

### **3. Compra estratégica**

Como vimos na Seção 2.2, o processo de compra estratégica tem sido usado pelas empresas para diminuir os gastos das empresas com os produtos comprados, diminuir a base de fornecedores, diminuir o prazo de entrega dos produtos, entre outros. Para atingir estes objetivos as empresas dividem o processo de compra estratégica em várias fases, que são distintas de empresa para empresa. As leituras de outros textos sobre o assunto também não trouxe uma visão padronizada do processo. Outro ponto analisado, na leitura dos casos e dos textos da Seção 2.2, foi que as etapas do processo não foram detalhadas e os resultados de cada uma delas não foram explicitados. O ponto em comum de todas os casos e textos foi que os ganhos para as empresas são bastante expressivos.

O objetivo deste capítulo é propor um processo genérico de compra estratégica, que possa ser usado por qualquer empresa, explicando e detalhando cada uma das fases do processo. Esta proposta foi baseada nas leituras de casos práticos de empresas e de textos da academia, aliada à nossa experiência prática na aplicação deste processo nos últimos cinco anos.

Para facilitar a visualização do processo de compra estratégica vamos utilizar a Figura 4, que divide o processo em oito fases. Adicionalmente, antes do início do processo colocamos uma outra fase que determina, baseado nas competências centrais das empresas, o que deve ser comprado fora e o que deve ser feito pela própria empresa.

Todo o desenvolvimento para explicar o que são competências centrais, quais atividades que devem ser terceirizadas e os riscos da terceirização, estão presentes, com relativa profundidade, na Seção 3.1.

As fases do processo de compra estratégica serão detalhadas nas seções 3.2 a 3.9 e ao final de cada uma, serão apresentados quais resultados são esperados na fase. A Seção 3.5, desenvolvimento das estratégias de compra, mereceu o maior aprofundamento no capítulo, pois na nossa opinião é a fase mais importante do processo de compra estratégica.

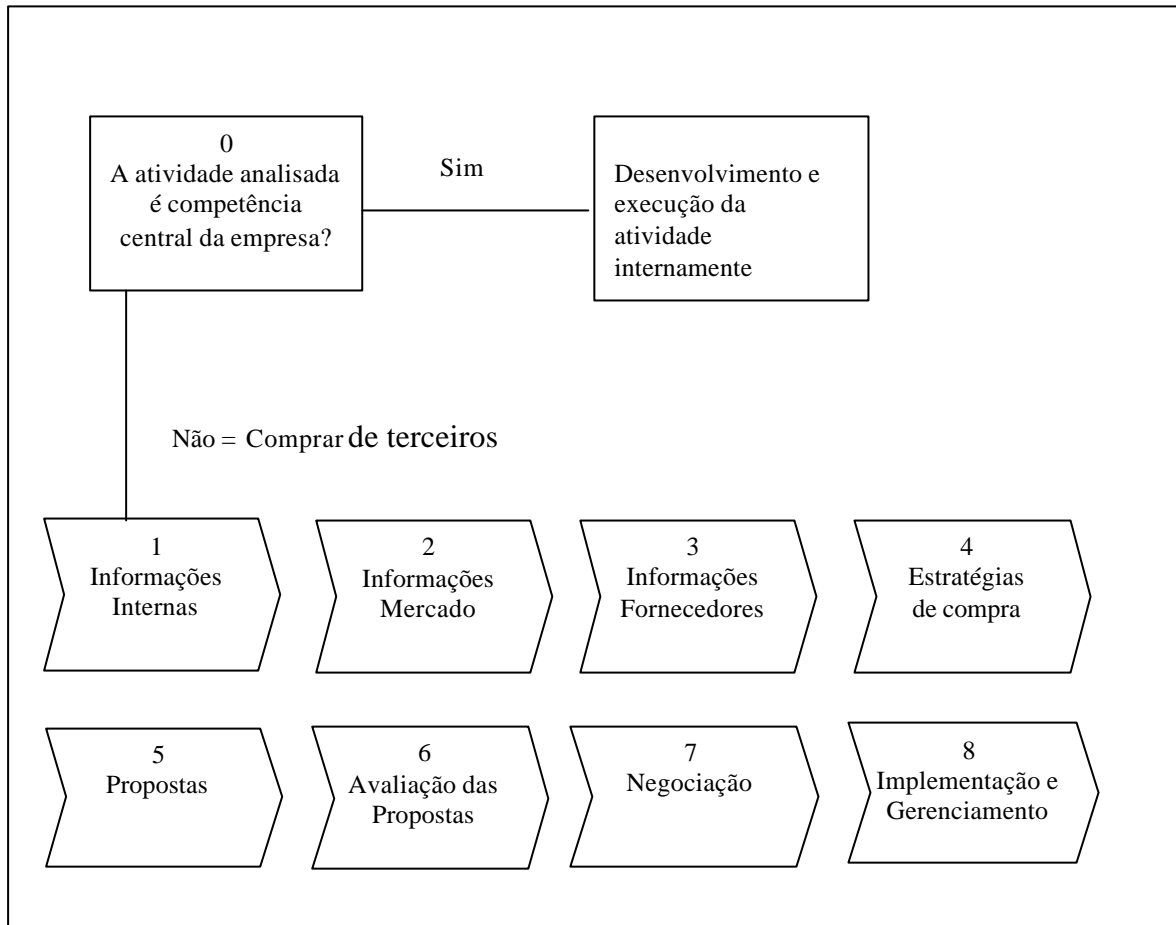


Figura 4 – Fases do processo de compra estratégica.

### 3.1.

#### Determinação das competências centrais da empresa

Antes mesmo de iniciar o processo de compra estratégica deve-se determinar o que vai ser comprado de terceiros e o que vai ser feito internamente. Para desenvolver esta abordagem, usaremos o modelo criado por Quinn & Hilmer (1994), que analisa quais são as competências centrais da empresa, as chamadas *core competencies*, que deverão ser feitas internamente, e quais as competências que não são centrais e poderão ser terceirizadas, o chamado *outsourcing*. Este modelo vai ser descrito nas seções 3.1.1 a 3.1.3. Incluímos a Seção 3.1.4, para alertar que o processo de terceirização pode incluir custos, às vezes invisíveis, que podem prejudicar ou mesmo inviabilizar a terceirização. Finalmente na Seção 3.1.5 vamos mostrar quais são os tipos de terceirização.

### **3.1.1.**

#### **Determinação do que fazer internamente e o que comprar de terceiros**

A competitividade de uma empresa pode ser incrementada usando duas estratégias, que devem ser combinadas corretamente para atingir este objetivo.

Estas duas estratégias são:

- 1) Concentrar os recursos próprios da empresa num conjunto de competências centrais, onde ela pode atingir resultados superiores a qualquer outra empresa, da mesma indústria ou não, provendo valor único aos seus clientes com estas competências.
- 2) Obter de terceiros, de forma estratégica, a execução de outras atividades.

Segundo Quinn & Hilmer (1994), a combinação destas duas estratégias traz os seguintes benefícios:

- Maximizam o retorno dos recursos internos, concentrando os investimentos e energias naquilo que a empresa faz melhor.
- O desenvolvimento das competências centrais provê barreiras de entrada para competidores que queiram expandir os seus mercados ou para empresas que queiram entrar nesta indústria, os chamados novos entrantes.
- Utilização dos investimentos, inovações e capacitações dos fornecedores, que seriam excessivamente caras ou inigualáveis, para serem produzidas internamente.
- Comprando externamente as atividades que não são centrais, a empresa diminui os riscos, encurta os ciclos de tempo na empresa, diminui os investimentos internos e provê uma melhor resposta às necessidades dos clientes.

### **3.1.2.**

#### **As competências centrais**

A determinação de quais competências realmente são centrais, apesar de não ser uma tarefa trivial, é atingida pela análise de quais atividades a empresa executa que geram valor único aos seus consumidores e quais atividades podem ser compradas externamente. Para uma análise mais detalhada, incluímos no

Apêndice 4, um guia criado por Quinn & Hilmer (1994) para determinar se uma competência é central.

### **3.1.3. Terceirização Estratégica**

Como vimos na seção anterior, poderíamos comprar de terceiros todas as atividades que não fossem competências centrais, que mesmo assim a empresa continuaria competitiva. Mas sabemos que nem sempre os mercados fornecedores são eficientes e confiáveis para adotar esta estratégia de terceirizar todas as atividades não centrais. Os problemas oriundos de um mercado fornecedor podem ser de várias naturezas, como preço, qualidade, tempo de resposta, capacidade e outros elementos chave para a operação da empresa. Outro aspecto relevante de uma terceirização são os custos inerentes ao processo de contratação do terceiro, os chamados custos de transação, que muitas vezes superam os custos da administração de se manter aquilo que se quer terceirizar dentro da empresa. Para analisar a oportunidade de terceirização três aspectos devem ser vistos:

- Impacto dos custos de transação para a manutenção da vantagem competitiva na atividade indicada para terceirização.
- Potencial de vulnerabilidade se o mercado fornecedor falhar no fornecimento caso a atividade seja terceirizada.
- Acordos com os fornecedores que diminuam os impactos ocasionados por flutuações na demanda do serviço terceirizado.

Os dois primeiros aspectos podem ser cruzados de forma a dar uma primeira visão do que terceirizar e do que deve ser feito internamente (Figura 5).

A questão de se terceirizar uma atividade ou mantê-la na empresa tem que levar em conta a vantagem competitiva da empresa ao longo do tempo. A decisão por fazer uma atividade internamente deve levar a custos mais baixos, melhor desempenho, mais rapidez na resposta às demandas, se comparado ao mercado fornecedor.

<b>Potencial para Vantagem Competitiva</b>	Alta	Controle Estratégico - Produzir Internamente	
		Controle Moderado - Sociedades limitadas ou contratos especiais	
	Baixa		Baixo controle - Comprar em qualquer lugar
		Alta	Baixa
<b>Grau de Vulnerabilidade Estratégica</b>			

Figura 5 – Vantagem Competitiva vs Vulnerabilidade Estratégica, baseado em Quinn & Hilmer (1994)

No processo de análise das oportunidades de terceirização, os custos totais de uma ou outra escolha devem levar em conta todos os custos envolvidos, sejam os custos de transação de um lado – busca de um fornecedor, negociação, contratação, controle, substituição – sejam os custos envolvidos em manter no longo prazo a atividade interna com alto desempenho. Os custos internos são os de pesquisa e desenvolvimento, capacitação de pessoal e investimentos em infraestrutura, que devem ser analisados e quantificados para se ter a correta comparação da terceirização com a execução interna.

A vulnerabilidade que as empresas se expõem ao fazer uma terceirização depende da maturidade do mercado fornecedor e do número de fornecedores existentes. Se tivermos um mercado em que exista uma empresa dominante ou as empresas que dele participam sejam fracas, a vulnerabilidade é grande. Outra forma de vulnerabilidade existente é a falta de informação sobre o mercado ou sobre um fornecedor, que pode levar a rupturas de fornecimento ou aumento de custos não esperados.

### **3.1.4. Os Custos Invisíveis da Terceirização**

Na seção anterior vimos que um dos pontos-chaves para a decisão de terceirizar uma atividade são os custos de transação. Nesta seção vamos explorar mais profundamente estes custos, usando a pesquisa feita por Barthélemy (2001). Esta pesquisa foi realizada estudando cinquenta casos de terceirização da área de tecnologia de informação (TI), mas, na nossa opinião, as conclusões encontradas na pesquisa podem ser extrapoladas para outros tipos de terceirização. Os custos são analisados ao longo do tempo da terceirização, indo desde a idéia original de terceirização até o fim do contrato. São chamados de custos invisíveis porque muitas vezes não são levados em conta na hora a terceirização e podem ser os causadores da falha neste processo. Os custos levantados foram os custos de busca do fornecedor e sua contratação, os custos de transição para o novo fornecedor, os custos de gerenciar o contrato de terceirização e os custos de migração para um novo fornecedor quando o contrato atual é cancelado.

Na pesquisa de Barthélemy, os custos invisíveis do processo de terceirização da área de TI, podem chegar a 20% do valor total do contrato, portanto, devem ser cuidadosamente estudados e quantificados para não inviabilizar a terceirização.

### **3.1.5. Tipos de terceirização**

Existem diversas formas de terceirização, algumas simples, como é o caso de um contrato de curto prazo, outras bastante complexas, como são as sociedades com fornecedores ou parceiros. Para entender estas diversas formas, vamos usar a abordagem e termos usados por Grant (1998), que usa a designação de desintegração para denominar o processo de terceirização.

Para entender o que é desintegração precisamos definir o que é integração vertical. “Integração vertical se refere à propriedade por parte da empresa das atividades verticalmente relacionadas com ela”. O grau de verticalidade de uma empresa pode ser medido pela proporção entre o valor adicionado pela empresa e

as suas vendas. Empresas muito verticalizadas tendem a ter um desembolso total pequeno com a compra de produtos de terceiros, se comparado com o seu faturamento total.

Para se visualizar as possíveis formas de integração vertical e quando aplicá-las, Grant sugere que se cruze as variáveis de grau de formalização requerido pela relação de compra com o grau de comprometimento com a atividade analisada (Figura 6).

Os contratos *spot* são contratos que regem uma única transação na relação entre fornecedor e comprador. Os contratos de longo prazo são contratos que pela necessidade de repetição da compra são formalizados por um período mais longo. As relações informais entre o fornecedor e o comprador ocorrem quando há necessidade de uma maior coordenação e flexibilidade por parte do comprador no longo prazo e não se quer ter o desgaste de formalizar acordos escritos. As sociedades entre compradores e fornecedores ocorrem quando o fornecimento do produto é fundamental para o comprador e este quer participar ativamente da gestão do fornecedor. As chamadas *joint ventures* são contratos entre partes para desenvolver, normalmente, um único projeto visando dividir riscos e aproveitar potencialidades de cada um dos participantes. Os acordos com os agentes são acordos com os representantes do fornecedor. Os acordos de franquia são acordos entre o franqueador que possui a marca e desenvolveu um sistema de fornecimento de produtos e o franqueado que compra o direito para usar a marca e o sistema de negócio num determinado local.

As relações que mais prevalecem entre fornecedor e comprador são aquelas em que não há participação no negócio do fornecedor e entre estas as relações informais entre fornecedor e cliente ocorrem com frequência no varejo e na indústria automobilística. Já os contratos de longo prazo são comuns no fornecimento de matéria prima para a indústria de manufaturados.

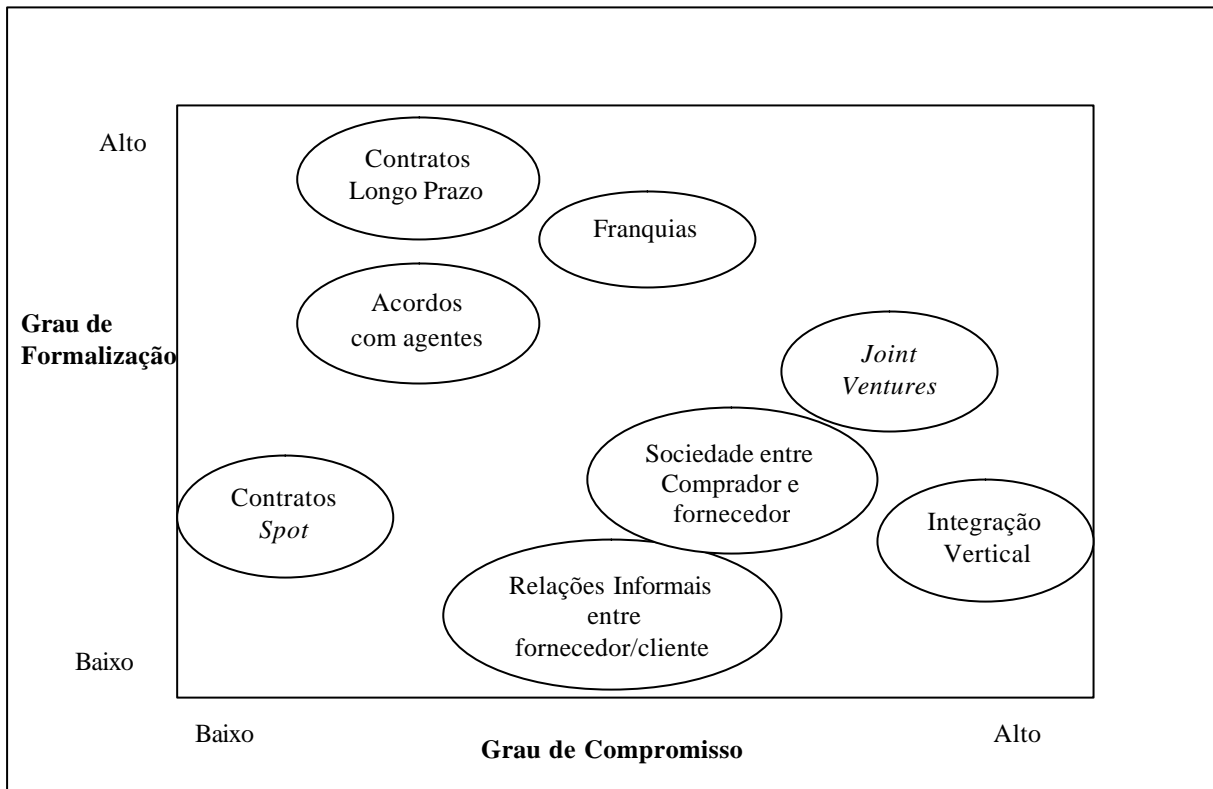


Figura 6 – Tipos de relação vertical, baseado em Grant (1998).

Agora que vimos os aspectos das competências centrais e da terceirização, vamos detalhar o processo de compra estratégica, fases 1 a 8 da Figura 4, nas seções 3.2 a 3.9.

### 3.2. Levantamento das informações internas da empresa

O primeiro passo do processo de compra estratégica, a fase 1, é o completo e detalhado conhecimento de todas as compras de bens e serviços que a empresa adquiriu no passado e quais ela irá adquirir no futuro. Este levantamento deverá estar alinhado com as diretrizes estratégicas definidas pela empresa.

#### 3.2.1. O que levantar e como levantar

Para entender o que uma empresa compra, de bens e serviços, deve ser feito um detalhado levantamento de todas as compras realizadas nos últimos doze



meses e se possível nos últimos 24 meses. As seguintes variáveis deverão ser levantadas em cada compra: produto comprado, fabricante, fornecedor, preço unitário, quantidade, data do pedido ao fornecedor, data de entrega do produto, data de pagamento, usuário solicitante, condições de fornecimento, contratos.

Afora o levantamento dos produtos comprados pela empresa, também devem ser levantados os custos com atividades que são executadas internamente e que poderiam ser desempenhadas por fornecedores externos à empresa. Este levantamento é mais ou menos complexo, dependendo de como a empresa que se está analisando controla seus custos.

Só as informações do passado não são suficientes para definir as estratégias futuras de compras de uma empresa. A visão das compras futuras da empresa é tão ou mais importante que as compras passadas. Esta visão futura deverá estar alinhada com os planejamentos operacionais, táticos e estratégicos da organização. Para esta visão futura, as seguintes variáveis deverão ser levantadas:

- Investimentos – Quais investimentos em prédios, instalações, maquinários, veículos, processos e outros estão previstos para o futuro, e em que datas.
- Produtos – Quais são os produtos que serão produzidos, suas características, volumes e prazos.
- Despesas – Qual é a previsão de despesa operacional e gasto com pessoal para os próximos anos.

O processo de levantamento das informações do futuro demanda muito tempo e disciplina e como exemplo de ferramentas para este levantamento podem ser incluídos: 1 - Os sistemas de contabilidade, orçamento de despesas e investimentos, compras; 2 - Entrevistas com executivos e funcionários da empresa.

Todo este trabalho acima é muito facilitado se a empresa já adotar em seus processos de compras uma classificação de materiais, que é uma visão hierárquica das compras da empresa, que possibilita que cada bem ou serviço represente uma única instância de uma classe ou família mais abrangente. Uma classificação de materiais permite que uma organização capture de forma uniforme e ampla os gastos efetuados por ela. Para se estruturar uma classificação de materiais, pode ser usada uma classificação criada pela própria empresa ou usar uma classificação genérica.

Existe uma iniciativa das Nações Unidas de criar uma classificação de materiais que numericamente identifique bens e serviços, e que pode ser usada por qualquer indústria ou empresa. Esta classificação é denominada UNSPSC – *United Nations Standard Product and Service Codes* - e é composta por quatro níveis, que, indo do geral para o específico, são denominados por: segmento, família, classe e *commodity*. Uma descrição desta classificação foi incluída no Apêndice 5.

### **3.2.2.**

#### **Resultados esperados**

O resultado final desta fase deverá ser a criação de uma base de dados onde a chave primária seja o código da classificação de materiais e os campos relacionados sejam as variáveis descritas acima. Alguns controles devem ser criados para avaliar, se o trabalho final atingiu os objetivos especificados. Exemplos de controles são:

- Total de despesas – Verificar se o total de despesas levantadas é condizente com as despesas correntes da empresa.
- Total de investimentos – Verificar se o total de compras de produtos, destinados a investimentos, está condizente com os projetos e investimentos planejados pela empresa.
- Abrangência – Verificar se todos os departamentos e naturezas de compras foram analisados.

Com esta fase finalizada, pode-se responder a perguntas do tipo: 1 - Quanto se comprou de determinado bem? 2 - Qual foi o total de compras com determinada família de produtos? 3 - Quantas compras foram feitas com determinado fornecedor? 4 - Quais fornecedores forneceram determinado produto ou classe? 5 - Quais produtos foram fornecidos por determinado fornecedor? 6 - Quais são as despesas com transporte da Empresa? Muitas outras perguntas podem ser feitas com os dados levantados.

### 3.3.

#### Levantamento do mercado fornecedor

Para determinar quais indústrias fornecedoras serão levantadas, a fase 2 usa como insumo as compras de produtos que a empresa fez no passado e fará no futuro, levantadas na fase 1.

#### 3.3.1.

##### Porque levantar dados da indústria

O levantamento das informações da indústria tem várias razões para ser realizado. Um exemplo seria uma melhor eficiência do processo de compra, obtido pelo conhecimento do mercado fornecedor. Este conhecimento é muito útil para oito aplicações (Young, 2000):

- Modelagem de Custo – Construção de um modelo para melhor entender a lógica por trás da formação de preço do fornecedor.
- Negociação - Quanto melhor preparado o negociador, maior a probabilidade de sucesso em qualquer negociação.
- Assegurar a continuidade do suprimento – Conhecer a dinâmica do mercado frente às condições de oferta e demanda, que em alguns casos podem tornar crítica a manutenção do fluxo de suprimentos.
- Alternativas de suprimentos – Quanto maior o conhecimento do mercado, melhor é a identificação das fontes de suprimento.
- Planejamento estratégico – Embora não essencial para o processo de compra em si, a disseminação de informações sobre o mercado fornecedor é freqüentemente fundamental para a formulação das estratégias corporativas.
- Acesso às inovações do fornecedor – A obtenção de conhecimento sobre as tecnologias e processos empregados pelo fornecedor podem ajudar no desenvolvimento dos produtos e processos do próprio comprador.
- Melhorias no processo de compra – O entendimento dos processos empregados dentro do mercado fornecedor podem produzir economias muito maiores que a negociação de preços.

- Redução de custo/valor adicionado – Todas as aplicações listadas acima podem, em último caso, serem categorizadas como de redução de custo ou de adição de valor.

### 3.3.2.

#### **O que levantar da indústria**

Embora exista uma grande quantidade de dados a serem coletados, analisados, interpretados e disseminados, a tarefa de levantamento não necessita ser um trabalho oneroso e para isto ela pode ser quebrada em três tipos de grupos distintos de conhecimento que, indo do geral para o específico, são:

- Macroeconômicos – Devem ser levantados indicadores tanto domésticos, quanto mundiais, do nível de desempenho da economia. Alguns exemplos são a taxa de desemprego, índices de preços ao nível do consumidor e do fornecedor, taxas de juros, taxa de câmbio e outros relevantes para o estudo do mercado (Adaptado de Young, 2000).
- Específicos da indústria – Para analisar uma indústria podemos usar o modelo das cinco forças, descrito por Porter (1980). Para efeito deste trabalho analisaremos somente os consumidores, os fornecedores e os próprios participantes da indústria. Como a empresa que está analisando as suas estratégias de compra representa apenas uma empresa do mercado, deve haver interesse sobre as outras empresas compradoras da indústria, como: quem são as outras empresas compradoras, quais são os usos dos bens e serviços adquiridos para as outras empresas compradoras, se elas tem o mesmo nível de tolerância à variações de preços, se as empresas têm grandes retornos com a compra do bem ou serviço, etc. Do lado dos fornecedores desta indústria queremos saber quais são os principais fornecedores, qual o nível de influência dos fornecedores na indústria, qual o nível de dependência desta indústria aos seus fornecedores, etc. Na análise agregada da indústria devemos saber qual o volume de vendas da indústria, como esta indústria está organizada, quais são os principais itens de custos da indústria, qual é a dependência da indústria em relação ao órgão fiscalizador, desempenho global da indústria em termos de crescimento e margem, etc.

- Específicos do fornecedor – Deve haver um conhecimento profundo de quais empresas atuam nesta indústria, qual é o volume de vendas de cada uma, quais são os líderes desta indústria, etc.

### 3.3.3.

#### Como levantar os dados da indústria e das empresas participantes

Os principais recursos para identificar as características da indústria e de seus participantes são (Giunipero, 2000):

- WWW – Consultas à rede usando as principais ferramentas de pesquisa como Google, Yahoo, Altavista, entre outras, e consultas às páginas dos fornecedores na Web.
- *Intranets* das empresas – A própria empresa pode possuir na sua *intranet* informações geradas pelas áreas financeiras, vendas e compras.
- Força de venda dos fornecedores – Explorar a força de venda para fornecer dados completos necessários.
- Associações profissionais – Uma das principais fontes de informação da indústria são as associações de classe. Estas associações, como a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) e a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) fornecem dados sobre seus associados, produtos fornecidos, regulamentação, etc.
- Feiras e eventos – As feiras e eventos são uma das principais fontes de informação da indústria. Nestas feiras são coletados catálogos, informações técnicas, lançamentos, etc. Apesar do custo da participação nestas feiras e eventos é fundamental que a empresa compradora tenha representantes neles.
- Câmaras de comércio – As câmaras de comércio, como a Câmara de Comércio Americana e a Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, são uma importante fonte de informação, principalmente quando se estuda fontes de suprimentos ao redor do mundo.
- Outras fontes de informação - Páginas amarelas, embaixadas e consulados, catálogos dos fornecedores, publicações voltadas para profissionais de compra, jornais com foco no comércio, usuários internos, compradores de outros locais na empresa compradora, registros históricos de compra, etc.

### **3.3.4. Resultados esperados desta fase**

O produto final desta fase é um relatório que resume todas as informações relevantes macroeconômicas, sobre a indústria e os fornecedores. Este relatório deverá sofrer atualizações e Young (2000) sugere a seguinte frequência de atualização: anual, para todo o relatório; trimestral, para atualização de dados da indústria; mensal, para situação da empresa em relação a indústria e *Ad Hoc*, sempre que houver alguma alteração grande ou não usual nas variáveis acompanhadas.

### **3.4. Levantamento das informações dos fornecedores**

O levantamento das informações da indústria mostrou quais são os participantes da indústria e deve-se determinar na fase 3 quais serão as empresas analisadas em mais profundidade. Esta escolha leva em conta o volume de venda, fornecimentos anteriores, decisões estratégicas e outros. Abaixo vamos ver o que devemos levantar de cada empresa.

#### **3.4.1. O que levantar das empresas**

Nesta fase deverão ser levantadas todas as informações relevantes do fornecedor para o processo de compra, que devem ter no mínimo dez dimensões. Baseado em Young (2000):

- Capacidade – Qual é a capacidade total de fornecimento do fornecedor, quanto da capacidade está sendo usada e quanto minha demanda representa da capacidade total do fornecedor.
- Linha de Produtos – Determinar quais são os produtos ofertados e qual é o potencial de adaptação da empresa para ofertar novos produtos.

- Preço e Lucro – Levantar os preços dos produtos e qual é a lucratividade e margem do fornecedor, especificamente para a linha de produtos comprados pela empresa.
- Fontes de Capital – Quais as fontes de capital que a empresa dispõe e a taxa de juros potencial para aquele fornecedor.
- *Benchmarking* – Levantar quais as empresas com que o fornecedor faz *Benchmarking*.
- Tecnologias Empregadas - Levantar quais as tecnologias empregadas pelo fornecedor, para a oferta dos bens e serviços a serem comprados.
- Processos Empregados – Quais são os processos de negócio empregados pelo fornecedor.
- Gerenciamento e Acionistas – Determinar quem são os principais executivos do fornecedor e quem são os principais acionistas.
- Crédito e Finanças – Levantar informações de crédito do fornecedor, como pontualidade de pagamento, títulos protestados, cheques sem fundos e informações financeiras como balanço, demonstrativo de resultados, etc.
- Outros clientes – Levantar quais são os principais clientes da empresa, por volume e relevância.
- Níveis de serviço – Levantar os níveis de serviço oferecidos pelo fornecedor para os bens e serviços a serem comprados.

### 3.4.2.

#### **Como levantar as informações das empresas**

As informações sobre as empresas podem ser levantadas da seguinte forma :

- Empresas especializadas – São empresas que fornecem informações, principalmente de crédito e financeira, sob demanda e remunerada. Algumas empresas deste tipo são a Dun & Bradstreet, Visão, Serasa, entre outras.
- *Sites* dos Fornecedores – Ferramenta cada vez mais usada para divulgação e informação dos fornecedores.

- Vendedores – A força de venda dos fornecedores é uma das principais fontes de informações, principalmente no período de pré-venda.
- Visitas – As visitas programadas aos fornecedores esclarecem vários pontos sobre o processo fabril, processos de negócio, instalações, capacidades, etc.
- *Benchmarking* - Ao levantarem-se os principais clientes de um fornecedor, determina-se quais serão as empresas clientes escolhidas para fazer um *benchmarking*, com o objetivo de obter informações sobre o próprio fornecedor.
- Pedidos de informação – É um pedido formal, por escrito, ao fornecedor, especificando os motivos da consulta e todos os itens que devem ser preenchidos pelo fornecedor para atender o pedido de informação.

### **3.4.3.**

#### **Resultados esperados**

O resultado desta fase é um relatório contendo um resumo das informações levantadas em todas as dimensões descritas na Seção 3.4.1, que servirão como base para escolha dos fornecedores da empresa.

### **3.5.**

#### **Desenvolvimento das estratégias de compra**

Vimos nas seções 3.2, 3.3 e 3.4, que as áreas de compra devem conhecer com detalhe todos os custos incorridos pela empresa para produzir os bens e serviços que serão ofertados aos clientes e devem ter todas as informações relevantes dos mercados fornecedores da empresa. Estas informações servirão de insumos para a próxima fase do processo de compra estratégica, fase 4, cujo objetivo é definir que estratégias serão usadas nas compras efetuadas pela empresa. Com o aumento da competição entre as empresas e da complexidade dos mercados fornecedores, não se pode ter mais uma abordagem única de compra,



para os diversos bens, insumos e serviços adquiridos pelas empresas. As estratégias de compra são completamente diferentes se o objetivo da compra é um item de escritório ou peças de reposição ou quando se está investindo na compra de uma fábrica ou comprando o serviço de distribuição de uma empresa varejista.

Uma forma sistemática de se abordar esta questão foi proposta por Carter (2000), que se baseia no cruzamento de duas variáveis, o valor da compra e o risco ou exposição a um problema no fornecimento do produto comprado (Figura 7).

<b>Risco ou Exposição</b>	Alto	<b>Produtos Críticos</b>  Reduzir ou eliminar o risco	<b>Produtos Estratégicos</b> Alianças estratégicas  Sociedades  Suprimento Global  Desenvolvimento de fornecedores
	Baixo	<b>Produtos Táticos</b>  Simplificar processo de aquisição  Reduzir as transações  Gestão do estoque pelo fornecedor	<b>Produtos Alavancados</b> Consolidação de volumes  Consórcios/Alavancagem  Redução do custo de transação  Padronização  Suprimento Global
		Baixo	Alto
		<b>Custo/Valor</b>	

Figura 7 – Estratégias de compra, baseado em Carter (2000)

Nesta figura, os produtos classificados como táticos são itens rotineiros, *commodities*, que podem ser comprados facilmente, como itens de papelaria, manutenção, administrativos, etc.

Os produtos classificados como alavancados são itens de alto valor de compra para a empresa, mas são genéricos, sem nenhuma especificidade. Exemplos são os serviços de segurança, reprografia, limpeza, etc.

Os produtos críticos são aqueles que, apesar de baixo valor, podem ter alto risco quando há falha no fornecimento. Exemplos são as peças de reposição fornecidas por um ou poucos fornecedores e com tempo de re-suprimento longo, serviços muito especializados, etc.

Os produtos estratégicos são produtos que provêm vantagens competitivas para a empresa que os compra. Exemplos são a logística no varejo, componentes para as montadoras, etc.

Nas seções 3.5.1 a 3.5.4 vamos detalhar as estratégias que podem ser usadas para a compra de produtos classificados como estratégicos, alavancados, críticos ou táticos.

### **3.5.1.**

#### **Estratégias de compra para produtos estratégicos**

Nesta seção veremos cada uma das estratégias para a compra de produtos classificados como itens estratégicos.

##### **3.5.1.1**

#### **Desenvolvimento de Fornecedores**

Na seção 3.1 vimos que as empresas deveriam se concentrar somente nas atividades que são suas competências centrais, comprando de terceiros todas as outras atividades. Isto nem sempre é possível, pois o mercado fornecedor pode apresentar lacunas de fornecimento, como qualidade de produto, capacidade de produção, tempo de entrega, etc. As empresas superam estas dificuldades através do desenvolvimento de fornecedores, que minora ou mesmo elimina os problemas apresentados por seus fornecedores.

Para melhor entender o que é desenvolvimento de fornecedores vamos defini-lo como: “Qualquer esforço de uma empresa para aumentar o desempenho e/ou capacidades, para se atingir as necessidades de fornecimento de curto e longo prazo da empresa”(Krause,1997).

Uma empresa facilita o desenvolvimento dos fornecedores de várias formas, indo desde avaliações informais do desempenho dos fornecedores, até investimentos diretos nestes. Estes envolvimento com os fornecedores podem ser agrupados em três grupos: envolvimento direto, incentivo pela evolução,

concorrência. Em trabalho realizado por Krause (1997), este identificou na literatura 14 atividades de desenvolvimento de fornecedores, e pesquisando a ocorrência destas atividades em aproximadamente 500 empresas americanas, ele produziu uma classificação em termos dos três grupos mencionados acima (ver Apêndice 6).

Nas atividades de desenvolvimento onde há envolvimento direto do comprador com o fornecedor, existe um compromisso entre as partes na melhora e parte dos riscos são compartilhados. Estes esforços de desenvolvimento demandam investimentos de ambas as partes e só devem ser feitos nas atividades que tenham relevância para o produto final da empresa.

Nas atividades onde ocorrem incentivos pela evolução, existe um certo envolvimento da empresa com o fornecedor na melhora do desempenho, mas a empresa compradora nunca perde nada com este esforço. Se o fornecedor investiu em melhorias e nada foi conseguido, os riscos são todos dele.

Nas atividades em que se reforça a concorrência entre os fornecedores de um mesmo produto, não existe compromisso da empresa com o fornecedor e ela não está envolvida no esforço do fornecedor para aprimorar-se. Aqueles que melhoram a qualidade terão maiores negócios, os outros serão eliminados ou terão sua vendas diminuídas.

Os usos destes tipos de envolvimento não são excludentes, podendo ser usados de forma integrada. Um exemplo, citado por Krause (1997), são empresas japonesas que usam a competição para assegurar a competitividade dos fornecedores, dão maiores volumes de compra para aqueles fornecedores com melhor desempenho e investem na melhoria da qualidade dos fornecedores de pior desempenho. Neste exemplo são usados de forma conjunta os três tipos de envolvimento.

Na pesquisa de Krause (1997), as empresas estimaram quanto foi a melhoria de desempenho dos fornecedores após o desenvolvimento destes. Os ganhos foram na média de 75,91% nos defeitos detectados, de 79,24% no prazo de entrega e de 78,34% no recebimento de ordens completas. Estes indicadores demonstram que as empresas estão bastante satisfeitas com os seus esforços para desenvolver os fornecedores.

### 3.5.1.2. Suprimento Global

A estratégia de suprimento global, o chamado *Global Sourcing*, é a compra dos produtos requeridos pela empresa em qualquer parte do mundo. Esta estratégia traz grandes oportunidades, como por exemplo a compra em mercados de baixíssimos custos, principalmente trabalhistas, como é o caso da Índia, China, Vietnã e para não dizer o próprio Brasil.

O crescimento da Internet e da *World Wide Web* auxiliaram o crescimento do suprimento global, pois permitiram que os custos de comunicação caíssem enormemente, além de terem permitido a criação de ferramentas para a monitoração e controle do comércio global.

A avaliação da adoção desta estratégia tem que ser muito cuidadosa e pela natureza e variáveis envolvidas é bastante difícil. Apesar dos preços dos produtos comprados fora do país possam ser muito menores, outros custos aparecem na importação dos produtos, que muitas vezes superam o próprio preço. Exemplos destes outros custos são os fretes internacionais, taxas diversas, impostos de importação, custos alfandegários, custos relacionados com cuidados fito-sanitários, entre outros. Outros efeitos que normalmente ocorrem com a estratégia de suprimento global são os impactos no fluxo de caixa e estoques, ocasionados pelo maior volume de produtos embarcados de cada vez.

Além dos custos envolvidos com a importação, existem os riscos associados à compra em outros países. Estes riscos são relativos a instabilidades políticas ou sociais como as que ocorreram nos anos 90 na Europa Oriental e têm ocorrido recentemente, em larga escala, na África.

Um outro ponto, certamente um dos mais importantes e de difícil previsão, é o relativo às taxas de câmbio. Temos visto, desde os anos 90, grandes flutuações nas taxas de câmbio entre diversas regiões do mundo, que acabam abalando e restringindo as estratégias globais das empresas.

A estratégia de suprimento global não se restringe apenas à compra de bens, mas também à compra de serviços. A terceirização de processos de negócio, do inglês *business process outsourcing* (BPO), tem no suprimento global, uma de suas estratégias para reduzir custos e melhorar a qualidade. Empresas sediadas em países como a Índia, Filipinas, México, entre outros, têm sido usadas pelos EUA e

outros países do ocidente para fornecer serviços do tipo: centrais de atendimento, processamento de reclamações, traduções, entrada de dados, desenvolvimento de programas de computador, etc. A compra de BPO em outros países está em rápido crescimento, e deve representar, em 2007, 14% de toda a terceirização de processos de negócio (Aron, 2003).

### **3.5.1.3.**

#### **Alianças Estratégicas**

Uma aliança estratégica é uma relação entre parceiros de negócio que envolve a interação de múltiplas funções – desde a engenharia e marketing até o planejamento da produção, controle de estoque e gerenciamento da qualidade. As empresas podem ter muitos objetivos com esta relação, como redução de custo, melhoria da qualidade, melhor desempenho na distribuição e maior flexibilidade para o lançamento de novos produtos (Pyke & Johnson, 2002).

Estes relacionamentos permitem que as empresas enfrentem os mercados de forma mais consistente e forte e representam, entre as estratégias de compra, o maior percentual se comparado às compras totais das empresas, algo em torno de 22%, segundo pesquisa do CAPS (2002).

Os relacionamentos tradicionais entre empresas, normalmente, têm um único ponto de interface, que é a relação do vendedor da empresa fornecedora com o comprador da empresa que está adquirindo o produto. Na aliança estratégica, este único ponto de contato é substituído por múltiplos pontos de contato, incluindo a relação do comprador com o vendedor. Neste último, as funções de distribuição, TI, finanças, operações, etc, das duas empresas, se comunicam.

Segundo Pyke e Johnson (2002), as alianças estratégicas têm quatro principais características: Relacionamentos de longo prazo; Compartilhamento total de planos e informações; Negócios com competidores limitado ou inexistente e confiança e mescla de culturas.

As alianças estratégicas não devem ser vistas como uma solução para todas as compras de uma empresa. Pelo seu custo de implementação e complexidade de gerenciamento, as alianças estratégicas só devem ser usadas nos casos em que a compra tem uma importância estratégica para as duas empresas e seja benéfica para ambos os lados, num relacionamento ganha-ganha.

#### **3.5.1.4. Sociedades**

As sociedades podem ser de vários tipos, como por exemplo, as *joint ventures* ou as sociedades entre compradores e fornecedores.

As *joint ventures* são usadas normalmente quando a empresa compradora quer penetrar num novo mercado ou lançar um novo produto. As sociedades entre comprador e fornecedor ocorrem quando se quer ter uma ingerência direta na gestão do fornecedor.

#### **3.5.2. Estratégias de compra para produtos alavancados**

Nesta seção veremos cada uma das estratégias para a compra de produtos classificados como itens alavancados. A estratégia de suprimento global já foi mostrada na Seção 3.5.1 e não vai ser repetida aqui, porque as características de compra permanecem as mesmas.

##### **3.5.2.1. Consórcios de Compra**

Vimos na Seção 3.1.5 diversas formas de relacionamento com os fornecedores, como contratos *spot*, contratos de longo prazo, etc. Nestes tipos de contratos, um dos itens que têm relevância para a negociação do acordo são os volumes de compra que estão em jogo. Em muitos casos o volume de compra das empresas é pequeno para determinado item o que as leva a ter pouco poder de negociação. Uma das formas de amenizar este problema é a criação dos chamados consórcios de compra. Para entender consórcio de compra podemos defini-lo como:

“Consórcio de compra consiste de duas ou mais organizações independentes que se juntam, tanto formal como informalmente, ou através de um terceiro independente, com o propósito de combinar seus requerimentos individuais para a compra de materiais, serviços e bens de capital, para alavancar o valor adicionado de preço, serviços e tecnologia dos seus fornecedores externos, de forma mais acentuada que a obtida se cada uma das firmas comprasse os bens e serviços de forma individual” (Hendrick,1997).

Para que um consórcio funcione a contento, alguns objetivos têm que ser perseguidos desde a sua montagem. Estes objetivos são:

- Os custos totais do fornecedor para fornecimento dos produtos para o consórcio são diminuídos por causa do maior volume comprado, justificando assim preços menores para todos os participantes do consórcio.
- São evitadas quaisquer tentativas de ir contra as leis de formação de cartéis ou monopólios. A segurança das informações contidas no consórcio, como custos, margens, propriedade intelectual está segura em relação à concorrentes atuais ou futuros.
- Os custos, benefícios e riscos do consórcio são mútuos e eqüitativos para todos os participantes do consórcio.
- As relações entre os participantes é de confiança e profissionalismo, assim como deve existir uma grande semelhança de necessidades, filosofias e cultura organizacional no que tange à relação fornecedor e comprador.

Os custos para formação e manutenção de um consórcio de compras podem ser bastante elevados. Assim devem ser estudados com cuidado quais são os ganhos com o consórcio, frente aos custos associados, para determinar se o retorno do investimento a ser feito é atrativo.

Segundo Hendrick (1997), os consórcios de compra são normalmente utilizados para compra de itens não estratégicos, como itens de MRO, serviços rotineiros e investimentos em itens padrões, deixando itens mais sensíveis fora do consórcio. Os ganhos potenciais podem ser elevados e ele mostra um caso onde o consórcio teve um desembolso a menos nos itens comprados de 13,4% e um retorno do investimento de 767%.

### **3.5.2.2.**

#### **Consolidação de volumes**

A estratégia de consolidação de volumes deve ser usada em três casos:

- Contratos *Spot* - Quando as compras de um mesmo produto são realizadas repetidas vezes por contratos spot, em um mesmo

fornecedor, deve-se agregar estes diversos contratos em um único contrato de maior prazo e de maior valor.

- Compras dispersas – Quando um mesmo produto é comprado de vários fornecedores, deve-se agregar os volumes de compra realizados nestes diversos fornecedores, em um número pequeno de fornecedores.
- Produtos dispersos – Quando existem empresas que podem oferecer uma linha de produtos extensa, deve-se pensar em agregar as compras que são feitas em diversos fornecedores em um único fornecedor. Este caso está muito presente quando a empresa se relaciona com grandes conglomerados, como por exemplo, a GE e a Siemens.

A negociação de contratos com maior volume financeiro envolvido representa uma oportunidade de aumentar os descontos e melhorar as condições de entrega.

### **3.5.2.3.**

#### **Padronização**

A estratégia de padronização deve ser usada quando a empresa compra produtos semelhantes entre si, ou que sejam substitutos, e para efeito de ganhos na negociação, a empresa adota a compra de um único produto. Um exemplo seria os itens elétricos (disjuntores, cabos, fusíveis, etc.) usados na manutenção das instalações, que podem ser padronizados tanto quanto ao fabricante, quanto à especificação, para obter descontos maiores dos fornecedores. Nesta estratégia, o objetivo é diminuir o número de produtos comprados, simplificando o processo de compra e aumentando o volume comprado de cada produto.

### **3.5.2.4.**

#### **Redução do custo de transação**

A estratégia de redução do custo de transação deve ser usada quando a compra de um produto gera muitos custos para a sua aquisição e a transação ocorre repetidas vezes. O objetivo é diminuir a frequência de compra deste



produto, através do alongamento dos contratos de compra já existentes ou estabelecendo novos contratos de longo prazo.

### **3.5.3.**

#### **Estratégias de compra para produtos críticos**

Os produtos são considerados críticos, quando problemas de suprimento deste produto acarretam riscos para a operação da empresa e o volume financeiro comprado deste produto é pequeno. O fornecedor deste produto, pelo baixo volume, tende a não priorizar o seu atendimento ou lhe presta pouca atenção. As estratégias usadas nestes casos são de dois tipos:

- Reduzir o risco – Esta estratégia deve ser usada quando não há possibilidade de eliminar o produto. Esta estratégia pode ser implementada, aumentando artificialmente o volume comprado, ou pagando um prêmio ao fornecedor pelo fornecimento do produto. Uma outra forma de reduzir o risco é a integração para trás na cadeia, na forma de uma participação societária no fornecedor ou a sua aquisição.
- Eliminar o risco – Esta estratégia pode ser implementada quando o produto crítico pode ser substituído por um produto do tipo tático. Outra forma de eliminar o risco é suprimindo a necessidade de compra do produto. A eliminação do risco é atingida pela eliminação da necessidade de compra do produto.

### **3.5.4.**

#### **Estratégias de compra para produtos táticos**

Os produtos táticos são aqueles de baixo volume de compra e de pouco risco para a operação da empresa. Alguns exemplos são os itens de material de escritório, insumos para a manutenção, materiais elétricos, etc. Como são itens normalmente de baixo valor e adquiridos em grandes quantidades, os custos e quantidades de transações devem ser pequenos. As seguintes estratégias podem ser usadas:

- Simplificar o processo de aquisição – Esta simplificação pode ser implementada usando de cartões de crédito específicos para

compras de empresas. Outra forma é usando catálogos eletrônicos, para compra dos produtos pela Internet.

- Reduzir as transações – Esta estratégia pode ser aplicada pela compra dos produtos em lotes, ou pelo aumento do tamanho dos lotes entregues.
- Gestão do estoque pelo fornecedor – Quando os valores de estoque são baixos, os produtos podem ser deixados nas instalações da empresa sob a forma de consignação, e só se paga o que foi consumido em períodos previamente acertados, ou o fornecedor providencia automaticamente o re-suprimento do estoque, sem necessidade de pedido ou negociação.

### **3.5.5.**

#### **Resultado esperado**

O resultado esperado da fase 4 é a definição, para cada produto comprado pela empresa, da estratégia que será usada para a sua compra. Para esta definição os produtos podem ser analisados de forma agregada por família/classe, ou de forma individual.

Nesta seção respondemos a pergunta: Quais estratégias de compras podem ser utilizadas pelas empresas e quando utilizá-las?

A fase 4 do processo de compra estratégica, juntamente com as fases de levantamento das informações internas, do mercado e dos fornecedores, servirão de base para a fase 5, que é o pedido de propostas para os fornecedores.

### **3.6.**

#### **O pedido de propostas para os fornecedores**

Nas seções 3.2 a 3.5, foram levantados e preparados todos os insumos para que a empresa possa ir ao mercado e solicitar propostas aos fornecedores, fase 5 do processo de compra estratégica, as chamadas RFP (*Request For Proposal*). O conteúdo, a forma e o meio pelo qual serão feitos estes pedidos vão ser

determinantes para os prazos, qualidade e sucesso do processo de escolha do fornecedor do produto requerido.

O primeiro ponto a se decidir são quais os fornecedores que serão convidados a participar. Esta decisão pode variar muito dependendo da estratégia que foi definida. Se for uma compra spot, o maior número de fornecedores possível deve participar, já para uma terceirização ou sociedade um número pequeno deve ser escolhido.

Todos as informações relevantes para a tomada de decisão em relação à escolha do fornecedor deverão estar presentes no pedido de proposta e de forma geral podem ser agrupados em dados gerais, de custo, de qualidade, de tempo, flexibilidade, pessoal, culturais, tecnológicos e de relacionamento (Tabela 1).

<b>Dados Gerais</b>	<b>Prazos e Tempos</b>	<b>Flexibilidade</b>
Dados cadastrais da empresa	Prazo de entrega	Mudanças no volume do produto
Contrato Social	Prazo de re-suprimento	Tempo de <i>setup</i>
Balancos da empresa	Tempo para desenvolvimento de novo produto	Tamanho de lotes de entrega
Certificados de conformidade com órgãos públicos	Tempo de vida do produto	Mudanças nos níveis de serviço acordados
Anos de experiência nos bens e serviços ofertados	Prazo garantido de manutenção	<b>Tecnológicos</b>
<b>Custos</b>	Tempo mínimo e máximo para a execução dos serviços	Compatibilidade tecnológica
Preço inicial do produto	Prazo de garantia	Capacidade de desenho de produto
Custo do transporte	<b>Qualidade</b>	Capacidade técnica
<i>Incoterms</i> usado	Programas de qualidade	Facilidades de atualização do Produto
Prazos e condições de pagamento	Índice de conformidade	Facilidades correntes de manufatura
Percentual e prazos para reduções de custo	Certificados ISO	<b>Culturais</b>
Anos de manutenção inclusos no preço inicial	Relatórios e capacidade de monitoramento dos serviços prestados	Estrutura Organizacional
Preço por serviços extras	<b>Relacionamento</b>	Missão e valores
<b>Pessoal</b>	Relações de longo prazo	Compatibilidade entre níveis e funções
Investimento em treinamento das equipes dos fornecedores	Abertura para comunicação	
Qualificação das equipes do fornecedor		

Tabela 1 – Informações solicitadas ao fornecedor, baseada em Sarkis & Talluri (2002).

A forma como vai ser solicitado o pedido de informações pode variar de acordo com a estratégia que se selecionou para a compra em questão. Para uma compra *spot*, pode ser um simples formulário a ser preenchido pelo fornecedor. Para uma sociedade ou uma *joint venture* provavelmente é necessário a contratação de uma empresa de consultoria, auditoria e/ou banco, para levantar os dados dos parceiros. Independente do rigor a ser empregado no levantamento das informações, é importante que todos os fornecedores forneçam todos os dados requeridos e na mesma forma, pois isto irá facilitar na hora de compará-los.

Outros pontos importantes são os prazos estabelecidos para os fornecedores enviarem as respostas às solicitações de informação e que todos tenham as mesmas condições para levantar e tirar dúvidas sobre as informações contidas no pedido de proposta. Isto garante lisura e transparência no processo de licitação.

Os resultados desta fase são a formatação dos pedidos de proposta, o envio e recebimento destas preenchidas pelos potenciais fornecedores.

### **3.7. Avaliação das propostas**

Como vimos na Seção 3.6, as informações a serem levantadas sobre o fornecedor e sobre o produto objeto da compra podem ser tangíveis ou intangíveis, em número variado e muitas vezes conflitantes entre si. Quando temos mais de uma alternativa de fornecedor para um produto, os gestores para tomarem decisões consistentes, fase 6 do processo de compra estratégica, podem sentir necessidade de usar uma ferramenta que suporte as suas decisões de compra. Para auxiliar na escolha de um fornecedor, uma ferramenta de suporte à decisão deve considerar vários critérios, manipular fatores qualitativos e quantitativos e indicar claramente a melhor escolha.

Existem vários métodos que são usados para avaliação de propostas e para citar alguns deles, de forma sumária temos: 1- Método de avaliação puramente financeira, em que são tratados apenas os parâmetros de preço, prazo, desconto e outros de mesma natureza e vence o fornecedor que ofertar a menor preço total, normalmente comparando os valores presentes das propostas; 2 - Método intuitivo, onde as informações das propostas, quantitativas e qualitativas, são analisadas por um grupo de pessoas e de forma consensual é escolhida a melhor

proposta e 3 – Método de pesos e pontos, onde múltiplos critérios são selecionados, e para cada um deles é atribuído um peso. Nas propostas recebidas, é dada uma pontuação para cada critério selecionado. Estas pontuações são multiplicadas pelos pesos dos critérios e o maior somatório das pontuações ponderadas indica a proposta vencedora.

Um outro método que é indicado por vários autores como adequado para o problema de seleção de fornecedores (Tam & Tummala, 2001; Mustafa & Ryan, 1990; Nydick & Hill, 1992), é o processo analítico hierárquico( *Analytic Hierarchy Process* - AHP). O AHP é usado para determinar a importância relativa de um conjunto de critérios ou atividades (Saaty, 1983). O método estrutura, qualquer problema complexo, de múltiplos critérios, múltiplas pessoas e múltiplos períodos, hierarquicamente. O objetivo geral, dito de primeiro nível , pode ser atingido pelo preenchimento dos objetivos dos níveis inferiores. Estes são denominados de critérios ou atributos. O objetivo geral no processo de compra é determinar qual é, nas condições exigidas pela empresa, o melhor fornecedor. Uma análise mais detalhada deste método foi incluída no Apêndice 7.

O resultado esperado desta fase é a escolha do fornecedor ou fornecedores que irão participar da fase de negociação, baseada na ordem de classificação das propostas.

### **3.8. Negociação**

A primeira tarefa nesta fase 7 é nomear os negociadores. A negociação deverá ser conduzida por mais de uma pessoa, à exceção de casos de valores baixos e produtos simples, e deverá incluir no grupo de negociação representantes das áreas de compra, jurídica, financeira e representantes da área demandadora do produto a ser adquirido. Em casos que envolvam quantias muito elevadas de compra, contratos complexos ou acordos de risco, poderão ser contratados negociadores externos - bancos de investimento, consultorias e escritórios de advocacia - que darão apoio ao processo de negociação.

Na montagem do grupo de negociação, os papéis de cada representante deverão estar claramente definidos antes do início das reuniões com os

fornecedores. A demonstração de falta de coordenação e sinergia do grupo de negociação, perante o fornecedor, pode ser fatal para o sucesso da negociação.

Outro ponto relevante é que os itens a serem negociados e as metas a serem atingidas estejam formalizados e alinhados entre o grupo de negociadores e os responsáveis dentro da empresa pela tomada de decisão da contratação, antes do início da negociação. É claro que durante as negociações podem surgir surpresas e oportunidades que deverão ser exploradas pelos negociadores. Quando fatos como estes ocorrem, pode ser dada uma pausa na negociação, para que o grupo de negociação alinhe novamente os itens a negociar.

Quando do início da negociação até o final desta, o responsável pela tomada de decisão de contratar o fornecedor deverá estar disponível e acessível para qualquer necessidade de intervenção ou decisão.

O processo de negociação foi durante muito tempo visto como uma arte, onde a intuição e habilidade de comunicação do negociador eram o que fazia a diferença. Este tempo era a negociação do tipo eu ganho você perde. Hoje em dia, com as empresas cada vez mais terceirizando atividades, e portanto cada vez mais dependentes dos seus fornecedores, a relação ganha-perde não pode ser mais a regra e deve ser substituída pela relação ganha-ganha, onde após a negociação as duas partes saem vitoriosas. Para esta nova prática de negociação a intuição e comunicação não mais bastam para o bom negociador. Outros hábitos devem ser adquiridos e desenvolvidos para que os acordos possam ser concluídos, cada vez mais, com sucesso. Para uma visão detalhada dos novos hábitos de negociação, incluímos no Apêndice 8, a proposta feita por Sebenius (2001), para tornar os negociadores mais efetivos.

O resultado desta fase é um acordo finalizado e formalizado, com um ou mais fornecedores, que inclui todos os pontos relevantes negociados.

### **3.9. Implementação e gerenciamento do acordo**

A última fase do processo de compra estratégica, fase 8, é a implementação e gerenciamento do acordo fechado entre as empresas. A primeira atividade desta fase é formalizar o contrato, num formato jurídico, que terá como base o acordo fechado na fase 7, do processo de compra estratégica. É essencial que o contrato

siga fielmente a forma como o acordo foi feito, pois muitas vezes por causa de alguma exigência adicional das áreas jurídicas, a negociação tem que ser reaberta. Portanto monitorar a conclusão do contrato é indispensável para os negociadores das partes envolvidas.

A segunda atividade é detalhar, em anexos ao contrato, todas as questões secundárias à negociação: as métricas que irão medir os níveis de serviço acordados, os números quantitativos do contrato, as equipes que irão fazer a transição, os grupos que farão a gestão do contrato no dia a dia, a comunicação do fechamento do contrato para os funcionários das empresas envolvidas e, se for o caso, para a imprensa e vários outros pontos relevantes para o término da segunda atividade.

A terceira atividade é a implantação do contrato de terceirização na empresa, que pode levar alguns dias ou muitos meses. Esta implantação pode ser uma transição entre fornecedores ou uma migração do processo de fazer internamente para o fornecimento por uma empresa externa.

O gerenciamento do contrato, a quarta atividade, é o acompanhamento sistemático do contrato celebrado com o fornecedor, que tem como principal objetivo, verificar se todos os itens negociados estão sendo cumpridos e em caso de desvios, reconduzi-los para o estabelecido no contrato. Esta atividade serve para medir e manter o desempenho do fornecedor.

Os resultados desta fase são um contrato assinado, implantado, com indicadores de desempenho definidos e com um processo de acompanhamento do contrato em execução.

Como vimos neste capítulo, o processo de compra estratégica é um modelo que as empresas podem usar para gerenciar todas as suas compras, com reduções expressivas nos seus custos e por conseguinte, aumento nos lucros. Vimos que o processo é estruturado em oito fases: 1 – Informações internas; 2 – Informações do mercado; 3 – Informações dos fornecedores; 4 – Estratégias de compra; 5 – Propostas; 6 – Avaliação de propostas; 7 – Negociação e 8 – Implementação e gerenciamento.

Neste capítulo respondemos as perguntas: 1 - Quais estratégias de compra podem ser utilizadas pelas empresas, e quando utilizá-las? e 2 - Quais são as fases do processo de compra estratégica?