	33
<b>APÊNDICE B – Mapa Perfil da Categoria: Qualitativo</b>	34
<b>APÊNDICE C – Identificação das oportunidades de redução de custo e melhorias:</b>	35
<b>APÊNDICE D – Mensurar o Poder de Barganha:</b>	36
<b>APÊNDICE E – Oportunidades De Melhorias:</b>	37
<b>APÊNDICE F – Comparação Entre Os Modelos De Fornecimento Antigo E Proposto.</b>	38
<b>APÊNDICE G – Comparação De Modelo De Negociação</b>	39
<b>APÊNDICE H – Modelo Proposto De Possíveis Exemplos De Indicadores De Desempenho.</b>	40
<b>ANEXO A – Motivos Para Implementar Ou Não <i>Strategic Sourcing</i></b>	41

<b>ANEXO B - Etapas da metodologia Strategic Sourcing.</b>	42
<b>ANEXO C – Matriz de Kraljic</b>	43
<b>ANEXO D – Formação do Baseline de Preços</b>	44
<b>ANEXO E – Indicadores-Chave De Performance</b>	45

## 1 INTRODUÇÃO

Desenvolver e implementar estratégia atualmente e diferente do que era há tempos atrás, quando tínhamos um ambiente de negociação mais estável e menos competitivo, por consequência mais simples. No tempo presente todos os mercados podem ser descritos como dinâmicos, assim as empresas precisam se adaptar e reinventar as suas estratégias afins de se permanecerem relevantes nesse mercado dinâmico.

Todos os dias as empresas se deparam com todo tipo de dificuldades, obstáculos e desafios na condução de seus negócios e na geração de lucros para os seus acionistas. Nesse cenário desafiador, tentando gerar um ambiente de ganha, ganha para os *stakeholders*<sup>1</sup> e *sponsors*<sup>2</sup>, pelo menos dois aspectos são fundamentais, podendo impactar diretamente nos resultados de uma organização, sendo eles: a forma como as organizações vendem e a forma como elas compram ou suprem.

Por falta de conhecimento ou por causa de uma cultura organizacional equivocada, as empresas não veem os suprimentos como uma área geradora de resultados, apenas com a geradora de despesas, a grande vilã no mundo dos negócios, focando apenas em como vendem deixando de lado ou pouco se explorando a gestão de compras. Isso acontece, não porque a Gestão de Compras seja pouco importante, muito pelo contrário segundo Righetti (2014) nas empresas industriais, em média, 60% dos custos são comprados ou contratados pelo setor de compra, implementando assim, responsabilidade direta na geração de valor econômico.

A Gestão de compras gera valor econômico para as organizações, pois é a integração entre estratégias, processos e estruturas organizacionais que definam relacionamentos com fornecedores de tal forma que gera potencial de maximização do valor econômico, por exemplo, “em suprimentos cada R\$1,00 economizado gera R\$ 1,00 a mais de lucro, já em vendas para se obter esse mesmo R\$ 1,00, são necessários, em média, de R\$ 12,00 a R\$ 19,00 de aumento de receita.” (BIM, 2016, p. 17)

Portanto, entendemos a importância do suprimentos para as organizações e que esse por sua vez é responsável por agregar valor aos processos das empresas tanto quanto aos

---

<sup>1</sup> *Stakeholder*, é um dos termos utilizados em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

<sup>2</sup> O *sponsor*, são os patrocinadores, pessoas interessadas no projeto e que vão viabilizar a sua execução ao garantir os recursos organizacionais necessários.

outros setores, e que ele não é apenas o setor que faz as compras para atender a demanda da produção e dos clientes internos. Mas agora fica a questão, como podemos maximizar estas oportunidades nas áreas de suprimentos? Como identificar, negociar, contratar e capturar essas reduções de custos? Como mapear, medir e priorizar as oportunidades? Que metodologia utilizar para alcançar esses objetivos? Como obter o máximo de resultados no menor tempo possível?

Essas e tantas outras perguntas poderão ser respondidas por meio da aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing*.

*Strategic Sourcing* é uma metodologia aplicada às áreas de Suprimentos, visando definir estratégias que auxiliem na aquisição de produtos e serviços. Analisando custos de aquisição para cada classe de produtos ou serviços através do mapeamento, entendimento e avaliação das especificações dos materiais, níveis de serviço e do mercado fornecedor.

Bim (2016), apresenta a definição da metodologia de compras de forma estratégica:

*Strategic Sourcing* é um processo estruturado de compras que permite a identificação de oportunidades estratégicas através de análise sistêmica da situação atual, incluindo: *Spend Analysis* (Diagnóstico e Análise de Gastos); mapeamento da base de fornecedores; entendimento dos processos e competências; avaliação dos cenários externo e interno; implementação de processos colaborativos entre equipes internas multifuncionais e fornecedores. (BIM, 2016, p. 19)

O *strategic sourcing* é diferencial competitivo para uma organização, pois traz equilíbrio financeiro para o negócio, porque se trata de um método de aquisições que avalia o custo total dos insumos (e não apenas o menor preço ofertado) antes da contratação e ou negociação. Analisar o poder de negociação com fornecedores é outra importante variável dessa metodologia, pois demonstra o real poder de barganha que ela tem com o seu mercado fornecedor, além de serem feitos levantamentos internos que nos apresenta a importância dos materiais a serem adquiridos para a empresa e os níveis de qualidade e relevância do serviço oferecido, portanto a empresa nunca vai às cegas para a mesa de negociação com os seus fornecedores.

Por meio dessa metodologia, tudo a ser adquirido que possui relevância financeira e que está ligado ao produto final da organização é minuciosamente analisado sob o ponto de vista de seus custos totais, quais são os fatores externos que impactam em seu preço final, assim com os custos internos, ligados ao armazenamento e uso, ou seja, a avaliação é feita levando em conta todo o ciclo de vida do bem ou serviço na corporação.

Atualmente é fundamental entender o que é e como adotar *strategic sourcing* para garantir vantagens competitivas a partir da área de suprimentos.

Isto posto, a importância da metodologia de *strategic sourcing* para se ter uma estratégia relevante e eficaz na gestão de compras, visando a garantia de fornecimento, gestão dos riscos empresariais ligados à cadeia de fornecimento e geração de valor econômico, esse trabalho tem por objetivo apresentar as etapas dessa metodologia, bem como incluir as suas principais práticas e resultados.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma a Metodologia de *Strategic Sourcing* pode auxiliar a obter e maximizar as oportunidades nas áreas de suprimentos, buscando a garantia de fornecimento, fazendo a gestão de riscos empresariais ligados à cadeia de fornecimento e a geração de valor econômico para as organizações inseridas nesses atuais mercados que em sua maioria são dinâmicos, complexos e desordenados?

## 1.2 HIPÓTESES

a) Acredita-se que metodologia de compras estratégicas pode maximizar as oportunidades na área de suprimentos através dos levantamentos de diagnósticos de Gatos (*Spend Analysis*<sup>3</sup>), ou seja, detalhando todos os gastos envolvidos na aquisição do bem ou serviço.

b) Pressupõe-se que através da gestão de relacionamento de fornecedores e a gestão de risco de fornecedores, venha-se obter uma boa sinergia entre empresa contratante e empresas contratadas, a fim de se garantir o abastecimento para a organização.

c) Estima-se que a aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* junto com o trabalho de equipe bem coordenado entre a área técnica solicitante e a área de compras, podem trazer grandes ganhos econômicos para a organização, com a redução do custo total de aquisição (TCO) e com a maximização dos processos produtivos.

---

<sup>3</sup> Traduzido do inglês *spend analysis* é a análise de gasto, é o processo de coletar, limpar, classificar e analisar dados de despesas com o objetivo de reduzir os custos de aquisição, melhorar a eficiência e monitorar os controles e a conformidade.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVOS GERAIS:**

Objetiva contextualizar a estratégia empresarial e suas implicações, além de apresentar as melhores práticas, modelos e barreiras na implementação da metodologia de *Strategic Sourcing* e, discutir a gestão de categorias sob a ótica metodológica: passos, ferramentas, controles.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

a) Abordando *Strategic Sourcing* como uma visão sistêmica, explorando a gestão de categorias de compras e inteligência em compras, que desenvolve KPIs para analisar a performance de compras.

b) Analisar e trazer as etapas da metodologia de compras estratégicas (*Strategic Sourcing*) e a gestão de categoria de compras.

c) Identificar as oportunidades e vantagens que uma indústria pode obter a partir da aplicação do método de compras estratégica na locação de guindastes.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

A pouca existência de pesquisas acadêmicas sobre o tema a respeito da metodologia de *Strategic Sourcing*, viabilizou a elaboração do presente trabalho de conclusão de curso.

Este hiato acadêmico motivou o projeto, sendo importante ressaltar o vínculo pessoal que a autora possui com o tema, pois trabalhou como estagiária no setor de suprimentos de uma indústria que estava implementando a compra estratégica.

A solução para o problema de como comprar com eficiência de forma a se garantir benefícios para a empresa é fator fundamental não só para a competitividade, mas até mesmo para a permanência das empresas no mercado, portanto o presente trabalho promove a difusão do tema, e por ser um dos poucos trabalhos acadêmicos a tratar da metodologia estratégica para compras corporativas, acredita-se que possa incentivar futuros alunos e organizações a se interessarem em explorar o tema, tão significativo para a competitividade e

que se mostra como diferencial competitivo nas indústrias, mas que pode ser aplicado a qualquer linha de negócio.

## 1.5 METODOLOGIA DE ESTUDO

Para o desenvolvimento desse trabalho foram utilizadas pesquisas descritivas, cuja natureza é básica estratégica, ou seja, busca aprofundar o conhecimento científico sobre o tema.

A pesquisa é descritiva porque é baseada em assuntos teóricos, tendo um procedimento bibliográfico em que tenta testificar o tema através de embasamento científicos já publicados em livros e artigos, dispondo de uma abordagem qualitativa, pois faz uma análise valorativa dos dados e informações coletadas.

(GIL, 2017, p. 24) nos traz a seguinte definição de pesquisa básica estratégica “são pesquisas voltadas à aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecido problema.” Ele também faz a classificação da pesquisa quanto ao método empregado, se essa é quantitativa ou qualitativa, segundo ele a pesquisa quantitativa busca compreender os fenômenos através da coleta de dados narrativos cujos resultados são apresentados mediante descrições verbais, o que reporta o tipo de pesquisa desenvolvido ao longo desse trabalho.

## 1.6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Historicamente, e de comum conhecimento no mundo corporativo de que a área de suprimentos na década de 1950 era vista como uma área puramente operacional nas empresas, pouco valorizada e que atuava apenas para atender as demandas do setor de produção, contudo Righetti (2014) enxerga o futuro da área como sendo de altíssima importância para as empresas, sendo protagonista no processo decisório e estratégico.

Essa mudança de posicionamento segundo o autor se deu no início da década de 1990, nesses anos, o setor de suprimentos iniciava a sua migração de uma área reativa para uma área mais participante na estratégia do negócio, assim, começava nos Estados Unidos o desenvolvimento da metodologia de *Strategic Sourcing*.

*Strategic Sourcing* tem por objetivo a reavaliação e melhoria contínua das atividades de compras da empresa, buscando manter e melhorar a vantagem competitiva dos produtos e serviços adquiridos e assim manter e melhorar sua vantagem competitiva. Bim (2016) defende que, por este processo, a cotação e negociação deverão considerar, além do preço, outros custos diretos e indiretos envolvidos na aquisição, tais como custos financeiros, custos logísticos, custos de garantia, custos administrativos e custos de oportunidades, entre outros.

Segundo Bim (2016), aborda a metodologia em oito passos básicos, baseados em um ciclo de PDCA e análises internas e externas da empresa. Sendo eles:

- (a) **Definir Requerimentos Internos:** Primeira etapa do processo, em que se define no detalhe o que está sendo comprado e determina a *baseline*<sup>4</sup> de preços.
- (b) **Entender Mercado Fornecedor:** Etapa que tem por objetivo obter um conhecimento e aprofundamento sobre o mercado fornecedor, bem como se fazer um levantamento do poder de barganha que a organização tem frente a esse mercado fornecedor.
- (c) **Elaborar Modelo de Custo Total (TCO):** Nessa etapa, faz-se o levantamento de todos os custos envolvidos na aquisição do bem ou serviço, dos custos relevantes, diretos e indiretos associados ao processo.
- (d) **Desenvolver Modelo de Fornecimento:** A partir dessa etapa, começa a consolidar e analisar as informações obtidas até o momento, para então se sugerir possíveis alternativas de modelo de fornecimento.
- (e) **Conduzir Análise de Fornecedor (RFI):** Etapa na qual, pesquisa-se o mercado fornecedor de acordo com a categoria em análise, com o objetivo de selecionar fornecedores que possam atender aos requisitos levantados.
- (f) **Conduzir Processos de Cotação (RFP-Q):** Nessa etapa preço e condições comerciais são requisitados e analisados formalmente, realizando-se o processo de cotação.
- (g) **Conduzir Processo de Negociação:** Aqui a estruturação de estratégias de negociação com o intuito de maximizar os resultados.

---

<sup>4</sup> Linha de base



(h) **Implantar Acordos de Fornecimento:** O Objetivo dessa etapa é ter uma visão macro dos principais pontos que devem ser observados para a implantação dos novos acordos de fornecimentos.

Para que o processo de *Strategic Sourcing* traga os resultados esperados e almejados é essencial que representantes dos demais segmentos da empresa possa compor esse grupo de desenvolvimento da metodologia junto com a equipe de suprimentos, pois os especialistas de outras áreas podem trazer experiências diversas e conhecimento técnico, proporcionando análises mais consistentes e realistas com as necessidades da empresa. Assim o time de compra compõe a equipe proporcionando conhecimento e análises comerciais e o time técnico proporciona análises mais específicas ao processo produtivo.

Segundo nos traz Richetti (2014) as compras estratégicas como aquela que garante o alcance das estratégias empresárias que podem ser de três ordens: garantia de fornecimento, gestão de risco empresariais ligados a cadeia de fornecimento e a geração de valor econômico.

Assim, conclui-se que a Gestão de Compras tem se posicionado como elo estratégico dentro das organizações, tornando-se um elemento-chave para o alcance das estratégias de negócio.

## **2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS NAS ORGANIZAÇÕES:**

A gestão de compras gera um importante destaque dentro do ambiente das organizações, porque pode gerar uma maximização de valores econômicos, com a redução de custos totais na aquisição de bens e serviços.

“Um estudo realizado pela Caps Research, em 2012, nos Estados Unidos, com 153 empresas de doze diferentes setores empresariais mostrou que o dispêndio total adquirido ou contratado representa, em média 47,14% sobre a receita, esse percentual cresce a cada ano” (RIGHETTI, 2014). No entanto, nem todos os setores empresariais apresentam perfil de aquisição significativo em valor, mas em muitos casos sim na garantia de abastecimento. Por exemplo setores de varejos caracterizado pelas baixas margens e necessidade de geração de escala, possuem poucas oportunidades de melhorias ou ganhos no que tange às necessidades de preço entre fabricantes, por isso, a garantia de abastecimento é vital, pois a falta de produtos nas prateleiras, ou a quebra de gôndola, dos supermercados tem efeito devastador na geração de receitas das empresas.

Os setores industriais que diferentemente dos varejistas tem um alto dispêndio que gira em torno de 60% da receita, tem um risco de desabastecimento de matéria prima tão prejudicial, quanto o desabastecimento de produtos são para os varejistas, assim a negociação econômica entre fornecedores é extremamente importante, muitas vezes agressiva, dado o volume econômico envolvido, sendo assim a redução dos custos de aquisição do bem ou serviço e a garantia de abastecimentos é crítico, trazendo diferencial competitivo.

Outro aspecto de extrema relevância é os riscos envolvidos com fornecedores, a vulnerabilidade das empresas em questão ambientais e sociais no que tange aos seus fornecedores.

Isso tudo ressalta a importância da gestão estratégica de compras nas organizações, pois o *Strategic Sourcing*, além de gerar o maximização dos resultados no ganho da redução dos custos totais na aquisição do bem ou serviço, essa metodologia garante por contrato e seleção de fornecedores o abastecimento, a gestão do desempenho desses fornecedores e diminui os riscos envolvidos com fornecedores, garantido que todas as

negociações sejam dentro das normas e não fira o *compliance*<sup>5</sup> da organização, pois avalia a responsabilidade social dos fornecedores, afim de não prejudicar a autoimagem da organização frente a sociedade com parcerias que não atende as normas e exigências legais.

Entretanto, a metodologia de *Stratagic Sourcing*, não deve ser implementada de qualquer maneira, no anexo A, segue alguns critérios para a implementação dessa metodologia:

Assim, antes de se iniciar a metodologia de *strategic sourcing*, deve se avaliar as condições e estrutura da empresa e dos colaboradores para saber se esses estão preparada para a implementação da *strategic sourcing*, caso não estejam, deve-se investir em treinamento e preparo para os colaboradores e a organização deve buscar mudanças nos seus processos, pois a aplicação de *strategic sourcing* é a predisposição em mudar, em fazer diferente e em correr riscos.

---

<sup>5</sup> *Compliance* é o conjunto de disciplinas a fim de cumprir e se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa.

### 3 METODOLOGIA DE COMPRAS ESTRATÉGICAS (STRATEGIC SOURCING)

Vantagem competitiva, segundo Porter (2004) é a performance que determinada empresa tem frente a um mercado competitivo, e o diferencial que ela tem que a torna mais competitiva do que os seus concorrentes, são os resultados de custo baixo na diferenciação de prestação de serviço ou produto da empresa, assim como os objetivos estratégicos traçados para o atingimento dos seus resultados de sucesso esperado e planejado.

O *strategic sourcing* aqui apresentado tem justamente essa função estratégica voltada para a função compras de suprimentos, é o mecanismo de implementação prática dos conceitos estratégicos.

Por isso, neste capítulo será abordado a aplicação da metodologia *da strategic sourcing*, que consiste em um processo estruturado de compras, que permite a identificação de oportunidades de redução de custo através da análise sistemática da situação atual da empresa e do mercado.

Por muito se fazer pesquisas na internet sobre a metodologia de *strategic sourcing*, foi encontrado inúmeras formas de estruturação e abordagens de seus conceitos, por isso, esse trabalho decorrerá em abordagens de oito etapas bem definidas, testadas e validadas pela Cilene Bim escritora do livro *Strategic Sourcing – Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégica*, porque essa possui um amplo conhecimento teórico e prático sobre a metodologia. A figura no anexo B mostra com o iremos abordar a metodologia:

As 8 (oito) etapas da metodologia poderão ser descritas da seguinte forma:

- ETAPA 01: Definir Requerimentos internos - Sendo essa a primeira etapa do processo, ela acaba sendo muito importante e complexa, nessa etapa precisamos de toda a ajuda do time técnico solicitante, pois aqui teremos uma minúcia de tudo o que está sendo adquirido, assim permite nos entender no detalhe e em todas as dimensões da aquisição.

Deste modo se faz necessário fazer a seguinte análise: segmentação da categoria para a definição de escopo; levantamento de volumes adquiridos e projetos de demanda futuras; validações das especificações e padrões atuais; avaliação de preço e custos pagos; identificação dos contratos e acordos comerciais em vigor; avaliação do processo de compras e utilização; e as possíveis barreiras internas e externas.

Desta maneira vamos definir a *baseline* de preços, um plano aprovado para o projeto mais as suas possíveis mudanças, porque a linha de base é um planejamento acordado e aprovado entre as partes interessadas, com a meta de progresso e evolução para a aquisição.

- ETAPA 02: Entender o Mercado fornecedor - Aqui entenderemos o mercado fornecedor da categoria em análise.

Serão realizadas as seguintes análises: segmentação do mercado fornecedor e entendimento das tendências destes mercados; análise da dinâmica competitiva através da ferramenta cinco forças de Potter.

Assim, faz uma avaliação da complexidade do mercado fornecedor e a criticidade interna da categoria, a fim de estabelecer quais as melhores formas de relacionamento com esse mercado fornecedor.

- a. **Da quantidade de fornecedores:** esta análise poderá mostrar um nível de complexidade baixo, quando houver um mercado com livre concorrência, ou nível de complexidade alta, quando houver monopólios e oligopólios, aonde um ou poucos fornecedores detêm o poder do mercado.
- b. **Barreiras existentes comerciais:** avaliar se existem barreiras legais ou de logísticas, ou seja, avaliar os riscos pensando em uma possível substituição de fornecedores, rivalidade no setor, oportunidade em importar o produto, ou mesmo em relação ao nível de profissionalização de um determinado mercado.
- c. **Representatividade do volume de compras:** avalia-se a organização frete ao mercado fornecedor, ela tem um alto poder de compra ou poder de influenciar esse mercado fornecedor? Conhecer essa representatividade possibilita entender um pouco, neste momento, qual deverá ser o poder de barganha da organização frete a um determinado mercado.
- d. **Volume de compras da categoria:** qual é o volume de compra desse bem ou serviço a ser adquirido em relação aos outros gastos da organização, esse é significativo?
- e. **Impacto da categoria na operação:** qual impacto pode causar na organização o não abastecimento, a falta de assistência técnica,

problema de não conformidade da especificação, entre outros, que ocorram durante a vida útil destes bens ou serviços.

Assim, após a análise da complexidade do mercado fornecedor e criticidade do bem ou serviço adquiridos para a organização, deve postar os resultados na Matriz de Kraljic ou Matriz estratégica (anexo C), para se entender quais categorias de gastos poderão gerar resultados mais rapidamente, mostrando potencial de redução de custo e na facilidade de implementação.

**Crítico ou Gargalo:** O grau de dependência da organização com relação aos fornecedores pode ser alto, o número destes no mercado pequeno, ou ainda, as características técnicas do fornecimento complexas. Assim o risco de abastecimento é alto, nessa estratégia, no entanto, a importância interna da compra é pequena, e assim, sua relevância na geração de valor é pouco significativa.

A estratégia de fornecimento mais relevante é a redução de riscos associados ao abastecimento por meio de contratos de longo prazo com esses poucos fornecedores, desenvolvimento de fornecedores alternativos ou, ainda, mudanças nas especificações técnicas dos insumos.

**Não Crítico ou Transação:** Nessa estratégia tanto a complexidade do mercado fornecedor, quanto a relevância interna são baixas, no entanto, são itens que demanda muita atividade operacional da gestão de compras, dada a dispersão de itens, o que compromete o foco em outras atividades de maior valor agregado dentro da gestão de compras.

A estratégia aqui é aumentar a produtividade das atividades operacionais do suprimentos, que pode ser obtido por meio de contratos com fornecedores, que abranja muitos itens, facilitando assim a operacionalização da compra, pois os pedidos seria posto de forma mais automática

**Alavancável:** Aqui a complexidade do fornecimento é baixa e a importância interna da compra é alta, assim os impactos

econômicos nas negociações com fornecedores dos itens podem ser significativos para a organização e, ao mesmo tempo, o risco associado ao fornecimento seria pequeno. A estratégia, nesse caso, seria a maximização de ganhos, e isso, pode ser obtido pela compra de grandes volumes, pela substituição de fontes de fornecimento, entre outros fatores.

**Estratégico:** Como o próprio nome diz, são itens com alta complexidade no mercado fornecedor, e ao mesmo tempo, com elevada importância interna do fornecimento. O possível impacto nos resultados e na geração de valores das organizações na gestão da compra desses itens é significativo, e os mercados fornecedores são complexos e oferecem riscos associados ao fornecimento.

Nesses casos, a estratégia mais adequada é a geração de vantagens competitivas em conjunto aos fornecedores, e os caminhos para isso são o investimento conjunto e a estruturação de parcerias de longo prazo.

- ETAPA 3 – Construir Modelo de Custo Total – Nesta etapa tem por objetivo identificar todos os direcionadores de custos, relevantes, direto e indiretos associado ao processo de compras e a aquisição do bem ou serviço. Sendo muito importante o levantamento correto destas informações, pois o levantamento e avaliação errados destes custos podem gerar uma tomada de decisão equivocada em relação a escolha de fornecedores.

Através do levantamento do Custo Total de Propriedade (TCO – *Total Cost of Ownership*) tem-se um mapa do custo total, no qual será discriminado todos os custos e faz se um *Spend Analysis* que é o entendimento deste custo com um olhar estratégico para descobrir em qual destes custo totais existe um potencial de ganho para a organização na mesa de negociação com os fornecedores, por exemplo, em qual dos custo da aquisição compensa a empresa assumir o custo ou e mais vantajoso a terceirização, qual fornecedor pode oferecer e agregar mais, porque o

menor preço não significa o menor custo. E todas essas informações são importantes e fazem diferença na negociação.

As três primeiras etapas descritas até agora, são as etapas de fundamentação, elas correspondem a 40% do tempo total do processo de *Strategic Sourcing*, ela é a mais longa e importante, pois através de uma etapa de fundamentação bem feita faz o *baseline* de preço, é a qualidade destas informações que garantirá que não haverá retrabalho nas etapas seguintes.

No TCO é comum fazer a analogia do *iceberg*<sup>6</sup>, ir além dos custos que são observados na superfície, buscando aqueles que estão nas profundezas. Outro aspecto importante é que o TCO provê uma visão quantitativa econômica, mas que não deve ser usada isoladamente para a tomada de decisão.

- ETAPA 04 – Desenvolver Modelo de Fornecedores – Até esse momento, as análises realizadas focaram no entendimento do histórico de gastos da categoria e do seu mercado fornecedor. Este histórico contempla não apenas o que foi pago aos fornecedores, mas também outros custos que direta ou indiretamente incorreram na utilização do bem ou serviço (os custos totais).

A partir desta etapa, consolida essas informações com o objetivo de avaliar e sugerir possíveis alternativas ao modelo de fornecimento atual, buscando: reduzir custos (Custos totais), revisar e/ou implantar indicadores de desembainho (KPI's), <sup>7</sup>que darão suporte a níveis de serviços que venham a ser definidos e estabelecidos para um novo acordo de fornecedores, entre outros.

Importante lembrar que ainda não estamos definindo caminhos, mas sim, levantando oportunidades que serão avaliadas nas etapas seguintes.

Nesta etapa serão gerados os seguintes produtos:

#### **a) Modelo de Fornecimento – caracterização**

---

<sup>6</sup> Um iceberg ou geleira, é um bloco ou massa de gelo de grandes proporções que, tendo se desprendido de uma geleira, de um glaciar ou de uma plataforma de gelo continental, vagueia pelo mar, levado pelas águas dos mares árticos ou antárticos

<sup>7</sup> Um Indicador-chave de desempenho, são ferramentas de gestão para se realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo.



**b) Modelo de fornecimento – comparação.**

- ETAPA 05 – Conduzir Análise de Fornecedores (RFI – *Request for Information*) – Nesta etapa iremos pesquisar o mercado fornecedor, de forma ampla, com o objetivo de selecionar fornecedores que possam atender às demandas da organização, considerando o modelo atual de fornecedores, bem com os potenciais modelos de fornecedores sugeridos na etapa anterior.

Assim será feita a estruturação desta RFI (*Request For Information*) complementação da lista longa de fornecedores, envio e recebimento das respostas, análises e seleção dos fornecedores para a próxima etapa através da definição de critério.

Ao final, teremos um mapeamento completo do mercado fornecedor, mapa de critérios de seleção de fornecedores, e a lista curta de fornecedores que participação do processo de cotação.

- ETAPA 06 – Conduzir Processo de Cotação (RFP-Q – *Request for Proposal and Quotation*) – Nesta etapa, será feita a primeira abordagem de pedido de cotação de preço para os fornecedores, considerando os cenários atuais e sugeridos, através do documento de RFP-Q.

Aqui serão realizados: a estruturação desta RFP-Q, envio e recebimento das respostas, análise e seleção dos fornecedores para a etapa de negociação.

Ao final teremos um mapa comparativo de preços e de critérios de seleção de fornecedores, e a lista de fornecedores qualificados para a próxima etapa.

- ETAPA 07 – Conduzir Processo de Negociação – Nesta etapa vamos estruturar as estratégias e processos de negociação a fim de garantir a maximização de resultados através da seleção de fornecedores.

Aqui serão tomadas as decisões estratégicas sobre qual modelo de negociação deverá ser adotado (modelo tradicional ou eletrônico), será feita a preparação e condução das negociações, assim como as recomendações e divulgação interna dos resultados obtidos.

A âncora de uma negociação é a primeira proposição de valor a ser colocada na mesa, sendo simples, mas muito significativa

psicologicamente. Normalmente, o vendedor ancora a negociação ou verbalmente ou por uma proposta formal escrita. Em geral, o vendedor inclui no seu preço alguma margem a mais para poder ter algo a ceder para o comprador, mas nem sempre isso acontece. Se houver um valor de mercado ou um histórico de ações comerciais entre as partes, facilita o processo. E as etapas anteriores do *strategic sourcing* vai facilitar esse processo, pois o comprador não vai às cegas para a mesa de negociação, ele já fez toda a etapa de fundamentação, conhece as margens e os custos totais, selecionou e categorizou os fornecedores, assim ele tem maior poder de barganha e negociação, podendo dar as cartas iniciais da negociação. Uma âncora proativa pode ser usada para evitar que o outro exponha um ponto fraco seu, mesmo assim é importante manter a flexibilidade para se garantir o ganha, ganha para ambas as partes, a entrega da necessidade acordadas e fornecimento, para se evitar quebras de contratos e desabastecimentos.

Ao final, teremos o resultado do processo de *Strategic Sourcing*, com os fornecedores selecionados e os resultados gerados.

- ETAPA 08 – Implantar Acordos - Esta etapa significa a consolidação de todo o processo de *Strategic Sourcing*, com a consequente realização da projeção dos resultados alcançados na etapa anterior. É uma etapa crítica, pois necessita da gestão da área de suprimentos para garantir a implantação dos novos acordos, em toda a sua extensão (especificações, preços e condições comerciais, mudança de processos, indicadores de desempenho (KPI's), níveis de serviços etc.), assim como a adesão por parte da operação através de seus usuários, garantindo o sucesso e credibilidade de todo o processo de *Strategic Sourcing*.

Ao final, teremos acordos formais de fornecimento, planos de implementação, controles para o monitoramento do desempenho dos fornecedores e comunicados sobre os novos acordos.

#### 4 ESTUDO DE CASO: METODOLOGIA STRATEGIC SOURCING APLICADA NA LOCAÇÃO DE GUINDASTE

Strategic Sourcing é uma metodologia aplicada as áreas de suprimento em que se analisa profundamente o custo total de aquisição e utilização (TCO – Total Cost Of Ownership) de cada categoria de gastos de bens ou serviços, através da profunda análise do que está sendo adquirido, do entendimento da dinâmica do mercado fornecedor em questão, entendimento e avaliação das especificações destes materiais, níveis de serviço.

O objetivo geral da metodologia é a redução de custos totais, que seja efetiva, relevante e sustentável. A metodologia pode ser aplicada a qualquer tipo de compra: materiais, itens, produtos, equipamentos e serviços de qualquer natureza, de qualquer segmento de mercado, desde que seja relevante e esteja na curva “A”, ou seja, itens cuja compra tem impacto relevante para a organização e/ou que cujo mercado fornecedor tem certa complexidade.

A seguir a aplicação da metodologia de *strategic sourcing* na locação de guindastes, a primeira etapa é a fundamentação, no qual vamos receber os requerimentos internos da área técnica (solicitante) especificando as suas necessidades e relatando os resultados que eles pretendem obter com essa colocação.

A área técnica solicitante junto com a equipe do suprimentos vão detalhar os atributos e especificações desta categoria que é a locação de guindastes (apêndice A), essa atividade ira caracterizar o que está sendo adquirido, definindo o escopo de atuação para a aplicação da metodologia do processo de *Strategic Sourcing*.

A seguir, a equipe de suprimentos responsável pelo processo de compra do guindaste vai gerar a *baseline* de preço usando os relatórios de compra dos últimos doze meses – Modelo formação de *baseline* no anexo D - com as informações correspondentes às colunas predefinidas, trata-se de um relatório base, que será usado durante todo o processo de *strategic sourcing*, ou seja, até o momento de negociação e contratação, pois o *baseline* de preço serve para medir os resultados do projeto.

Por conseguinte, deve-se iniciar o detalhamento das informações, com o objetivo de aprofundar o entendimento da categoria e subcategorias, agora, com a participação de fornecedores atuais, fornecedores potenciais e equipe de projeto (usuários e técnicos), além das pesquisas na internet sobre o assunto, essas novas informações irão preencher o modelo de formação de *baseline* de preço.

No apêndice B tem o mapa perfil da categoria, para se fazer a descrição qualitativa dos critérios das especificações, que será usando no momento de avaliação de fornecedores como critério de seleção, além de fazer parte de composição da análise do custo total, a seguir vamos identificar as possíveis oportunidades de melhorias e redução de custos – apêndice C.

O próximo passo é estudar o mercado fornecedor e a influência que a empresa tem sobre esse mercado fornecedor.

O mercado fornecedor é indispensável para que uma empresa se mantenha atuante e prosperando, ele é composto por fornecedores que oferecem matéria-prima, equipamentos, embalagens e outras mercadorias necessárias para o funcionamento da empresa, desta forma se faz necessário e até mesmo imprescindível estudar e analisar esse mercado fornecedor:

- a) **Avaliar o quão concentrado ou fragmentado é o mercado fornecedor:**  
Essa informação ajuda a entender a segmentação interna da categoria e quão importante podem ser seu volume e valor gasto.
- b) **Identificar os principais “players”:** através de pesquisa, levanta-se os principais fornecedores para essa categoria que está sendo analisada e sua representatividade, essa informação compõem a lista longa de fornecedores.
- c) **Identificar fornecedores secundários:** É a identificação dos fornecedores menores, como os regionais.
- d) **Identificar outras empresas compradoras:** Com essa informação, é possível realizar benchmarking de preços, processos, produtos etc. As fontes poderão ser empresas concorrentes ou de outros segmentos.
- e) **Identificar qual o tamanho do mercado:** Esta informação possibilita ter uma primeira ideia sobre o poder de barganha da organização frete ao mercado fornecedor. Entendendo a fragmentação do mercado fornecedor, será possível entender qual a representação da organização em função do seu gasto com a categoria.
- f) **Identificar qual a abrangência dos fornecedores, regional, nacional ou global:** Informação importante, principalmente considerando o suprimento das unidades de negócios e os principais fornecedores por região

No apêndice D tem a uma tabela de propriedade intelectual da INLASE que nos mostra como fazer essa mensuração do poder de barganha, aplicando o case aqui descrito (locação de guindaste) para uma indústria. A escala da tabela vai de 1 a 5, quanto mais

próximo de 1 baixo poder de barganha, quanto mais próximo de 5 um alto poder de barganha, tivemos uma nota de 3,8, um poder de barganha relativamente bom frente ao mercado fornecedor, ou seja, a empresa tem uma posição de fazer algumas exigências por causa da sua participação e volume de contratação, porém ainda não é um alto poder de barganha. Nessa tabela também é possível mensurar o peso que essa locação de guindaste tem para a empresa, a escala vai de 0 (baixo peso, importância) a 1 (alto peso e importância) e a nota obtida foi de 0,88, isto é, a locação de guindaste tem uma alta importância para a indústria em questão, porque o guindaste é usado em vários setores da empresa para fazer levantamento e lançamento de cargas, equipamentos e máquinas.

Depois de fazer a mensuração do poder de barganha e da importância da locação de guindaste para a empresa conseguimos fazer a discriminação das possíveis oportunidades e melhorias considerando o nosso modelo de fornecimento atual, como pode ser notado no apêndice E.

Após todos esses levantamentos: definição categoria e subcategorias, especificações, poder de barganha e as possíveis melhorias e oportunidades de redução de custos totais, vamos para a próxima etapa, que é a negociação e contratação.

Para essa fase vamos considerar os fornecedores já cadastrados, aqueles que já possuem relacionamento com a empresa e os possíveis fornecedores, aqueles encontrados na etapa 04 - desenvolver modelo fornecedor e na etapa 05 - conduzir análise de fornecedores, assim teremos uma lista longa de fornecedores, envolvendo os preexistentes e potenciais novos fornecedores. No apêndice F tem o modelo de comparação de fornecimento.

Em seguida selecionam-se alguns fornecedores considerando os fatores de capacitação técnica, capacidade produtiva, escala, dispersão geográfica, portfólio de serviços oferecido e outros critérios de escolha que fizeram sentido para a categoria, feito esse afinamento têm-se a lista curta de fornecedores que participarão da negociação.

O documento formal na qual os fornecedores são convidados a participar do processo de escolha para a contratação é a solicitação de proposta (RFPQ- *Request For Proposal and Quotation*), com o retorno das cotações faz-se a seleção dos fornecedores que vão participar da negociação.

No apêndice G tem o modelo de comparação de negociação, em que, comparamos os modelos eletrônico (leilão reverso) e negociação tradicional de mesa, após a comparação foi optado pelo leilão eletrônico para se garantir a isonomia do processo, evitar envolvimento pessoal e assegurar a agilidade.

Fechado o contrato deve-se continuar monitorando e acompanhando, a fim de garantir a economia e o funcionamento do processo/projeto.

Pensando em um modelo de indicadores de desempenho KPIs (*Key Performance Indicators*), no anexo E tem um modelo de medidas quantificáveis para compreender se os objetivos estão sendo atingidos.

Aplicando essa ideia de mensurar os resultados do contrato desse processo de *strategic sourcing* na locação de um guindaste, no apêndice H tem um modelo de possíveis indicadores chaves que podem ser usados para avaliar e mensurar os resultados. A mensuração do contrato ou projeto é extremamente importante, pois são esses indicadores que determinam se é preciso tomar atitudes diferentes que melhorem os resultados atuais.

Feitos todos os processos de mensuração e acompanhamento, chega-se o momento de divulgar os resultados obtidos, pois afinal de contas houve muito trabalho envolvido, e a maximização nos lucros obtidos através do processo de *strategic sourcing* precisa ser do conhecimento de todos os clientes internos e dos *sponsor*, para que assim possamos mudar essa cultura organizacional de que suprimentos é uma área apenas gerado de despesas e não de resultados.

As formas de comunicação dos resultados podem ser diversas, a área de *marketing* ou comunicação da empresa pode colaborar para encontrar os tipos de comunicação ideais para cada público de cada processo de *strategic sourcing*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este estudo foi realizado com o intuito de mostrar uma metodologia o ainda pouco visada, porém com inúmeras vantagens para as organizações. De modo geral, *o strategic sourcing* garante a maximização dos resultados de compras e aquisições a organização, efetuando o gerenciamento dessas aquisições, assim como contribui para o relacionamento com os fornecedores, resultando na garantia de abastecimento e por consequência gerando diferencial competitivo.

Durante o desenvolvimento deste trabalho houve a comprovação das hipóteses previstas inicialmente.

Assim atestamos que não há dúvidas que a relação entre as estratégias empresárias e as consequente estratégias de fornecimento. A partir do entendimento externo e interno da organização, da divisão dos processos de compras em categorias e subcategorias, da mensuração do poder de barganha, suas demandas e riscos de falta de abastecimento, definem-se as estratégias empresárias. As compras estratégicas, em consequência, vêm para garantir o alcance das estratégias empresariais e podem ser de três ordens: garantia de fornecimento, gestão dos riscos empresariais ligados à cadeia de fornecimento e geração de valor econômico.

A implementação das compras estratégicas deve levar em consideração, além das estratégias empresárias, o perfil de consumo da organização, os processos ligados às compras e contratações, o perfil e a cultura organizacional. Para auxiliar nesses processos, utiliza-se ferramentas como a matriz de relacionamento com fornecedores de Kraljic ([anexo C](#)), mapeamento de processos, comunicação e gestão de mudanças.

A gestão de categorias, por sua vez, auxilia pragmaticamente a estruturar relacionamentos individuais com as categorias de compras ou contratações e, mais especificamente, com cada fornecedor. Serve ainda como ferramenta de alinhamento e comunicação dentro e fora do universo da gestão de compras, pois as abordagens metodológicas e sistemáticas normalmente associadas permitem a clara visualização de objetivos, papéis e responsabilidade de todos os envolvidos.

Com isso pode-se concluir que a metodologia de *strategic sourcing* é uma ferramenta capaz de consolidar a estratégia adotada pelas empresas quando se trata da aquisição de bens ou serviços, trazendo solidez nos processos de contratação e gestão.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Tradução de Aline Evers. 9ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Alziro Rodrigues.

BALLÉ, M. **A Estratégia Lean - Para Criar Vantagem Competitiva, Inovar e Produzir com Crescimento Sustentável**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BIM, C. **Strategic Sourcing: Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas**. 2º. ed. São Paulo : INLACCE- Instituto Latino Americano de Compras Corporativas e Estratégicas , 2016.

BURBRIDGE, R. M. **Gestão de Negociação: Como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, R. Q. Trabalhos de Conclusão de Curso de Especialização. **A implantação de um setor de gestão estratégica de compras em uma empresa de comunicação através dos métodos de Strategic Sourcing**, 2014.

MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. 27º. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier , 1998.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2º. ed. Rio de Janeiro : Elsevier/Campus, 2004.

RIGHETTI, C. C. **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para os seus negócios**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SIMCHI-LEVI, ; KAMINSKY,. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Tradução de Félix Nonnenmacher. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



**APÊNDICE A – ATRIBUTOS E DETALHAMENTO DA ESPECIFICAÇÃO.**

Tabela 1- Detalhamento e especificações dos atributos da locação de guindaste:

<b>CATEGORIA:</b>	<b>GUINDASTE:</b>
<b>Atributo 01</b>	Ano do caminhão
<b>Atributo 02</b>	Abertura da lança (limite)
<b>Atributo 03</b>	Capacidade de tanque e autonomia
<b>Atributo 04</b>	Ar-condicionado
<b>Atributo 05</b>	Seguro (assegurado)
<b>Atributo 06</b>	Tipo de pneu
<b>Atributo 07</b>	Capacidade de carga na abertura de lança
<b>Atributo 08</b>	Dimensões do equipamento
<b>Atributo 09</b>	Tipo de rodagem
<b>Atributo 10</b>	Sistema de telemetria
<b>Atributo 11</b>	Patolagem / Patola

## APÊNDICE B – MAPA PERFIL DA CATEGORIA: QUALITATIVO

Tabela 2 - Perfil Qualitativo da Categoria

<b>PERFIL QUALITATIVO DA CATEGORIA</b>	
<b>Categoria</b>	Guindaste
<b>Utilização do Bem ou Serviço</b>	Serviço
<b>Especificações e Padrões</b>	Movimentação de carga em áreas operacionais diversas
<b>Processo de Compras Atual</b>	(70t, 120t, 150t e 250t) por hora/ por demanda
<b>Crítérios de Precificações</b>	Hora máquina / Hora técnica / Operador / Reduzir o prazo de pagamento
<b>Criticidade e Barreiras Internas</b>	Integração / Documentação / Cheking List
<b>Restrições Governamentais</b>	N.A.
<b>Iniciativas dos Usuários / Operação</b>	Não

## APÊNDICE C – IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE REDUÇÃO DE CUSTO E MELHORIAS:

Tabela 3 - Identificação de Oportunidade de Redução de Custo

OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES DE REDUÇÃO DE CUSTO / MELHORIAS
<b>Especificações e Padrões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equalizar as especificações</li> </ul>
<b>Volumes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fazer um contrato com as variações de volumes,</li> <li>➤ Compra consolidada</li> </ul>
<b>Preço e Custo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diferenciar o custo do operador e máquina</li> <li>➤ Não cobrar mobilização</li> <li>➤ Diferenciar o custo operando e parado</li> </ul>
<b>Processos Atuais de Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formalização do contrato com volume bem definidos.</li> <li>➤ Levantar com a área técnica o tempo de hora parada e hora operando.</li> </ul>
<b>Barreiras Existentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rever o processo de integração</li> </ul>

**APÊNDICE D – MENSURAR O PODER DE BARGANHA:**

FORÇAS	DEFINIÇÃO	ESCALA DE NOTAS	PESO	NOTAS	TOTAL
<b>Competição Interna</b>	Qual o nível de concorrência entre fornecedores?	1- Baixa concorrência (monopólio, oligopólio etc.) 2- . 3- . 4- . 5- Concorrência por preço, volume, região geográfica, mercado pulverizado, concentrado etc.	25%	5	1,25
<b>O poder de Barganha dos Fornecedores</b>	Qual a magnitude, peso e poder de barganha dos atuais fornecedores juntos a seus principais fornecedores (cadeia de Valor)?	1- Fornecedores entre as maiores globais, monopólios, oligopólios etc. 2- . 3- . 4- . 5- Fornecedores pequenos dispersos etc.	25%	5	1,25
<b>Ameaça Novos Entrantes</b>	Quais as principais dificuldades para a entrada de novos fornecedores?	1- Mercado protegido por barreiras de entrada, altos custos, tecnologia etc. 2- . 3- . 4- . 5- Poucas ou nenhuma barreira de entrada.	5%	1	0,05
<b>Ameaça de Produtos / Serviços Substitutos</b>	Quais as possibilidades de substituição do produto / serviço no mercado fornecedor, que possa alterar a dinâmica de concorrência?	1- Nenhuma possibilidade 2- . 3- . 4- . 5- Produto serviço facilmente substituído	20%	3	0,6
<b>Poder de Barganha dos Compradores</b>	Qual o poder de barganha da empresa compradora frente ao mercado fornecedor?	1- A empresa não interfere no mercado fornecedor, volumes, marca, segmento. 2- . 3- . 4- . 5- A empresa tem poder de interferir no mercado fornecedor.	25%	5	1,25
		<b>totais</b>	<b>100%</b>	<b>3,8</b>	<b>0,88</b>
<b>Escala</b>	<b>Baixo poder de barganha</b>	----- ----- ----- -----  01      02      03      04      05	<b>Alto poder de barganha</b>		

## APÊNDICE E – OPORTUNIDADES DE MELHORIAS:

Tabela 4- Oportunidades e Melhorias Considerando o Modelo Atual de Fornecimento

<p><b>1- QUAIS AS OPORTUNIDADES DE REDUÇÃO DE CUSTOS / MELHORIAS CONSIDERANDO A ANÁLISE DE 5 FORÇAS DE PORTER?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Internalizar equipamentos.</li> <li>– Comprar o equipamento</li> </ul>
<p><b>2- QUAIS AS OPORTUNIDADES DE REDUÇÃO DE CUSTO ANALISANDO A ESTRUTURA DE CUSTOS DO MERCADO FORNECEDOR CONSIDERANDO O MODELO ATUAL DE FORNECIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Treinar e capacitar o colaborador</li> <li>– Manutenção</li> <li>– Fornecer alimentação e mobilização</li> <li>– Oferecer EPI's</li> <li>– Assumir o seguro</li> </ul>

Tabela 5- Oportunidade de Redução de Custo Total (Gastos Adicionais)

<p><b>QUAIS AS OPORTUNIDADES DE REDUÇÃO DE GASTOS ADICIONAIS (TCO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planejamento para melhorar na execução do serviço</li> <li>– Combustíveis por conta do fornecedor</li> <li>– Melhor o processo de homologação</li> </ul>
--

**APENDICE F – COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE FORNECIMENTO  
ANTIGO E PROPOSTO.**

<b>COMPARAÇÃO MODELO DE FORNECIMENTO</b>			
	<b>MODELO DE FORNECIMENTO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>A T U A L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hora máquina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Por demanda (só será pago o que utilizar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Custo Elevado</li> </ul>
<b>P R O P O S T O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hora trabalhada e hora parada</li> <li>– Especificação do modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhor desempenho</li> <li>– Redução de custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maior trabalho para apontar e gerar medição</li> </ul>

Tabela 6- Comparação de Modelo de Fornecimento

## APÊNDICE G – COMPARAÇÃO DE MODELO DE NEGOCIAÇÃO

Tabela 7 - Estratégia de Modelo de Negociação

<b>ESTRATÉGIA DE MODELO DE NEGOCIAÇÃO</b>		
<b>TIPOS DE NEGOCIAÇÃO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>Negociação Eletrônica (Leilão Reverso)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Isonomia</li> <li>– Agilidade</li> <li>– Impessoalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risco do processo</li> <li>– Resistência de Fornecedor</li> </ul>
<b>Negociação Tradicional de Mesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pessoas qualificadas na negociação.</li> <li>– Pessoalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Morosidade</li> <li>– Pessoalidade</li> </ul>
<b>DECISÃO</b>	Negociação Eletrônico	
<b>RISCOS</b>	Equalização	

**APENDICE H – MODELO PROPOSTO DE POSSÍVEIS EXEMPLOS DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO.**

Tabela 8 - Indicadores de Desempenho:

<b>PERFIL DO INDICADOR</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
<b>Indicador</b>	– Disponibilidade
<b>Definição</b>	– Disponibilidade eletrodoméstica do equipamento
<b>Dados necessários</b>	– Horímetro – Teste de funcionamento
<b>Fonte da informação</b>	– Cheking list do equipamento
<b>Forma de cálculo</b>	– Disponibilidade em horas
<b>Frequência de medição</b>	– Frequência do indicador diário
<b>Frequência de avaliação</b>	– Mensal
<b>Responsável pela coleta de informações</b>	– Suprimentos / célula de contratos
<b>Gestor do indicador</b>	– Suprimentos / célula de contratos



## ANEXO A – MOTIVOS PARA IMPLEMENTAR OU NÃO *STRATEGIC SOURCING*

Tabela 9 - Alguns Critérios Para Implementação do *Strategic Sourcing*:

MOTIVAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO <i>STRATEGIC SOURCING</i>	MOTIVAÇÃO PARA NÃO IMPLANTAÇÃO DO <i>STRATEGIC SOURCING</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pressão por redução de custo.</li> <li>✓ Necessidade de desenvolver estratégias de gestão por Categoria.</li> <li>✓ Necessidade de desenvolver capacidade dos fornecedores;</li> <li>✓ Necessidade de racionalizar a base de fornecedores.</li> <li>✓ Diminuir o tempo de suprimento;</li> <li>✓ Pressão para melhorar a visibilidade e o controle de gastos;</li> <li>✓ Custo de Oportunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Incerteza sobre como começar uma iniciativa de <i>Strategic Sourcing</i>.</li> <li>✗ Falta de uma organização formal de compras / Suprimentos.</li> <li>✗ Executivos não veem <i>Strategic Sourcing</i> como algo crítico para o sucesso da organização.</li> <li>✗ Relutância em adotar procedimentos padronizados de <i>Sourcing</i>.</li> <li>✗ Insuficiente visibilidade para implantar e apoiar a implantação de um <i>e-sourcing</i></li> </ul>

Fonte: (BIM, 2016, p. 25)

**ANEXO B - ETAPAS DA METODOLOGIA STRATEGIC SOURCING.**

Figura 1. Etapas da Metodologia *Strategic Sourcing*  
Fonte: (BIM, 2016, p. 21)

ANEXO C – MATRIZ DE KRALJIC



Figura 2. Matriz de Estratégica de Fornecimento - Quadrantes (Matriz de Kraljic)  
 Fonte: (RIGHETTI, 2014, p. 43)

## ANEXO D – FORMAÇÃO DO BASELINE DE PREÇOS

Tabela 10 - Formação de *Baseline* de Preços

FORMAÇÃO DO BASELINE DE PREÇO			
#	CAMPOS	#	CAMPOS
1	Fornecedor	19	IVA - Descrição
2	Fabricante	20	Subcategoria Tributária - %
3	Localidade	21	Frete (% Ou R\$)
4	Unidade De Negócio	22	Prazo De Pagto
5	Subcategoria	23	Preço Unitário Bruto Histórico (C/Impostos C/ Frete)
6	Especificações Do Item / Equipamentos / Materia	24	Gatos Totais Bruto Histórico (C/Impostos C/Frete)
7	Aplicação / Utilização	25	Marca
8	Qtde Histórica Últimos 12 Meses	26	Cor
9	Unidade De Medid:	27	Tamanho
10	Embalagem	28	Tipo
11	Qtde De Embalagens	29	Nova Especificação (Genérica)
12	Preço Unitário Líquido (S/Impostos S/Frete)	30	Qtde Histórica Dos Últimos 12 Meses - Ajustada
13	Gastos Totais Líquido (S/Impostos S/Frete)	31	Unidade De Medida - Ajustac
14	ICMS (% Ou R\$)	32	Embalagem - Ajustada
15	ICMS (%) Diferencial De Alíquota	33	Preço Unitário Médio Líquido (S/Impostos S/Frete)
16	IPI (% Ou R\$)	34	Gatos Totais Médios Líquidos (S/Impostos S/Frete)
17	Pis / Confins (%)	35	Preço Unitário Médio Bruto (C/Impostos C/Frete)
18	IVA (Quando Houver)	36	Gatos Totais Médios Bruto (S/Impostos S/Frete)

Fonte: (BIM, 2016, p. 73)

## ANEXO E – INDICADORES-CHAVE DE PERFORMANCE

Tabela 11 - Key Performance Indicators (KPIs)

OBJETIVOS	INDICADORES CHAVE	CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Monitoramento De Desempenho De Contrato	Qualidade no planejamento do contrato	Qualidade	Diferença entre o volume de compras negociado e volume realmente comprado
	Lead Time de Compras	Qualidade	Nº de renegociação dos contratos por categoria.
	Nº de renegociação de contratos	Qualidade	Nº de renegociação dos contratos por categoria
	Número de alterações de planejamento realizadas	Qualidade	Número de vezes que são realizadas alterações no planejamento por parte do cliente
Monitoramento De Desempenho De Fornecedor	Presença de não conformidades no fornecimento	Qualidade, custo	Frequência em que são observadas não conformidade nas revisões do fornecimento
	Atendimento correto ao pedido	Qualidade, risco	Comparação da qualidade entregue com a qualidade solicitada pelo cliente.

Fonte: (RIGHETTI, 2014, p. 97)