

### **3.**

## **Compras Estratégicas**

Dentro de uma visão estratégica, o conceito de Compras, segundo Neves e Hamacher (2004), é entendido como um processo de identificação, avaliação, negociação e contratação das fontes de fornecimento para produtos necessários para o funcionamento da organização, visando maximizar os resultados dentro de um cenário competitivo.

### **3.1.**

#### **Conceito de Estratégia**

A definição de Chandler (1962) para estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

De acordo com Porter (1996), estratégia é a criação de um posicionamento único e de valor que envolve a forma com que uma organização estrutura e desempenha suas atividades, ou seja, para o autor, posicionamento estratégico de uma organização é a escolha das suas atividades num caminho diferente dos seus concorrentes.

Ramsay (2001) adota uma definição popular para estratégia como o planejamento que integra as maiores metas e objetivos organizacionais, políticas, e uma seqüência de ações dentro de um todo.

Whittington, 2002 descreve estratégia, apoiado nos estudos de Michael Porter e Igor Ansoff, como sendo um processo racional de cálculos e análises deliberadas que visa maximizar a vantagem de longo prazo da empresa.

### 3.2.

#### **Definição de Compras Estratégicas**

O conceito de Compra Estratégicas conforme sintetizado por Martins (2005), baseado nos estudos de Monczka et al. (2002), pode ser definido como um conjunto de funções e atividades realizadas pela Área de Compras, de forma a atingir os objetivos traçados pelo planejamento estratégico da organização.

De acordo com Carr e Smelzer (1999), o propósito da função de Compras dentro de um enfoque estratégico é direcionar suas atividades para objetivos e metas a longo prazo que visam dar vantagem competitiva à organização.

Para o Gartner Group (2001), o modelo de Compra Estratégico, ou Strategic Sourcing, requer uma abordagem voltada para o ciclo de vida dos produtos, um entendimento completo e acurado sobre as necessidades da organização, e também sobre a natureza do relacionamento entre empresa fornecedora e compradora. O ciclo de Compras inclui a definição da estratégia de compras, na qual serão baseados os objetivos e a tomada de decisão da aquisição; a avaliação e seleção dos itens a serem adquiridos, ou seja, os produtos ou serviços; o desenvolvimento dos contratos baseados nos processos e nas negociações entre as partes e, por fim, o gerenciamento do fornecimento. Com isso objetiva-se abraçar as mudanças organizacionais, através da colaboração criativa e estratégica, a fim de criar valor de negócios. No futuro, as empresas líderes de mercado serão aquelas que conseguirem combinar e souberem gerenciar as atividades de compras com foco estratégico.

Compras Estratégicas, de acordo com Neves e Hamacher (2004), é um processo que envolve a identificação sistemática das potenciais fontes de fornecimento de itens necessários ao funcionamento das empresas (produtos ou serviços), da avaliação, negociação e contratação de fornecedores com um contínuo gerenciamento dessa relação, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas.

Segundo Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), o termo Strategic Sourcing ou Compras Estratégicas se tornou popular entre consultorias como McKinsey, AT Kearney, Boston Consulting Group, Booz Allen e Hamilton, Pricewaterhouse Coopers e OC&C. Para os autores, esse termo reflete a ênfase nas atividades estratégicas relacionadas às aquisições de produtos e serviços, através de processos multifuncionais focados no gerenciamento da integração e desenvolvimento dos fornecedores, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

Em resumo, a definição consensual para Strategic Sourcing é um processo que consiste na busca constante de oportunidades para enriquecimento de valor na cadeia de fornecimento, através da identificação do nível de relevância dos itens adquiridos pela organização, do gerenciamento do seu relacionamento com as empresas fornecedoras, da avaliação e aplicação de planos e atividades estratégicas, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

Alaniz e Shuffield (2001) destacam algumas diferenças entre compras transacionais e compras estratégicas, sendo que este último modelo é baseado em fatores como a capacidade dos fornecedores no desenvolvimento de integração com seus clientes e assim desenvolverem produtos que façam a diferença no produto final, ou seja, o processo de compras estratégico é voltado para análise e tomadas de decisão baseada no impacto estratégico que o produto (ou o fornecedor) terá no negócio da empresa compradora. Ainda segundo os autores, as compras transacionais são aquelas que consideram primordialmente a questão de preços, ou seja, a contratação é realizada com o fornecedor que apresenta a proposta de menor valor. Assim, segundo os referidos autores, podemos identificar na tabela 3 algumas diferenças básicas entre um processo de compras transacional e um processo de compras estratégico.

	<b>Processo de Compras Estratégico</b>	<b>Processo de Compras Transacional</b>
<b>Objetivo</b>	Estabelecimento e manutenção de contratos de longo prazo; gestão de relacionamento entre empresa compradora e fornecedora.	Transação de processos de acordo com contratos pré-estabelecidos.
<b>Atividade principal</b>	Seleção de fornecedores e negociação de contratos de fornecimento	Pouca interação entre fornecedores e compradores.
<b>Impacto</b>	Redução no custo dos insumos, conseqüentemente das mercadorias vendidas.	Redução no registro de dados e/ou custo do processo.
<b>Habilidade necessária</b>	Análise de dados, negociação de contratos, capacidade de construção e gestão de relacionamento com outras empresas (fornecedores).	Prática apenas operacional.
<b>Natureza</b>	Trabalhos não rotineiros	Tarefas rotineiras e operacionais.

Tabela 3 - Diferenças entre Processos de Compras Estratégico e Transacional (Alaniz e Shuffield, 2001)

### 3.3.

#### **Processos de Compras Estratégicos**

De acordo com Dobler e Burt (1996), o processo de compras envolve várias atividades que vão desde a participação na elaboração, ou desenho, do produto a ser adquirido até a participação no planejamento estratégico da organização.

Monczka, Trent e Handfield (2002), fazem referência a cinco estágios que compõe o ciclo do processo de compras, conforme salientado também por Razuk (2004) e Saliba (2006):

1. Identificação ou antecipação das necessidades de produtos ou serviços;
2. Avaliação de potenciais fornecedores;
3. Seleção de fornecedores;
4. Solicitação e recebimento dos bens/serviços contratados;
5. Avaliação e gestão contínua da performance dos fornecedores.

### 3.3.1.

#### Modelos de Compra Estratégicos

Existem definições teóricas que descreveremos a seguir (Kraljic, 1983; Ogden, 2003; Clegg e Montgomery, 2005), cujos modelos concebem o processo de compra estratégico como sendo estruturado numa cadeia sequencial que apresentada fases bem delineadas, servindo de diretriz para o funcionamento desta área, uma vez que aponta atividades específicas a serem desenvolvidas em cada fase do processo.

#### 3.3.1.1.

##### O modelo de Ogden

Ogden (2003) descreve um processo de compra estratégico composto de sete passos, cujo objetivo final é a redução do quadro de fornecedores, assim como o estabelecimento de contratos de fornecimento que ajudam a otimizar o fluxo de contratação.

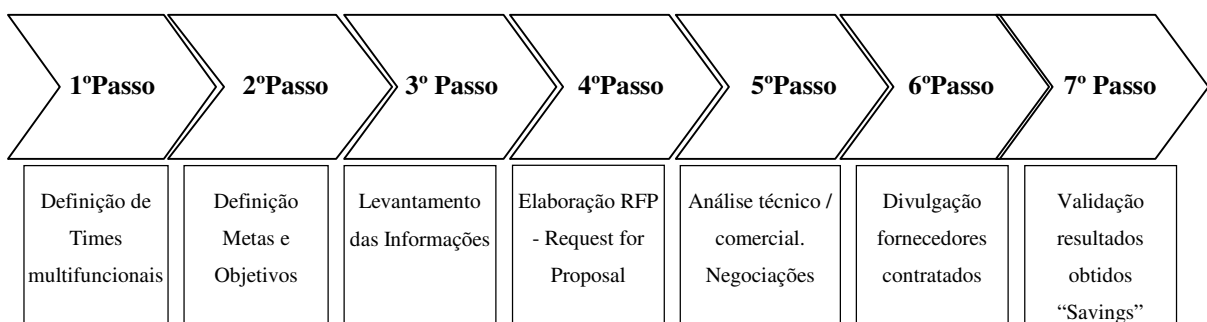


Figura 1 – Sete passos do processo de compra estratégico (Ogden, 2003)

Ogden (2003) explica detalhadamente cada fase deste processo de contratação, conforme a seguir:

- Primeiramente deve ser estabelecido um time multifuncional constituído de um representante de cada área gerencial requisitante envolvida no processo, incluindo desde o profissional responsável pela área que solicita o produto ou serviço até o profissional de Compras.
- A seguir formulam-se as metas e objetivos para realização do projeto do Strategic Sourcing, assim como as estratégias para seleção dos fornecedores dentro da categoria de produtos em que cada um atua.
- No terceiro passo há um estudo e coleta de informações sobre os atuais fornecedores, cujos produtos ou serviços serão adquiridos e/ou contratados; levantando seu histórico de consumo e volume financeiro aplicados nas aquisições dos anos anteriores.
- O quarto passo envolve a elaboração de uma Solicitação de Proposta ou RPF – Request For Proposal, usada para coleta de dados sobre os fornecedores existentes com base em cinco critérios: seu posicionamento no mercado e nível tecnológico; respectivos níveis de suporte e serviços (performance); qualidade; condições de entrega e finalmente sua composição dos custos. Nesta fase são atribuídos pesos a cada critério, a fim de ajudar na classificação dos potenciais fornecedores. É importante averiguar a abrangência geográfica de atuação dos fornecedores e nesse sentido a equipe multifuncional deve se reunir com as empresas convidadas e assim questionar as soluções propostas para redução de custos e melhorias na eficiência operacional. Após constatar quais empresas têm condições de continuar no processo, a equipe de Compras adentra a fase comercial, estabelecendo limites mínimos de valores da negociação, utilizando como base as propostas mais competitivas apresentadas para cada tipo de item. Esses parâmetros são divulgados aos fornecedores qualificados para a fase seguinte, fato que provoca a necessidade de reformulação das propostas, de forma a apresentar custos iguais ou inferiores aos níveis estabelecidos.
- O quinto passo descrito por Ogden (2003) consiste em escolher as empresas mais qualificadas para o fornecimento numa combinação de menor custo com mais certificação de qualidade. O passo seguinte inclui a divulgação,

dentro da organização, sobre os novos contratos de fornecimento, sobre os produtos e respectivas condições contratadas, considerando um acompanhamento contínuo do consumo. Para isso, é necessária a utilização de uma plataforma tecnológica de compras (e-procurement) visando a extração de relatórios, a fim de evitar a solicitação de produtos a fornecedores que não estejam qualificados e contratados. Uma vez que a base de fornecedores na organização foi saneada, ou seja, reduziu-se o número de fornecedores, o último passo envolve a análise final do projeto, a validação de redução de custos ou “savings”. Ressalta-se que são necessários estudos contínuos nos contratos em andamento e até o término de sua vigência, sempre na busca de oportunidades de melhorias, otimização de recursos ou redução de custos para a organização.

A utilização desse processo no Strategic Sourcing traz resultados benéficos para as organizações como a padronização de produtos e de contratos; a facilitação no gerenciamento das aquisições; a gestão do relacionamento com os fornecedores; a alavancagem no volume adquirido que possibilita maior oportunidade de negociação (ganho de escala), para maior redução de custos e esforços por parte dos profissionais de Compras.

Há que se salientar outros benefícios resultantes da redução da base de fornecedores indicados por Ogden (2003) na organização. Nesse sentido, quanto à tecnologia, os fornecedores que recebem maior concentração de demanda e negócios de longo-prazo estão mais pré-dispostos a realizar investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento para obtenção de maior eficiência operacional. Além disso, o risco no fornecimento é reduzido já que a empresa vendedora tem acesso a previsão da demanda e com isso seu planejamento do estoque passa a atender empresa compradora.

Para Ogden (2003) a realização de um processo de seleção de fornecedores pode requerer um esforço e tempo maior do que em contratações pontuais. Entretanto, uma vez que o contrato de fornecimento é firmado e o relacionamento é conduzido de forma correta, a empresa consegue uma redução da carga operacional, otimizando o gerenciamento das compras e reduzindo o custo total de aquisição. Com relação à qualidade, pode-se dizer que a resolução de problemas

nos produtos ou serviços acontece num prazo melhor, já que passa a existir um contrato, com um nível mínimo de serviços, que deve ser obedecido. Vale ressaltar que as empresas fornecedoras também têm benefícios com o aumento no volume de negócios, gerando economia de escala, previsão e consolidação de demandas, melhor planejamento de estoques e, com isso, a redução nos custos de inventário. O resultado destacado pelo autor com a redução da base de fornecedores é a situação do “ganha-ganha”, ratificado no processo.

Ogden (2003) também descreve outros processos que são conduzidos dentro do Strategic Sourcing na seleção de fornecedores, tais como:

- Request for Information (RFI): Utilizado quando se quer coletar informações sobre os fornecedores com o objetivo de qualificá-los ou quando se quer realizar um processo de cotação oficial.
- Request for Quotation (RFQ): Geralmente utilizado quando a empresa compradora não tem uma especificação definida do que se quer comprar. Os fornecedores então elaboram sua proposta de projetos de acordo com a necessidade do cliente.

### **3.3.1.2.**

#### **O modelo de Clegg e Montgomery**

Clegg e Montgomery (2005), pesquisadoras de uma grande consultoria norte-americana especializada em soluções de compras estratégicas, a A.T Kearney, descrevem as dificuldades que as empresas de tecnologia enfrentam nos processos de compras de produtos ou serviços desta área. Isso devido à complexidade na composição de custos e das características técnicas específicas dessa categoria, o que faz com que muitos tipos de produtos ou serviços pertençam a mercados monopolizados, ou seja, itens produzidos por uma única empresa.

Diante do cenário apresentado, Clegg e Montgomery (2005) propõe um método aplicado nas aquisições de itens da categoria de tecnologia, Os Sete



Passos de Compras Estratégicas da A.T. Kearney, o qual afirmam trazer resultados positivos nas negociações para empresas atuantes em diversos segmentos de mercado, como por exemplo empresas prestadoras de serviços financeiros e até indústrias farmacêuticas. Segundo as pesquisadoras, esse processo leva a resultados altamente favoráveis para as empresas compradoras como adição na cadeia de valor, redução do tempo gasto nas contratações e nos prazos de fornecimento, além de economias na ordem de 4 a 20 por cento. Isso ocorre devido à coleta e análise de dados com o objetivo de auxiliar a organização na escolha dos tipos de abordagens a serem adotadas nas negociações com as empresas fornecedoras.

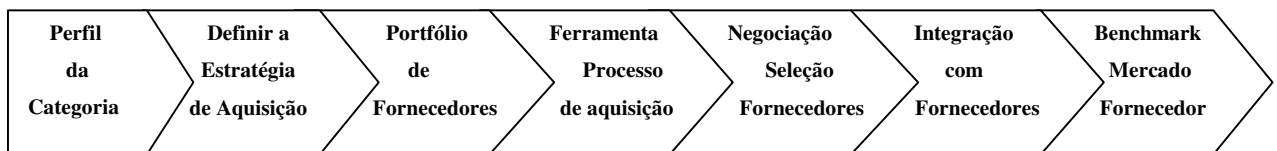


Figura 2 - Os Sete Passos de Compras Estratégicas da A.T. Kearney (Clegg e Montgomery, 2005)

Ainda sobre os sete passos de compras estratégicas descritos por Clegg e Montgomery (2005):

1º passo – Análise do Perfil da categoria: o objetivo é entender internamente os gastos financeiros com a categoria de aquisição em questão e também entender o mercado fornecedor. A categorização consiste em consolidar o histórico dos itens de aquisição que estejam dentro de um mesmo tipo de produtos e relativos aos mesmos tipos de fornecedores. Isto é crítico para o passo 2 que se refere à definição da estratégia de aquisição a ser adotada, uma vez que servirá de base para o volume estimado no contrato de fornecimento e que também é um fator altamente relevante para as negociações. Dentro do 1º passo, Clegg e Montgomery (2005) consideram também a realização das seguintes análises:

- Spending Analysis ou Análise dos gastos: identificando-se o volume total de gastos relativo a toda a organização com cada fornecedor. O objetivo é ter uma visão completa e acurada sobre os gastos em termos de volume financeiro, gastos por região, por áreas usuárias, preços praticados, termos e condições comerciais de acordo com os fornecedores de cada segmento

de mercado. Este estudo auxilia muitas empresas a descobrirem a existência de múltiplos contratos com um único fornecedor, que poderiam ser consolidados, e assim prover maior força de compras num momento de negociação.

- Análise das necessidades: são realizadas entrevistas com as áreas usuárias da empresa a fim de entender, de forma aprofundada, as necessidades quanto aos produtos e serviços adquiridos, conhecer o nível de satisfação dos seus fornecedores e as melhorias desejadas que poderiam ser aplicadas em cada categoria.
- Análise do mercado fornecedor: pesquisar e entender o cenário do mercado fornecedor, verificando as dificuldades que são enfrentadas na fabricação dos produtos, o nível de competitividade dentro de cada segmento de atuação, as pressões existentes nos custos, as tendências de mercado, etc.

2º passo - Definição da Estratégia de Aquisição: é preciso considerar o nível de sinergia entre o item que está sendo adquirido e a estratégia de atuação adotada pela empresa. Neste passo as autoras fazem referência à matriz de portfólio de Kraljic (1983), modelo no qual se realiza um mapeamento dos itens de aquisição de acordo com seu nível de importância para o negócio da empresa e sua representação no volume financeiro total de aquisições. O resultado desta análise é a organização dos itens em quatro categorias: não críticos, alavancados, gargalo e estratégicos. Após o mapeamento e diagnóstico definem-se as estratégias de aquisição melhor adequadas para cada tipo de categoria, como por exemplo a consolidação de volume para os itens não-críticos; a definição de limites de preços para os itens alavancados; a possível substituição de produtos no caso dos itens gargalo e a gestão de relacionamento através de contratos de longo prazo com os fornecedores de itens estratégicos.

3º passo – Portfólio de Fornecedores: Aumentar a base e identificar potenciais fornecedores ajuda a empresa compradora a reduzir seu nível de dependência nas empresas fornecedoras de produtos exclusivos, característica muito comum nos itens de tecnologia. Para isso é preciso estudar o mercado e atuar na busca de novos fornecedores que já tenham ou estejam dispostos a

desenvolver produtos concorrentes àqueles que têm alto nível de exclusividade. Para a criação desse portfólio de fornecedores é preciso desenvolver critérios específicos e claros no processo de análise e seleção.

4º passo – Condução dos processos de contratação: Um processo tradicional citado por Clegg e Montgomery (2005) é a RFP – Request for Proposal ou Solicitação de Proposta, no qual as contratações são realizadas de forma prática e transparente e onde também é possível padronizar especificações, termos e condições comerciais, além da precificação de produtos e serviços. Isso facilita a análise técnica e comercial para a empresa compradora, além de prover informações que lhe garantam melhor base de informações para as negociações com os fornecedores.

5º passo – Negociação e seleção de fornecedores: Clegg e Montgomery (2005) descrevem esta fase como a mais importante num processo de compras estratégico e para o qual é necessária grande preparação. Nesta etapa deve-se definir o papel de cada participante na equipe de negociação, definir as metas, objetivos e condições aceitáveis no processo, assim como planos de contingência e alternativas para se chegar a um acordo. A partir de então deve-se desenvolver estratégias de negociação a serem abordadas com os fornecedores, o que inclui possuir informações completas sobre o item objeto de aquisição, os “drivers” de custo da empresa fornecedora, sua situação atual do mercado e qual o poder de negociação de cada parte envolvida no processo.

6º passo – Integração com fornecedores: No caso da contratação de um novo fornecedor ou no caso de troca de empresas, devem-se considerar os impactos para a organização com a implantação dessas mudanças e criar processos e procedimentos para o início de vigência do novo contrato. Clegg e Montgomery (2006) ressaltam que é preciso estabelecer um plano de transição e comunicar à organização sobre as mudanças realizadas.

7º passo – Monitoramento do mercado e do nível de performance dos fornecedores: Atuar com compras estratégicas requer um exercício contínuo na busca de melhorias tanto nos processos de novas contratações quanto na gestão de contratos vigentes. Para isso é imprescindível definir critérios para medição da

performance dos fornecedores e acompanhar sua atuação, seja através de relatórios ou de pesquisas com as áreas usuárias dos contratos.

Clegg e Montgomery (2005) resumem alguns pontos importantes que auxiliam os profissionais de Compas a aperfeiçoar suas habilidades nos processos estratégicos:

- Planejar com antecedência os projetos de compras estratégicos;
- Planejar as datas de vencimento dos contratos existentes dentro de um mesmo período. Desta forma é possível consolidar demandas e assim obter melhor poder de barganha tanto nas renovações contratuais quanto nas novas contratações;
- Estudar e aprender o máximo possível sobre a estruturação de preços das categorias;
- Ter um alinhamento com o planejamento estratégico da organização, assim como estar em sintonia com as áreas usuárias dos contratos e buscar melhorias na performance dos fornecedores.

No que se refere às atividades de compras estratégicas, Clegg e Montgomery (2006) destacam o processo de RFP – Request for Proposal, ou Solicitação de Proposta, como uma ferramenta que auxilia as empresas nos processos de contratação, principalmente quando a necessidade de compra se tratar de contratos de alto valor. Através deste processo, a empresa compradora pode se preparar para a fase de negociação com os fornecedores com o maior embasamento técnico e comercial possível.

As autoras descrevem de forma prática como esta ferramenta pode ser aplicada, demonstrando quais passos e ações são necessárias para cada fase do processo e como sua estruturação e condução pode ser feita de forma que as empresas compradoras façam uma comparação transparente e justa sobre as propostas dos fornecedores:

- Início do processo de RFP: A montagem da equipe responsável pelo projeto da RFP é o primeiro passo e compõe-se de profissionais das Áreas de Compras; um responsável na Técnica que possua conhecimento

aprofundado das necessidades de contratação; a Área Jurídica e até Financeira se necessário. Estabelecer um cronograma de projeto realista, evitando prazos apertados para entrega e envio de documentação, o que pode gerar atrasos e desgaste quanto à seriedade do processo.

- Definição das especificações: a publicação de uma RFP deve considerar de forma completa todos os requisitos técnicos, comerciais e jurídicos para a contratação, tudo padronizado e de forma que os proponentes respondam com propostas que possam ser equalizadas. Durante o processo da RFP é imprescindível ter uma postura imparcial, respondendo a todos os questionamentos também de forma padronizada e colocando todas as empresas em nível de igualdade de condições.
- Estruturação da RFP: requer que a empresa compradora detalhe da forma clara a necessidade completa da contratação, assim como informações que traduzam os objetivos do processo e conseqüentemente da organização, sua situação atual e os requisitos que os fornecedores devem atender para se classificar no processo. É importante desenvolver critérios de avaliação e seleção claros e divulgá-los na documentação do processo. Ao elaborar questões, é preciso colocá-las de forma que as respostas dos fornecedores possam ser comparadas em nível de igualdade, evitando assim confusão ou algum desgaste no processo. Para as autoras, outro ponto importante é como se dá a especificação do produto ou serviço objeto da RFP, para isso a elaboração de formulários permite aos fornecedores proporem preços que possam ser comparados em bases iguais, otimizando o tempo de análise das propostas.
- Elaboração da RFP: após a definição das condições comerciais, legais e técnicas é importante a verificação do material completo pela equipe do projeto antes da sua divulgação aos fornecedores participantes. Nomear um responsável pela comunicação do processo (ponto único de contato) evita transtornos como perda de prazos ou comunicações fora do padrão estabelecido no processo.
- Análise da RFP: o profissional técnico no projeto deve ser o responsável pela análise quantitativa e qualitativa das propostas técnicas, construindo um parecer que possa primeiramente classificar o ranking das empresas que atenderam melhor às especificações relativas ao objeto de contratação.

Após esta classificação parte-se para a análise da parte comercial das propostas e cruzando-a com o parecer técnico obtém-se o que se chama de “short-list”, ou seja, as empresas melhores colocadas no processo seguirão para a fase de ratificação das condições propostas e também da negociação de valores. Com a finalização das negociações através de fechamento dos contratos divulgam-se os resultados e assim dá-se início ao contrato de fornecimento.

Com base nas etapas descritas anteriormente, Clegg e Montgomery (2006) esboçam um exemplo de cronograma para realização de uma RFP – Request for Proposal, demonstrado na tabela 4.

<b>Escala de Tempo do Processo (em semanas)</b>	<b>Ações a serem tomadas</b>
1ª a 4ª semana	Estabelecer uma equipe responsável pelo projeto, ajudar a área usuária na avaliação da necessidade de contratação, criar a RFP, pesquisar fornecedores potenciais para participar do processo.
5ª - 6ª semana	Receber e esclarecer dúvidas sobre a RFP – parte técnica e comercial (seja via comunicação por escrito ou pessoalmente)
7ª - 8ª semana	Revisar e avaliar as propostas recebidas
9ª - 10ª semana	Checar referências de outras empresas clientes sobre as empresas proponentes, elaborar uma lista final das melhores classificadas (técnica e comercial), agendar apresentações
11 – 12ª semana	Apresentações finais das empresas classificadas, avaliação e seleção final dos fornecedores que seguirão na fase de negociação.

Tabela 4 - Exemplo de cronograma de RFP – Request for Proposal (Clegg e Montgomery, 2006)

Complementando os passos descritos anteriormente, Clegg e Montgomery (2006) descrevem alguns pontos importantes sobre a construção de uma RFP – Request for Proposal com a máxima qualidade possível, para que assim se obtenham resultados que atendam os objetivos colocados pela empresa compradora:

- Conversar com fornecedores em potencial antes de elaborar a RFP, por participar desse tipo de concorrência com outras empresas compradoras o

fornecedor pode dar indicações dos tipos de informações que ajudam ou atrapalham o desenvolvimento do processo;

- Pesquisar o tipo de informação que os fornecedores precisarão para responder a RFP;
- Evitar que as especificações técnicas sejam elaboradas de acordo com os fornecedores atualmente contratados, deve-se usar uma especificação imparcial onde outras empresas entendam o que a contratante está buscando;
- É importante dispor um glossário sobre os termos colocados na RFP, pois não se pode assumir que todos os fornecedores tenham conhecimento das terminologias aplicadas na empresa;
- Dar oportunidade aos fornecedores participantes de esclarecer dúvidas, preferencialmente dentro do período de três dias após a publicação da RFP, assim reduz-se o risco de recebimento de propostas não coerentes com as especificações técnicas.

Clegg e Montgomery (2006) também citam algumas vantagens obtidas com a aplicação do processo de RFP.

- A RFP possibilita um estudo mais aprofundado das necessidades da empresa, o que gera melhor conhecimento sobre o produto ou serviço a ser contratado;
- Através deste estudo, a área técnica pode estabelecer suas necessidades de forma padronizada junto aos fornecedores, o que possibilita o nivelamento técnico de produtos mesmo no caso de fabricantes que possuam características técnicas específicas ou produtos diferentes.
- Com a padronização de informações técnicas e demais condições de contratação, os fornecedores têm uma visão clara do produto ou serviço a ser adquirido assim como das características da empresa compradora. Isso possibilita aos fornecedores a elaboração de propostas técnicas com maior acuracidade nas especificações, ajudando-os a reduzir a margem de risco no desenho do produto ou serviço e conseqüentemente aumentar a competitividade nos preços propostos.

- Para a empresa contratante é possível também obter uma melhor estimativa do tempo de condução do processo, uma vez que empresa compradora passa a ter controle de todas as suas fases, evitando assim a perda de controle no tempo dedicado em cada etapa.
- Numa RFP também pode-se estabelecer critérios de seleção mensuráveis e padronizados para a análise das propostas dos fornecedores, tanto na parte técnica quanto comercial, o que denota transparência e idoneidade no processo de compra.

### 3.3.1.3.

#### O Modelo de Kraljic

O trabalho seminal de Kraljic (1983), visto como uma forma pragmática e compreensível para se estabelecer um gerenciamento de compras e suprimentos, se tornou um modelo que ajudou a implementar os princípios fundamentais das Compras Estratégicas ou do “Strategic Sourcing” nas organizações.

Ao contrário da visão histórica como uma área simplesmente operacional, o papel de compras, segundo o autor, é estratégico e com possibilidades de melhoria em todos os aspectos no fornecimento de materiais e serviços, abrindo um caminho de grandes oportunidades para as organizações obterem vantagem competitiva.

Sempre com enfoque no gerenciamento de suprimentos, Kraljic (1983) aborda o cenário de incertezas no qual a indústria da manufatura e outros segmentos de mercado estão sujeitos: a instabilidade do mercado e dos governos; aos problemas no fornecimento de produtos, como a escassez de matéria-prima; a rápida evolução e conseqüente obsolescência da tecnologia; a intensificação na concorrência entre as organizações.

Com isso Kraljic (1983) lança algumas questões sobre como as organizações podem evitar interrupções na sua produção; como estes podem se adaptar às mudanças econômicas e buscar oportunidades surgidas com o avanço



tecnológico, mantendo a sustentabilidade dentro desse cenário. O próprio autor responde a essas perguntas com exemplos de empresas que voltaram suas estratégias de aquisição para o mercado global (“Global Sourcing”), fazendo alianças estratégicas e formando parcerias (relacionamento de longo prazo) com fornecedores locais e globais. Isso significa que, para conseguir manter a disponibilidade de produtos críticos num custo competitivo, deve haver uma mudança de paradigma nos modelos de aquisição, passando de uma visão operacional para um modelo de gerenciamento estratégico de compras.

### **3.3.1.3.1.**

#### **Matriz de diagnóstico de Kraljic (1983)**

Dentro dessa mudança de perspectiva, Kraljic (1983) explica que a necessidade de estratégias de suprimentos numa organização depende de dois fatores: Primeiro, do nível de importância estratégica das compras, ou seja, a capacidade dos itens na agregação de valor à produção da empresa (seja do segmento de produtos ou serviços), assim como seu impacto nos custos e na lucratividade da mesma. O segundo fator refere-se à complexidade no fornecimento que engloba a análise dos seguintes aspectos: os impactos no mercado devido à escassez de insumos; a rápida evolução tecnológica e conseqüente obsolescência de produtos que causa a necessidade de substituição; as barreiras existentes aos fornecedores entrantes no mercado; os custos ou complexidades logísticas e a ocorrência de monopólio ou oligopólio. Através do mapeamento e a análise dessas variáveis, conforme figura 3, as organizações podem avaliar seu portfólio de compras e assim realizar um planejamento estratégico, a fim de minimizar os riscos no fornecimento e fazer o melhor uso possível do seu poder de compra perante as empresas fornecedoras.

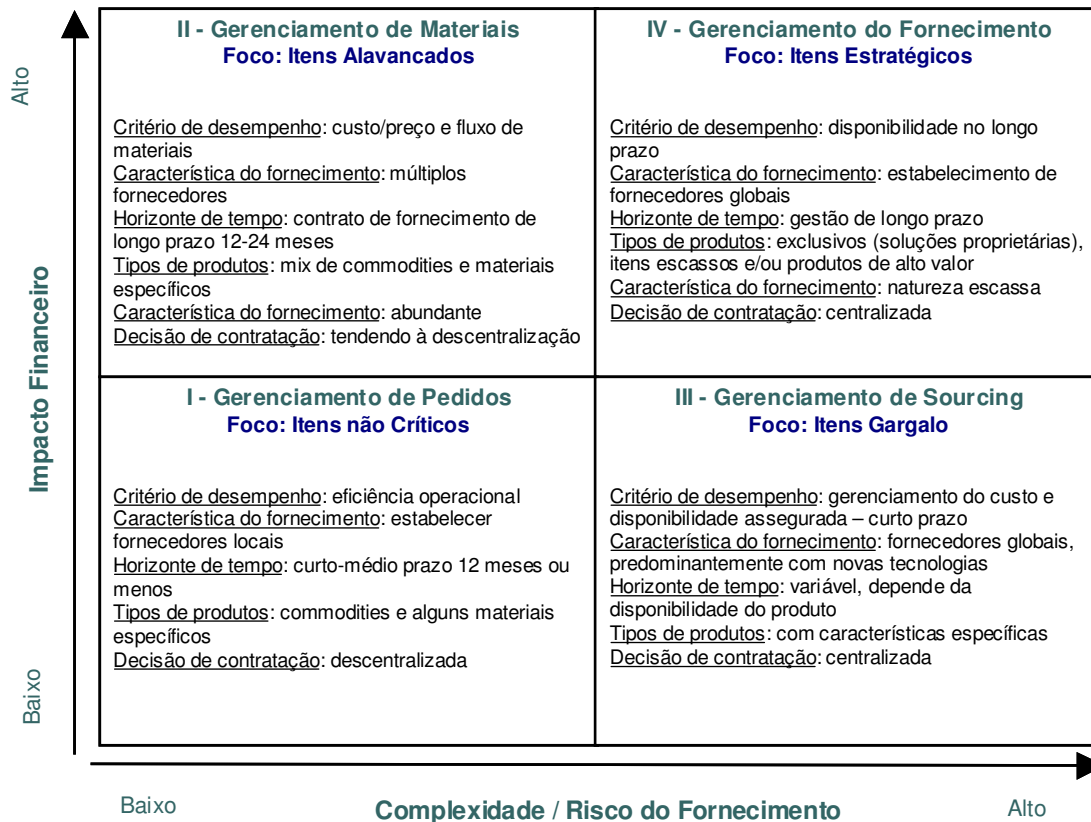


Figura 3 - Estágios do aprimoramento de Compras (Kraljic, 1983)

Em seu modelo de compra estratégico, Kraljic (1983) descreve uma abordagem dividida em quatro fases. Esse modelo se mostrou efetivo para as empresas no que se refere à: a estruturação e o uso de informações coletadas internamente; a previsão de demanda; o mapeamento de cenários presentes e futuros e a identificação de alternativas de fornecimento; fatores estes a serem considerados na definição das estratégias de aquisição. As quatro fases da abordagem de Kraljic (1983) para construção de estratégias de fornecimento são descritas a seguir:

1. Classificação dos itens de aquisição: não críticos; alavancados; gargalo e estratégicos.
2. Análise de mercado
3. Posicionamento estratégico
4. Planos de ação

### 3.3.1.3.2.

#### Classificação dos itens de aquisição

O modelo de Kraljic (1983) sugere que, primeiramente, seja feito um mapeamento dos itens adquiridos pela organização de acordo com dois critérios: o impacto no lucro e o risco do fornecimento. O primeiro critério pode ser medido de acordo com o volume financeiro de compras, o percentual que o representa no custo total de compras, o impacto relativo à qualidade ou crescimento do negócio. O segundo critério considera o nível de disponibilidade e demanda do produto no mercado, a quantidade de fornecedores, a opção da empresa em fazer ou comprar (make or buy), os riscos de estoque e a possibilidade de substituição de produtos. O resultado deste dimensionamento é a classificação dos itens de compra em quatro categorias: Itens não críticos; Itens gargalo; Itens alavancados e Itens estratégicos, demonstrados na Figura 4.



Figura 4 - Matriz de classificação de itens de compras (Kraljic, 1983)

Cada uma dessas categorias requer abordagens de compras distintas, nas quais o nível de complexidade deve ser proporcional às implicações estratégicas. Isso inclui distintas análises de mercado, atividades aplicáveis (operacionais ou estratégicas) e níveis de tomada de decisão. A Tabela 5 detalha os aspectos e abordagens traçadas por Kraljic (1983) para cada uma das quatro categorias.

Foco em Compras	Atividades principais	Informações necessárias	Nível de tomada de decisão
<b>Itens Estratégicos</b>	Informações acuradas sobre previsão de demanda Análise detalhada do mercado Formação de parcerias de longo-prazo com fornecedores Decisão do Make-or-Buy Análise de risco Oportunidades de contratos Alternativas de contratação Planos de contingenciamento logísticos Controle de estoques e vendas	Dados acurados do mercado Tendências de fornecimento de longo prazo Boa inteligência competitiva Curva de custo das indústrias	Nível executivo Vice-presidente, CPO Decisão centralizada
<b>Itens Gargalo</b>	Garantia de volume (custo adicional se necessário) Controle das informações de vendas Estoque de segurança Planos de contingenciamento	Previsão de demanda base médio prazo Ótimas informações de mercado Custos de inventário Planos de manutenção	Nível Gerencial Decisão centralizada
<b>Itens Alavancados</b>	Exploração total da força de compras Seleção de fornecedores Substituição de produtos Negociação de preços ditada por compras Aquisições feitas na base “spot” ou pontuais. Otimização do volume	Boas informações de mercado Planejamento da demanda no curto-médio prazo Informações acuradas de vendas Informação sobre custos de transporte	Nível de Coordenação ou Supervisão Decisão Coordenação descentralizada tendendo à centralização
<b>Itens Não críticos</b>	Padronização dos produtos Monitoração do volume de pedidos Otimização de estoques Processamento eficiente de pedidos	Boa visão de mercado Previsão de demanda no curto prazo Pedidos na quantidade ideal (quantidade econômica de compras) Níveis de estoque	Decisão comprador Nível descentralizado

Tabela 5 – Classificação dos requisitos para compras de produtos (Kraljic, 1983)

Pelo alto nível de influência nos resultados da empresa, a base para tomada de decisão nos itens estratégicos requer um conjunto de técnicas analíticas que envolvem o estudo do mercado, a mensuração de riscos, o uso de programas e modelos de simulação e otimização, o acompanhamento de índices financeiros e outros tipos de análise microeconômica.

Os itens gargalo, também chamados de estrangulamento, devido a sua característica específica, representam potencial problema para a organização. Neste caso, a recomendação é que seja feito um monitoramento constante da demanda, e que se assegure um volume razoável no estoque de segurança, além de planos de contingência.

Os itens alavancados permitem à empresa compradora explorar plenamente seu poder de compra, através da realização de concorrências, estabelecimento de limites de preços e a possível substituição de produtos.

Os itens não-críticos dispensam uma tomada de decisão centralizada, pois tanto os valores quanto sua disponibilidade não afetam o resultado da empresa. Neste caso, faz-se uma análise mais simplificada do mercado; a padronização de produtos; garantia de volume de compra aos fornecedores e a utilização de um modelo de otimização de estoques.

A classificação dos itens permite às organizações realizarem uma análise dos dados de mercado mais acurada e direcionada aos itens que lhes trazem resultados mais significativos.

### **3.3.1.3.3.**

#### **Análise de Mercado**

No segundo estágio do diagnóstico, dentro do modelo de Kraljic (1983), o foco passa a ser nos itens estratégicos, onde a organização avalia a disponibilidade quantitativa e qualitativa desses itens no mercado. O objetivo é verificar a força de compras da empresa e comprará-la com o mercado fornecedor, sempre com a

finalidade de minimizar sua vulnerabilidade no processo, alavancar seu poder de compras e impor seus próprios termos nas negociações. Os critérios de avaliação são listados na Tabela 6 e alguns mais importantes explicados mais adiante. Para Kraljic (1983) a definição dos critérios para mensuração de força, tanto da empresa compradora quanto fornecedora, é pré-requisito para uma análise de mercado acurada.

<b>Força do mercado fornecedor</b>	<b>Força da empresa compradora</b>
Dimensão do mercado versus capacidade do fornecedor	Dimensão do volume de compras versus capacidade das principais unidades
Crescimento do mercado versus crescimento da capacidade	Crescimento da demanda versus crescimento da capacidade
Utilização da capacidade ou risco de gargalo	Utilização da capacidade das unidades principais
Estrutura competitiva	Divisão do mercado em face aos principais competidores
ROI <sup>1</sup> e/ou ROC <sup>2</sup>	Lucratividade dos principais produtos finais
Estrutura de custos e preços	Estrutura de custos e de preços
Estabilidade do ponto de equilíbrio	Custo da não entrega
Singularidade do produto e estabilidade tecnológica	Capacidade de produção própria ou integral
Barreira aos entrantes (capital e know-how de mercado)	Custos de entrada às novas fontes versus custo de fabricação própria
Cenários logísticos	Logística

Tabela 6 - Critérios para avaliação do portfólio de Compras (Kraljic, 1983)

#### 3.3.1.3.4.

### Posicionamento estratégico

Nesta fase Kraljic (1983) definiu a Matriz de Portfólio de Compras, Figura 5, onde a relação de força é o principal fator que influencia a escolha da estratégia de compras. Os itens classificados na primeira fase como estratégicos são agora posicionados nessa matriz de portfólio. Identificando-se áreas de oportunidade ou vulnerabilidade e calculando riscos de fornecimento, pode-se definir estratégias de

<sup>1</sup> Retorno sobre Investimentos

<sup>2</sup> Retorno sobre Capital

atuação fundamentais para cada um deles. As células nesta matriz fazem referência a três categorias de riscos básicos, onde cada uma é associada a uma diferente estratégia, sempre elaborada com base na força de Compras:

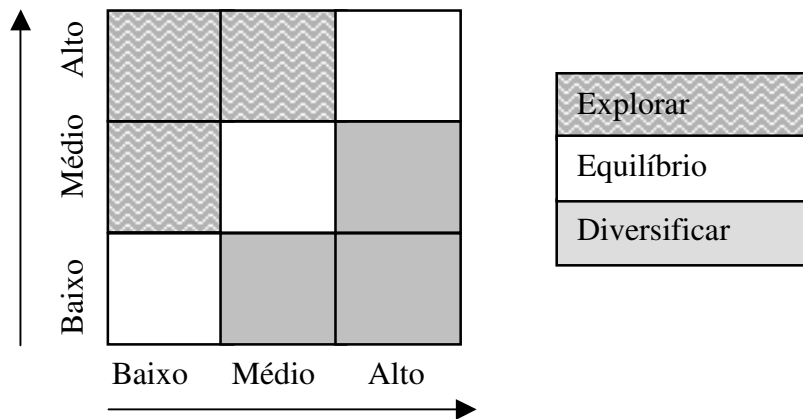


Figura 5 - Matriz de portfólio de Compras de (Kraljic, 1983)

A conjugação nos quadros identificados como explorar revela que a empresa tem um papel dominante no mercado e o poder do fornecedor é classificado como médio ou baixo. Nesse sentido, a indicação é justamente utilizar uma estratégia de exploração do seu poder de compra. Como o risco de fornecimento é baixo, a empresa pode assim conseguir acordos com condições de preço e termos de contratos favoráveis. Entretanto, a sugestão de Kraljic (1983) é não utilizar estratégias muito agressivas, pois de outra forma, a pressão por preços baixos pode prejudicar o relacionamento de longo prazo com os fornecedores ou, ainda, ter um impacto negativo na qualidade dos produtos.

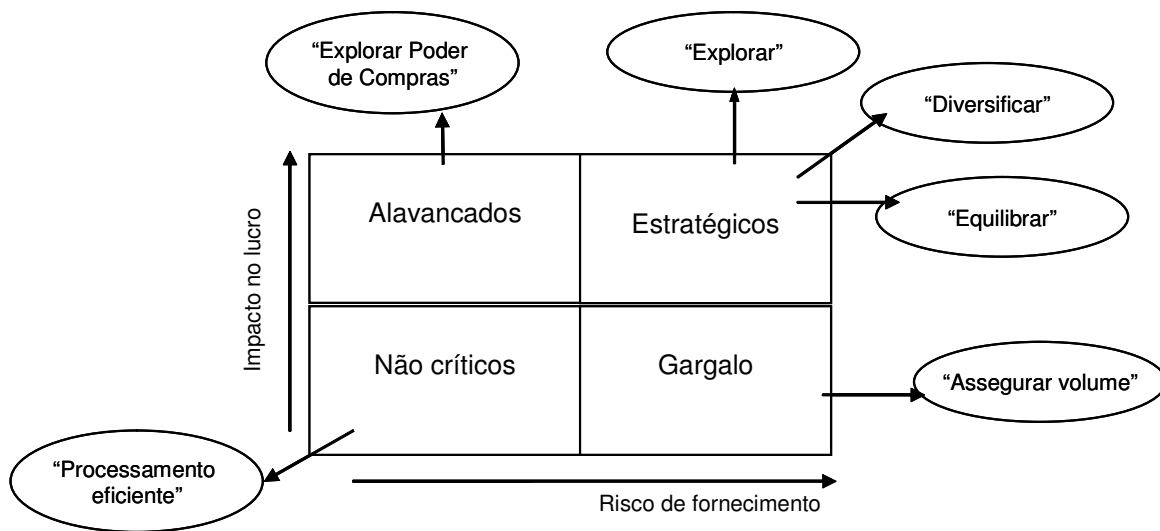


Figura 6 - Categoria de produtos e estratégias de compras de acordo com o modelo de Kraljic (1983).

Para os produtos que não trazem riscos de fornecimento e não têm grande impacto financeiro, identificados como equilíbrio, a indicação é manter um cenário de equilíbrio com seus fornecedores. De outra forma, o uso de estratégias de negociação agressivas poderiam danificar o relacionamento com os fornecedores ou acarretar em retaliação por parte destes.

Nos casos onde o poder de barganha da empresa é inferior à força do mercado fornecedor, a alternativa é procurar outras opções de produtos ou de empresas fornecedoras. Tal pode ser realizado através de pesquisas de mercado ou até com trabalhos de Pesquisa & Desenvolvimento de novos produtos. O objetivo deve ser diversificar suas opções de fornecimento.

### 3.3.1.3.5.

#### Planos de ação

A quarta fase da abordagem de Kraljic (1983) reforça os tipos de ações tomadas pelas empresas em relação às estratégias de aquisição adotadas,



demonstradas na Figura 6 e explicadas posteriormente, especificamente, tratando-se dos itens classificados como estratégicos .

Quando o poder de barganha da empresa compradora não consegue sobrepujar a força da empresa vendedora, as estratégias indicadas são a diversificação das aquisições, a consolidação da demanda num único fornecedor, a aceitação dos altos preços praticados e o atendimento de toda sua necessidade com a expansão da cobertura contratual. Entretanto, a fim de reduzir o problema da dependência numa única fonte, a empresa deve buscar alternativas de fornecedores, de produtos ou até mesmo analisar a possibilidade de fabricação própria (make or buy).

Por outro lado, quando a empresa tem o poder de compra, Kraljic (1983) recomenda aumentar a abrangência dos contratos de fornecimento com mais de uma ou várias fontes. Desta maneira pode-se explorar as condições favoráveis de mercado, obter melhores preços como consequência da concorrência entre os fornecedores, otimizar os níveis de estoques, aproveitar as oportunidades de parcerias no curto e longo prazo, definindo claramente os riscos, custos, retornos e implicações estratégicas.

#### **3.3.1.4.**

#### **Algumas reflexões sobre o Modelo de Compra Estratégico de Kraljic**

Alguns pesquisadores que propõe algumas considerações sobre o modelo de Kraljic (1983).

Gelderman e Weele (2001) afirmam que o sucesso no gerenciamento de uma cadeia de suprimentos requer uma gestão eficaz e eficiente do portfólio de produtos. Nesse sentido, os autores destacam o modelo de Kraljic (1983) como o primeiro a introduzir uma abordagem prática e abrangente na gestão de compras e de fornecedores. Com a categorização de produtos na matriz de diagnóstico 2 X 2, foram identificados caminhos que ajudaram na evolução do gerenciamento da relação entre esses dois elementos integrantes da cadeia de

fornecimento. Dessa forma, recentes aplicações têm sido introduzidas na prática empresarial como: a seleção e desenvolvimento de fornecedores; o envolvimento destes na elaboração, no desenvolvimento e na especificação de produtos e serviços; a interação entre as áreas clientes, profissionais de compras e fornecedores em todas as etapas do processo; facilitação na mudança de processos internos nas empresas e o desenvolvimento de competências interorganizacionais.

Vários autores se basearam nas idéias de Kraljic (1983) para desenvolverem outros modelos de gestão de portfólio, ainda vista como uma teoria dominante tanto na área acadêmica quanto na práxis empresarial. Mas, apesar da crescente popularização no uso dessas técnicas, Gelderman e Weele (2001) ressaltam que as pesquisas nessa área ainda não revelam claramente como o modelo de Kraljic (1983) influencia os profissionais de compras na escolha das estratégias de compras; como os mesmos lidam com o posicionamento de itens e de fornecedores dentro da matriz 2 x 2 e quais são os resultados que derivam do uso dessa técnica. Os autores chamam a atenção também para problemas decorrentes da abordagem de Kraljic (1983) no que se refere às recomendações de levar em consideração apenas o risco de fornecimento e o uso do poder de compras perante os fornecedores.

Gelderman (2001) questiona o exato significado de “impacto no lucro” e pondera como se pode medir a diferença entre o “alto” e “baixo” risco de fornecimento. Para o autor, a grande complexidade nas decisões relativas aos negócios numa organização não permite o seguimento de “simples” recomendações com base em apenas duas dimensões, pois deve-se considerar outras variáveis na análise de portfólio. Mesmo assim, não há como definir, objetivamente, o peso de cada um desses fatores para a organização e, uma vez que não há como indicar procedimentos simples e padronizados na análise da Matriz de Portfólio, os responsáveis pela tomada de decisão devem buscar um consenso ao definirem o nível de importância de cada variável-chave. Devido a tal subjetividade, as organizações devem determinar seus próprios critérios mediante uma reflexão aprofundada sobre cada fator envolvido no processo.

Outra questão levantada por Gelderman e Weele (2001) se refere ao uso das estratégias de compras sugeridas por Kraljic (1983). A princípio, os conceitos de:

“processamento eficiente”; “exploração do poder de compras”; “parceria estratégica” e “garantia de volume”, parecem idéias bastante simples e lógicas. Entretanto, ao aprofundar estudos sobre o modelo, os autores concluem que essas recomendações são, por natureza, genéricas e produzem indicações apenas superficiais sobre uma gestão de relacionamento com os fornecedores. Ou seja, a idéia de utilizar a “força de compras” significa apenas aproveitar-se de uma estrutura de dependência dos fornecedores na cadeia de suprimentos, dado que as circunstâncias propiciam às empresas uma situação de conforto quando estão na posição de compradora.

Seguindo essa linha de pensamento, Gelderman (2001) destaca que, na teoria de Kraljic (1983) a empresa fornecedora é relegada a um segundo plano, uma vez que suas estratégias e possíveis reações perante a aplicação do modelo não são consideradas. Num enfoque mais crítico, o autor ressalta a necessidade de se mudar esta visão, pois na análise de portfólio é preciso considerar também as características do fornecedor, seja quando o produto de aquisição já tenha sido desenvolvido (já exista a partir da sua própria especificação) ou quando há um envolvimento prévio de todas as partes ainda na fase de elaboração ou desenho do produto.

Ainda, segundo Gelderman (2001), quando se aplicam, puramente, as estratégias sugeridas por Kraljic (1983), perde-se a dinâmica relacionada à força que o fornecedor pode obter e, uma vez que existe um conflito natural no qual as empresas buscam formas de influenciar sua posição de poder na cadeia, as posições na matriz de portfólio serão sempre suscetíveis à dinâmica existente no relacionamento entre esses dois elementos. Nesse sentido, obter uma condição de sucesso provém da habilidade da empresa, seja compradora ou fornecedora, em realizar movimentações da sua posição de força atual para outras mais favoráveis; possibilidade que não é abordada na teoria de Kraljic (1983), quando este se refere ao processo de implementação do modelo de portfólio.

Caniels e Gelderman (2005) também destacam a importância do modelo de Kraljic (1983), no que se refere à sua influência nas atividades dos profissionais de Compras e na inspiração para os acadêmicos, pois com a ajuda da Matriz de Portfólio os profissionais podem entender e diferenciar as características das

várias empresas fornecedoras, adotar as estratégias mais apropriadas para cada categoria e assim melhorar a gestão de relacionamento na cadeia. Entretanto, para os autores, Kraljic (1983) não prioriza um equilíbrio na relação de força e dependência entre as empresas compradora e vendedora.

Nesse sentido, os autores realizaram um estudo mais aprofundado para definir conceitos de força e dependência e analisá-los na perspectiva tanto do comprador quanto do fornecedor, ou seja, para eles a dependência pode ser entendida como mútua e não somente do ponto de vista de Compras. Os autores sugerem a busca de equilíbrio entre as partes através de uma relação de interdependência em vez de dependência, com a existência de um relacionamento colaborativo, de longo prazo, no qual ambas as partes realizam investimentos. Confiança mútua e comprometimento caracterizam esse relacionamento entre empresa compradora e fornecedora, o que gera motivação para manutenção da parceria e que também pode ser vista como uma barreira para saída de uma das partes. No caso contrário, quando há uma parte com maior poder no relacionamento e que faz uso recorrente dessa força, há que se considerar a possibilidade de se prejudicar o lado mais fraco e, com isso, a parceria pode se tornar improdutiva, com menos cooperação e possível geração de conflitos, podendo até acarretar um rompimento da relação.

Uma das conclusões de Caniels e Gelderman (2005) é que, mesmo quando um relacionamento com alto envolvimento entre Compras e fornecedores não resulta necessariamente num equilíbrio na posição de força entre as partes, isso acaba acarretando resultados satisfatórios, pelo menos no ponto de vista da empresa compradora.

Através de um estudo de caso numa empresa holandesa sobre as condições que propiciam a aplicação prática e bem sucedida das estratégias relacionadas ao modelo de portfólio, Gelderman (2001) identificou a dicotomia existente entre manter e mover as categorias de itens entre os quadrantes na matriz de portfólio. O autor conclui que, para cada categoria de itens, existem dois tipos diferentes de recomendações estratégicas:

- Manter a mesma posição dentro da matriz: significa assegurar o fornecimento dentro de um cenário existente, seja por razões favoráveis ou pela impossibilidade de mudança devido a “riscos” na adoção de estratégias diferentes.
- Buscar outras posições na matriz de portfólio: descrita como mais efetiva e de natureza radical pois, quando possível e desejável, outras posições podem ser identificadas e estabelecidas conforme mostrado na Figura 7 a seguir.

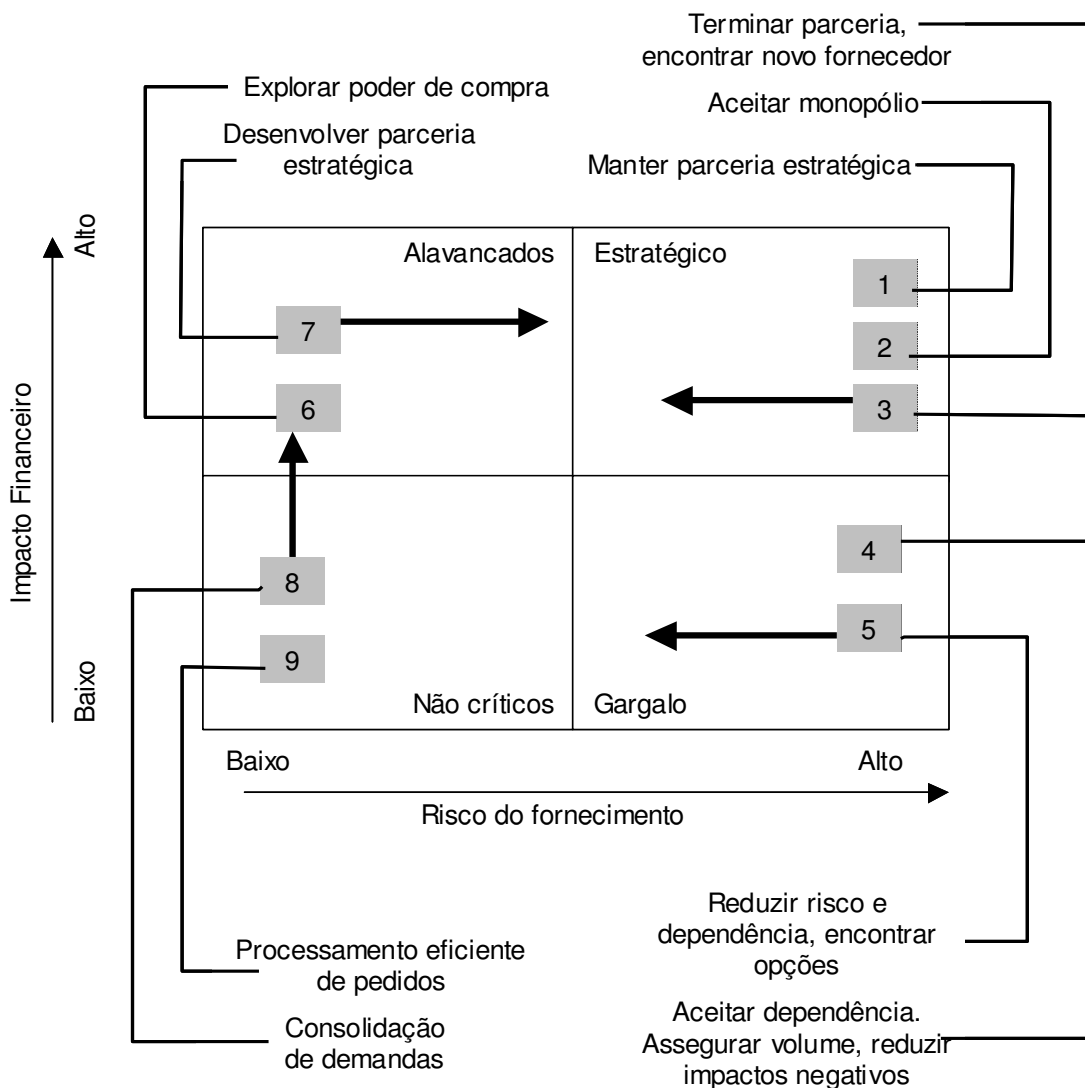


Figura 7 - Visão das estratégias de compras para os quadrantes na matriz de portfólio (Gelderman, 2001)

No caso dos itens gargalo, mesmo se tratando de itens de baixo valor, mas que trazem um risco no fornecimento para a organização, pode ser oportuno buscar alternativas no que se refere à ampliação ou simplificação das características do item necessário, assim como desenvolver produtos alternativos, o que dá abertura para desenvolvimento de novos fornecedores. A diversificação contribui para a redução do risco no fornecimento e também na redução de dependência dos fornecedores, o que possibilita a movimentação para o quadrante dos itens não-críticos.

Os itens não-críticos, quando consolidados num grande volume de compras, aumenta o poder de compra da empresa. Além disso, também existe a opção de padronização de produtos, o que faz com que a categoria possa migrar para o quadrante relacionado aos itens alavancados.

Para os itens alavancados movimentar-se dentro da matriz significa abrir mão das estratégias usualmente recomendadas como explorar o poder de força e realizar concorrências, para estabelecer parcerias através de cooperação estratégica, na qual o fornecedor pode contribuir para a vantagem competitiva da organização compradora. Gelderman (2001) chama a atenção que mover-se do quadrante alavancado para o estratégico é uma situação de exceção e possível somente nos casos em que há envolvimento de fornecedores com maior avanço tecnológico.

Considerada como a abordagem mais usada, no caso dos itens estratégicos, a manutenção de uma parceria ou aliança reduz o risco no fornecimento. Entretanto, Gelderman (2001) identificou no seu estudo de caso que, na prática, duas estratégias adicionais são aplicadas como: submeter-se às condições da empresa fornecedora, quando se trata de soluções proprietárias, ou terminar uma parceria através da busca de fontes alternativas, a fim de reduzir o nível de dependência num determinado fornecedor.