

**ISAE/FGV - INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS - TURMA 02/2013**

**ESTUDO DE CASO:
INTRODUÇÃO BÁSICA DA FERRAMENTA “STRATEGIC SOURCING” EM
NEGOCIAÇÕES DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE**

Igor Timoxenco Moraes de Oliveira

CURITIBA, SETEMBRO DE 2014.

IGOR TIMOXENCO MORAES DE OLIVEIRA

ESTUDO DE CASO:

**INTRODUÇÃO BÁSICA DA FERRAMENTA “STRATEGIC SOURCING” EM
NEGOCIAÇÕES DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

curso de Gestão Estratégica de Empresas

turma 02/2013, do ISAE/FGV

Orientador: Augusto Carlos Dalla Vecchia.

CURITIBA, SETEMBRO DE 2014.

IGOR TIMOXENCO MORAES DE OLIVEIRA

ESTUDO DE CASO:

**INTRODUÇÃO BÁSICA DA FERRAMENTA “STRATEGIC SOURCING” EM
NEGOCIAÇÕES DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

curso de Gestão Estratégica de Empresas

turma 02/2013, do ISAE/FGV

Orientador: Professor Augusto Carlos Dalla Vecchia.

Aprovado pela Banca Examinadora em Setembro de 2014

Professor Augusto Carlos Dalla Vecchia

Orientador – ISAE FGV

Avaliador 2

ISAE FGV

Avaliador 3

ISAE FGV

CURITIBA, SETEMBRO DE 2014.

RESUMO

O presente estudo de caso tem por objetivo apresentar de forma básica e definir o conceito, verificar aplicabilidade e identificar as principais as ferramentas que compõe o “StrategicSourcing” e dessa forma, preparar de forma robusta e consistente os profissionais de Suprimentos para tomada de decisões em negociações com alto grau de complexidade.

Baseando-se em uma proposta de criação e aplicação do “StrategicSourcing” composto por ferramentas de análise de mercado (drivers econômicos, políticos, geográficos, etc...) e cenários do ambiente interno e externo das empresas, o “StrategicSourcing” surge como uma ferramenta com alto grau de aplicabilidade e cada vez mais necessária para tomada de decisões mais assertivas, embasadas em indicadores de mercado e análises quantitativas e qualitativas que proporcionam ao profissional de Suprimentos possibilidade de maior sucesso em negociações com alto grau de complexidade.

Serão apresentadas as oportunidades de aplicação e desenvolvimento do “StrategicSourcing”, seus principais indicadores macro econômicos e ferramentas de gestão sugeridas que suportam e auxiliam os profissionais de Suprimentos nas tomadas de decisões. Além disso, temos como objetivo formatar e sugerir uma seqüência lógica na construção do “StrategicSourcing” que guiará o profissional para criação e análise de diversos cenários para a melhor opção e tomada de decisão em negociações com alto grau de complexidade.

PALAVRAS-CHAVE

Visão da Categoria, Visão do Mercado, Demanda, Custos de Aquisição (SPEND), Análise da Categoria, Estratégia da Categoria, Estratégia da Negociação, Ferramentas de Gestão, Matriz SWOT, 5 Forças de Porter, Matriz BCG, “CostBreakdown”, “Total CostOwenership”.

ABSTRACT

This case study aims to present and define the concept, verify applicability and identify the main tools that make up the "StrategicSourcing" and thus prepare robust and consistently procurement professionals for decisionson negotiations with a high complexity.

Based on a proposal for the creation and implementation of "StrategicSourcing" its consists of market analysis (economic drivers, political, geographic, etc ...) and scenarios construction of the internal and external environment of enterprises, "StrategicSourcing" emerges as a tool with high degree of applicability and increasingly necessary for making more assertive decisions, based on solid market indicators, quantitative and qualitative analysis that provides the procurement professional possibility of greater success in negotiations with a high complexity.

Opportunities for application and development of "StrategicSourcing", its major economic indicators and management tools suggested that support and assist procurement professionals in decision processes will be presented. In addition, we aim to format and suggest a logical sequence in the construction of "StrategicSourcing" that will guide the professional to design and analysis of various scenarios for the best option and decision processes in negotiations with a high complexity.

KEY WORDS

Category Overview, Market Overview, Demand, Acquisition Costs (SPEND) Category Analysis, Category Strategy, Negotiation Strategy, Management Tools, SWOT Matrix, 5 Forces of Porter, BCG Matrix, Cost Breakdown, Total Cost Ownership

SUMÁRIO

1	RESUMO.....	4
2	ABSTRACT.....	5
3	INTRODUÇÃO.....	8
4	STRATEGIC SOURCING	
4.1	ESTRUTURAÇÃO E CONCEITO.....	10
5	VISÃO DA CATEGORIA	
5.1	DESCRIÇÃO TÉCNICA DA CATEGORIA.....	13
5.2	ANÁLISE DE SPEND E VOLUME.....	14
5.3	ANÁLISE DE SPEND E PRAZOS DE PAGAMENTO.....	16
5.4	ANÁLISE DE PREÇOS CONTRATOS VIGENTES.....	17
5.5	PRINCIPAIS STACKHOLDERS ENVOLVIDOS.....	18
6	VISÃO DE MERCADO	
6.1	VISÃO GERAL DA CADEIA PRODUTIVA.....	19
6.2	FORMAÇÃO DE PREÇOS – COST BREAKDOWN.....	20
6.3	LOCALIZAÇÃO DE FORNECEDORES.....	21
6.4	ANÁLISE DE FORNECEDORES.....	22
6.5	ANÁLISE DO MERCADO.....	23
7	ESTRATÉGIA DA CATEGORIA	
7.1	5 FORÇAS DE PORTER.....	24
7.2	MATRIZ SWOT.....	25
7.3	MATRIZ BCG – POSICIONAMENTO DE FORNECEDORES.....	26
7.4	ANÁLISE DO BASE LINE DE PREÇOS ENTRE FORNECEDORES.....	27
7.5	DESEMPENHO DE NEGOCIAÇÕES (REPRESAMENTO MERCADO).....	28

8	ESTRATÉGIA DA NEGOCIAÇÃO	
8.1	PRIORIZAÇÃO DOS FORNECEDORES PARA NEGOCIAÇÃO (ROUNDS).....	29
8.2	ABORDAGEM AO MERCADO.....	30
8.3	ABORDAGEM AO MERCADO – POR FORNECEDOR.....	30
8.4	RESULTADOS ALCANÇADOS.....	31
9	RESULTADOS ESPERADOS.....	32
10	RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO.....	33
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

3 INTRODUÇÃO

O trabalho proposto pretende demonstrar a importância e vantagens competitivas que os profissionais de suprimentos e empresas possuem quando suportados pela metodologia / ferramenta “Strategic Sourcing” no momento da construção das estratégias de negociação.

Ao longo do desenvolvimento desse trabalho, iremos sugerir alguns “templates” (apresentação em forma de slides) de análises e formas de apresentação de informações que são fundamentais para estruturação da estratégia da categoria de suprimentos que está sendo analisada e posteriormente auxiliará todos os envolvidos no processo decisório quanto a estratégia da negociação frente ao mercado.

O tema será abordado de forma introdutória, ordenada e estruturada com os conceitos que envolvem a criação e implantação da ferramenta do “StrategicSourcing”, utilizada pelas empresas reconhecidas hoje pelo mercado como altamente competitivas e tidas como referências em processos de Suprimentos. Com esses conceitos definidos e apresentados, esperamos com esse trabalho direcionar

A escolha desse tema foi motivada pelo crescente e acentuado desenvolvimento das relações comerciais, seja na questão do desenvolvimento das cadeias produtivas, tecnológica, logística, otimização de processos, desenvolvimento industrial, globalização, parcerias comerciais entre outros diversos fatores influenciam diretamente na estrutura das corporações, que possuem como principal objetivo a manutenção e crescimento de seus negócios de forma sustentável. Para que esse plano de crescimento e desenvolvimento seja alcançado e implantado de forma satisfatória as empresas cada vez mais encontram-se em um ciclo de adaptação constante e dinâmico, onde a exigência por informações e análises criteriosas dos cenários internos das corporações e externos do mercado são essenciais para o sucesso na implantação das estratégias corporativas pré-definidas.

Para o atingimento das estratégias corporativas, considerando o crescimento natural e inevitável da competitividade em todos os segmentos de mercado, fatores econômicos cada vez mais complexos e globalizados e a busca por oportunidades de maximização dos resultados pelas empresas não apenas através do aumento de receitas ou margens de lucratividade,mas principalmente através da otimização e redução de custos, sejam eles operacionais e ou principalmente no custo de aquisição de materiais diretos, indiretos e serviços pelas empresas, posicionam a área de Suprimentos de forma estratégica nas empresas atualmente.

Importante reforçar que nesse trabalho, apesar de analisarmos e apresentarmos conceitos e ferramentas de análise como “5 FORÇAS DE PORTER”, “MATRIZ SWOT”, “MATRIZ BCG”,

“TCO – Total CostOwnership”, “CBD – CostBreakdown” entre outros, não iremos nos aprofundar na explicação desses conceitos entendendo que essas ferramentas e metodologias são de conhecimento de todos que irão analisar e validar esse trabalho.

O desenvolvimento desse trabalho, os slides e modelos apresentados possuem informações meramente ilustrativas e simuladas exclusivamente para construção desse trabalho que tem como principal objetivo ilustrar e sugerir uma linha de pensamento e análises que devem ser consideradas para uma tomada de decisão mais assertiva e embasada em informações internas da empresa e externa sobre o mercado e sua cadeia de abastecimento.

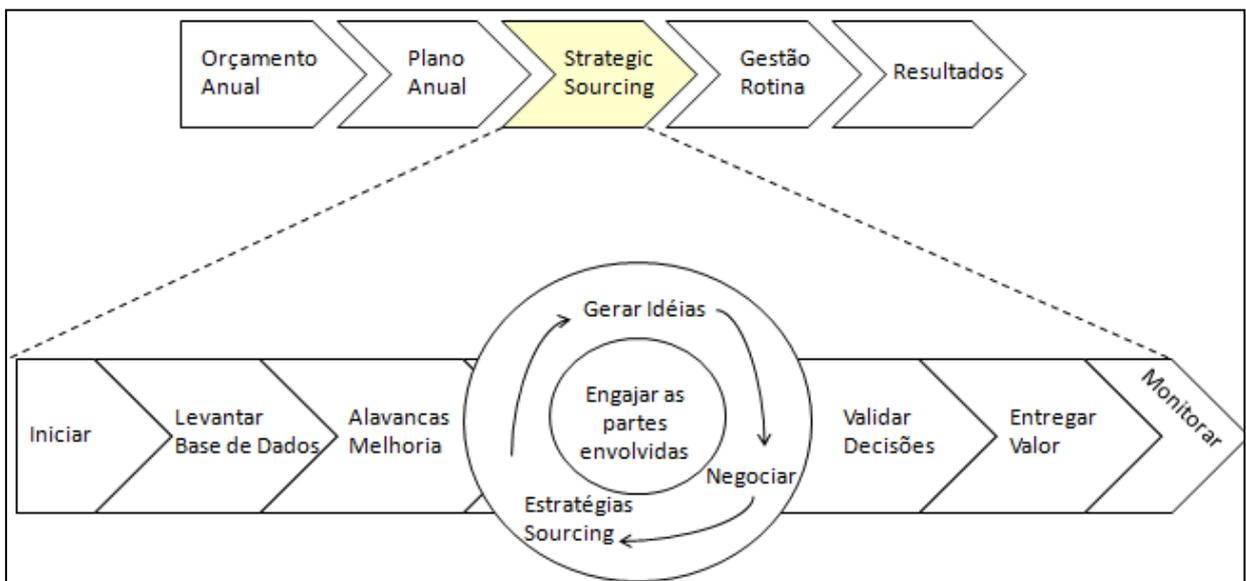
Nenhuma das informações apresentadas representa uma situação “real” devido a falta de acesso a essas informações em empresas por questões de confidencialidade.

4 STRATEGIC SOURCING

4.1 ESTRUTURAÇÃO E CONCEITO

A ferramenta “StrategicSourcing” garante aos seus usuários informações internas (demanda interna) e externas (fatores macro econômicos) possibilitando preparo diferenciado antes e durante as negociações com o mercado. Possui como grande objetivo, alavancar grandes e sustentáveis reduções de custos minimizando os riscos de ruptura de abastecimento através da análise criteriosa da cadeia de fornecedores.

No gráfico a seguir temos a estruturação geral do conceito de “StrategicSourcing” e a forma com que a metodologia está inserida no contexto das empresas:



**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

A utilização e implantação do “StrategicSourcing” inicia-se logo após a definição do Orçamento Anual da Categoria e a definição das datas estipuladas para negociação definidas no Plano Anual de Negociações.

É muito importante ressaltar que a correta utilização da ferramenta permite as pessoas envolvidas no processo decisório em suprimentos tomar as decisões:

- NO MOMENTOCERTO, evitando a pressão do tempo e os custos que podem causar
- MELHOR INFORMADOS, conhecendo o mercado e sua estruturação de custos
- MELHOR PREPARADOS, planejando e desenhando as estratégias de negociação conhecendo os limites mínimos e máximos a serem alcançados em uma negociação

O desdobramento de atividades de cada etapa do processo de criação e implantação do “StrategicSourcing” segue conforme abaixo:

- **INÍCIO**
 - Definir a estrutura básica da equipe, objetivos e atividades
 - Realizar a comunicação sobre a estratégia internamente

- **LEVANTAR BASE DE DADOS**
 - Fazer reunião de “kick-off” da equipe (quando necessário)
 - Desenvolver banco de dados sobre custos de aquisições (SPEND) da categoria
 - Mapear base de clientes internos
 - Mapear base de fornecedores
 - Identificar principais “stackholders” responsáveis pelas tomadas de decisões
 - Desenvolver proposta de modelo do TCO (Total CostOwnership)

- **ALAVANCAS DE MELHORIA**
 - Identificar previamente oportunidades de melhoria (processos, materiais, tecnologia, etc...) e calcular impacto proposto no resultado final da negociação

- **GERAR IDÉIAS / NEGOCIAR / ESTRATÉGIA SOURCING (CICLO ENGAJAMENTO)**
 - Realizar análises mais detalhadas sobre as oportunidades de melhoria
 - Realizar “brainstorming” / “workshops” com stackholders
 - Definir estratégia de sourcing preliminar
 - Priorizar e ordenar idéias
 - Quantificar e qualificar as idéias em conjunto com as equipes multidisciplinares
 - Avaliar oportunidades de forma macro
 - Estabelecer critérios de avaliação de fornecedores
 - Definir grupo de fornecedores que irão participar do processo de sourcing
 - Tomar decisão sobre abordagem a ser seguida junto ao mercado
 - Definir formulários padrões utilizados para comunicação junto aos fornecedores
 - Validar material com principais stackholders
 - Validar e finalizar estratégia de sourcing

- **VALIDAR DECISÕES**
 - Finalizar medidas de melhoria
 - Realizar negociações finais e selecionar fornecedores
 - Desenvolver planos de implantação

- ENTREGAR VALOR
 - Implementar sistema de monitoramento de implantação e impactos

- MONITORAR
 - Monitorar e reportar progresso do processo de implantação e negociação
 - Garantir compliance resultados financeiros previamente estipulados e planejados
 - Adotar medidas corretivas caso seja necessário

Para suportar o processo e utilização do “StrategicSourcing” é necessária a elaboração de um plano de trabalho e implantação que deve contemplar:

- Estimativa do tempo necessário para implantação bem definida
- Definição do modelo de “check” e periodicidade de aplicação desse modelo
- Desdobramento da negociação em eventos / etapas
- Previsão de possíveis riscos de atrasos
- Reconhecimento e mapeamento de especificidades de cada processo

5 VISÃO DA CATEGORIA

É a análise profunda da categoria que está sendo negociada e fundamentalmente deve ser apresentada ao corpo diretivo da empresa considerando:

5.1 DESCRIÇÃO TÉCNICA DA CATEGORIA

Tem como maior objetivo descrever de forma clara, objetiva e ilustrativa os materiais ou serviços que compõem o grupo da categoria que está sendo analisado. Nessa análise deverão ser mapeados 100% dos itens ou serviços (com seus respectivos escopos) e de forma muito clara e ilustrativa descrever suas características técnicas e aplicabilidade na empresa.

Podemos pegar como exemplo uma categoria de MRO, onde teríamos discriminados todos os itens que compõem a categoria, com descrições longas e especificações técnicas de todos os materiais utilizados (parafusos, porcas, braçadeiras, etc...).

Para a apresentação no “StrategicSourcing” o mais aconselhável, no entanto, é que o catálogo de itens seja estruturado por tipo de materiais ou serviços com a criação de “sub-categorias” utilizando como exemplo as sub-categorias: parafusos, porcas, braçadeiras, etc...

Abaixo exemplo de um slide de Descrição Técnica da Categoria:

Visão Categoria

DESCRIÇÃO TÉCNICA DA CATEGORIA

A categoria de MRO é composta pelas sub-categorias de Parafusos, Porcas, Braçadeiras, Buchas e Conexões utilizadas principalmente pelas áreas de manutenção e engenharia.

					
	PARAFUSOS	PORCAS	BRAÇADEIRAS	BUCHAS	CONEXÕES
SPEND	10 MMR\$				
APLICAÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO
FORNECEDORES HOMOLOGADOS	27	21	10	23	7
TRANSAÇÕES	3.478 / ano	1.290 / ano	950 / ano	3.240 / ano	1.412 / ano
NUM. ITENS CONTRATO	2.370 itens	2.050 itens	320 itens	1980 itens	258 itens
CLIENTES INTERNOS	ENGENHARIA MANUTENÇÃO	ENGENHARIA MANUTENÇÃO	ENGENHARIA MANUTENÇÃO	ENGENHARIA MANUTENÇÃO	ENGENHARIA MANUTENÇÃO

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

5.2 ANÁLISE DE SPEND E VOLUMES

A análise de SPEND e VOLUMES são fundamentais para a estruturação do “Strategic Sourcing”, baseado nessas análises que teremos as informações e mapeamento por localidade os gastos e consumo por período (mensal, semestral, anual, etc...) de cada sub-categoria definindo quais são as localidades com maior representatividade e que estrategicamente devem ser priorizadas nas negociações com cada fornecedor.

Nessa análise também podemos priorizar através da curva “80 x 20” o grupo de localidades que serão negociadas via “pacotes” ou de forma diferenciada no momento das negociações ou “BID’s” que serão colocados no mercado.

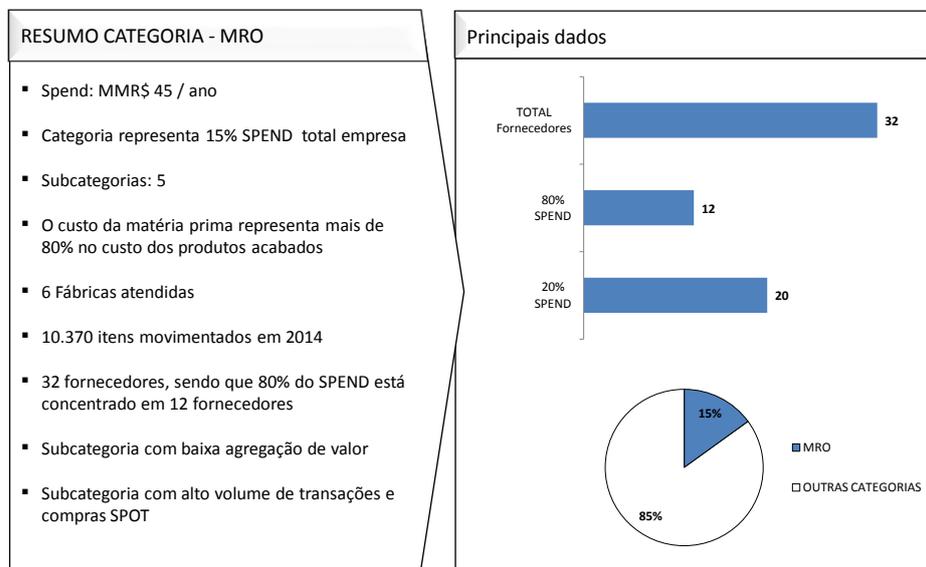
Os principais pontos que devem ser considerados nessa análise são:

- Analisar o consumo: passado, atual e projetados para as sub-categorias
- Levantar informações na organização (financeiras, operacionais, sustentabilidade...)
- Identificar barreiras de fornecimento (internas / externas)
- Avaliar os estoques médios e seu impacto financeiro em cada localidade

Abaixo exemplo de slides de Análise de SPEND e VOLUME:

Visão Categoria

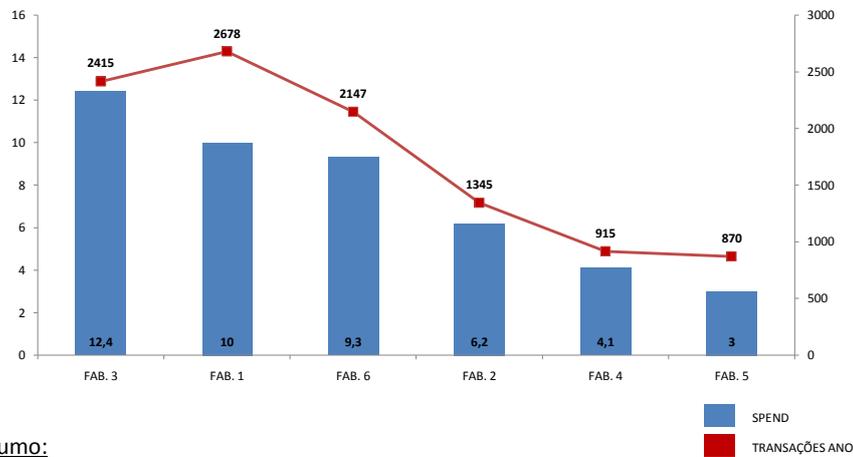
ANÁLISE DE SPEND E VOLUME



**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Nesse primeiro slide a proposta é dar uma visão geral da categoria, sua abrangência, preponderância dentro da organização, divisão de SPEND entre fornecedores e transações ano.

Visão Categoria
ANÁLISE DE SPEND E VOLUME



Resumo:

- Maior consumidor em SPEND é a Fábrica 3 com 12,4 MMR\$ / ano
- Maior consumidor em VOLUME é a Fábrica 1 com 2.678 transações ano
- Foco para negociações = Fábricas 3, 1 e 6 que concentram os maiores SPEND / VOLUMES

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

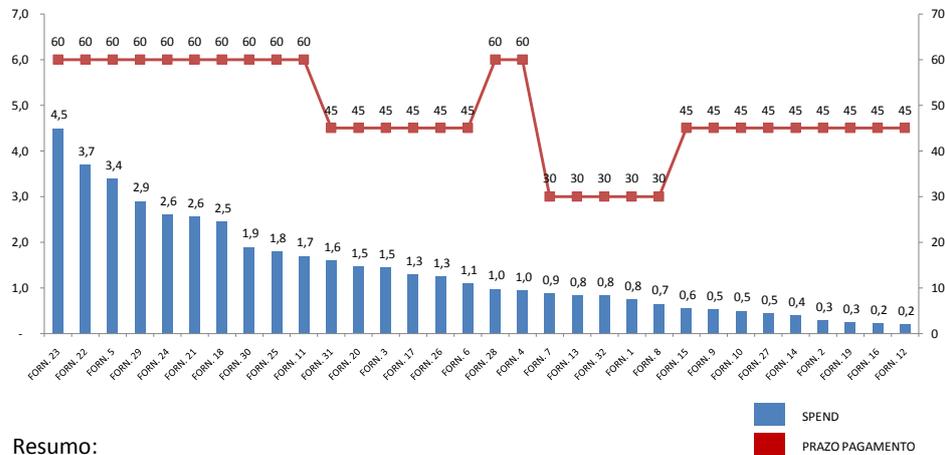
Nesse segundo slide a proposta é ilustrar as grandezas realizadas (Spend / Num. Transações) por unidade fabril da empresa e direcionar o negociador para a priorização de quais unidades fabris deverão ser priorizadas de acordo com seus respectivos SPENDS (custos de aquisição ao longo do ano) e o número de transações que cada unidade possui.

Ainda nesse slide é possível identificar as grandezas consolidadas da categoria dentro do contexto geral da empresa realizando o diagnóstico da categoria inserida na empresa.

5.3 ANÁLISE SPEND X PRAZO DE PAGAMENTO

Visão Categoria

ANÁLISE DE SPEND E PRAZO DE PAGAMENTO



Resumo:

- Focar na alavancagem dos fornecedores com baixo prazo de pagamento (abaixo 45 dias)
- Prazos acima de 60 dias poderá ser utilizado como trade-off de negociação
- Necessário tentar trazer prazos de 45 dias para 60 dias alavancando condição financeira

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Nesse terceiro slide a proposta é ilustrar os faturamentos de cada fornecedor e seu respectivo prazo de pagamento como forma de utilizar essa informação como trade-off ou alavancasque poderão ser utilizadas em negociações pontuais com fornecedores específicos.

O profissional de suprimentos deve estar atento a questão de prazo de pagamento considerando que os custos financeiros incorridos nas transações de aquisição de mercadorias são de extrema relevância, podendo ser utilizadas como forma de troca por descontos ou condições comerciais mais vantajosas para a empresa. Da mesma forma a negociação de aumento de prazos de pagamento proporciona uma condição financeira para a empresa aumento o potencial de fluxo de caixa e ganhos financeiros decorrentes desse aumento no prazo.

5.4 ANÁLISE DE PREÇOS E CONTRATOS VIGENTES

A análise de preços e contratos vigentes é outro fator primordial para a alimentação do “StrategicSourcing” e construção de toda a estratégia de negociação que será definida.

Analisar a competitividade de fornecedores através do preço praticado por si só não é aconselhável e não deve ser considerada no processo de decisão em uma negociação.

Para sermos assertivos e tomarmos a decisão mais competitiva para a empresa devemos utilizar e aplicar o conceito de TCO (Total CostOwnership) que nos proporciona o custo total REAL de aquisição, considerando não só o custo unitário de aquisição, mas também os custos adicionais logísticos, pessoas, desenvolvimento, pesquisa, entre outros que compõem o custo final do produto. A análise logística (que será vista posteriormente no trabalho) é fundamental para garantirmos o menor custo e o melhor nível de atendimento.

Contratos sob vigência devem ser analisados de forma criteriosa, e caso seja mais rentável ou estrategicamente interessante para a empresa a quebra do mesmo deverá ser efetivada, considerando os custos que essa quebra proporcionará para a empresa, caso contrário os contratos deverão ser respeitados e qualquer mudança ou movimentação de fornecedores deverá ser efetivada após o término de vigência dos mesmos.

Um dos pontos freqüentemente analisados com a revisão de contratos em processos de suprimentos são os prazos de pagamento (ilustrado no slide anterior) e os ganhos financeiros que o aumento desses prazos traz para a organização, hoje constantemente o prazo de pagamento é utilizado tanto pelas empresas, mas também por seus fornecedores como ponto de discussão e negociação e que podem determinar o resultado ou escolha de um fornecedor em detrimento a outro.

5.5 PRINCIPAIS STACKHOLDERS ENVOLVIDOS

Outro fator importante para o processo de aplicação do “StrategicSourcing” é o mapeamento dos principais stackholders e sua preponderância no processo de definição e decisão da estratégia de negociação que será definida pela organização.

É o alinhamento com as áreas envolvidas direta ou indiretamente que proporcionarão robustez e maior probabilidade de sucesso na implantação da estratégia de negociação que será definida.

Basicamente temos a medição de três dimensões de envolvimento dos stackholders e sua importância no processo decisório da estratégia: TÉCNICO, COMERCIAL, DEMANDA

Sem o devido alinhamento com as áreas envolvidas o risco de criação de barreiras internas como não homologação de fornecedores, materiais alternativos, liberação de acesso para prestação de serviços por terceiros entre outros fatores podem ser criados impossibilitando a implantação da estratégia previamente definida.

Visão Categoria
PRINCIPAIS STACKHOLDERS ENVOLVIDOS

● Baixo
● Alto

	<u>Pessoas envolvidas</u>	<u>Técnico</u>	<u>Comercial</u>	<u>Demanda</u>
Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociador ▪ Analista Negociação ▪ Coord. Suprimentos ▪ Gerente Suprimentos 			
Pesquisa & Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisadores ▪ Coordenador P&D ▪ Gerente P&D 			
Planejamento Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analistas Planejamento ▪ Coordenador Planejamento ▪ Gerente Planejamento 			
Fábricas e Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente Fábrica ▪ Gerente Engenharia ▪ Supervisores ▪ Usuários Finais 			

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Nesse slide a proposta é ilustrar os principais envolvidos e impactados no processo de suprimentos. São os stackholders que em conjunto com a área de suprimentos irá analisar e validar internamente as estratégias de negociação, principalmente em situações de inclusões ou exclusões de fornecedores da carteira, desenvolvimento de novas oportunidades de materiais substitutos ou ainda sobre as projeções de demanda para os períodos futuros.

6 VISÃO DO MERCADO

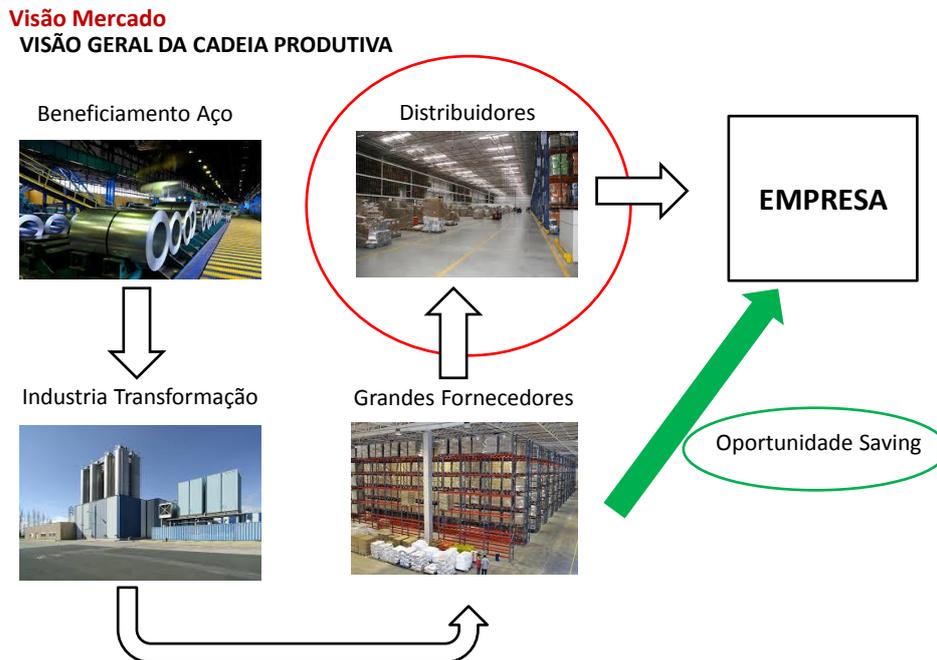
É a análise profunda do mercado que envolver a categoria que está sendo negociada e fundamentalmente deve ser apresentada ao corpo diretivo da empresa considerando:

6.1 VISÃO GERAL DA CADEIA PRODUTIVA

O conhecimento da cadeia produtiva de seus fornecedores proporcionará ao profissional de suprimentos uma visão mais ampla e completa sobre as restrições e especificidades que envolvem o fornecimento e abastecimento de uma categoria de suprimentos.

É através dessa análise que torna-se possível o mapeamento de oportunidades de otimização logística e processos como por exemplo, retirar um “atravessador” da cadeia e iniciar fornecimento diretamente do fabricante eliminando importante fatia de custo na cadeia.

Abaixo temos um exemplo simplificado de uma cadeia de MRO apenas para ilustração:



**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Analisando a cadeia produtiva simplificada de MRO, podemos afirmar que existem oportunidades de redução de custos eliminando os distribuidores e negociando o abastecimento de materiais diretamente com os grandes fornecedores. Para tal afirmação o TCO (Total Cost Ownership / Custo Total da Cadeia) deverá ser analisado além da disposição geográfica dos fornecedores que impactam em custos e atendimento.

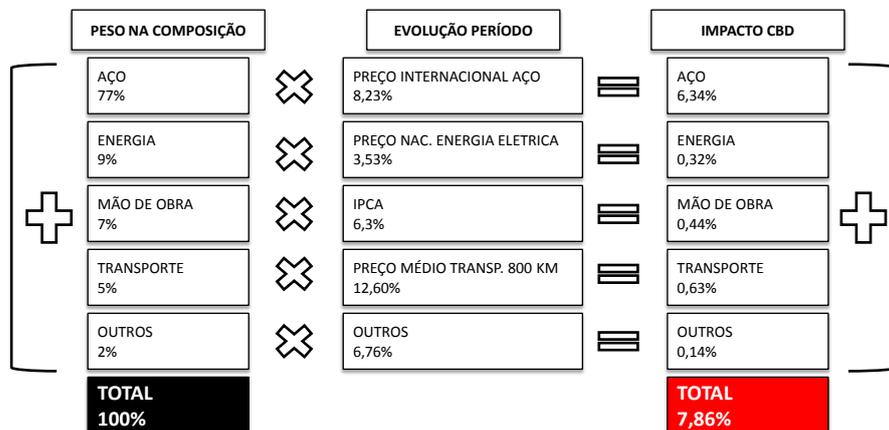
6.2 FORMAÇÃO DE PREÇOS (CBD – COST BREAKDOWN)

Após a análise detalhada da Cadeia Produtiva da categoria, é papel do profissional de suprimentos com o auxílio do “StrategicSourcing” mapear e definir os “drivers” formadores dos custos dos materiais ou serviços que estão sendo negociados.

Para essa análise utilizamos o conceito de “CBD” ou “CostBreakdown” que é a análise utilizada para desmembrar todos os custos formadores do preço final de comercialização. Após o desmembramento desses indicadores são atribuídos pesos para cada “driver” que deve ser acompanhado e monitorado periodicamente para informação e ações caso necessário.

Visão Mercado

FORMAÇÃO PREÇOS – COST BREAKDOWN



****INFORMAÇÕES MERAMENTE ILUSTRATIVAS****

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

A definição dos valores do “CBD” é calculado baseado no somatório dos pesos dados para cada indicador informado na composição de custos, que deve obrigatoriamente somar 100% e multiplicado pela evolução de cada indicador resultando no peso final de cada driver na composição de custos da categoria, conforme formula:

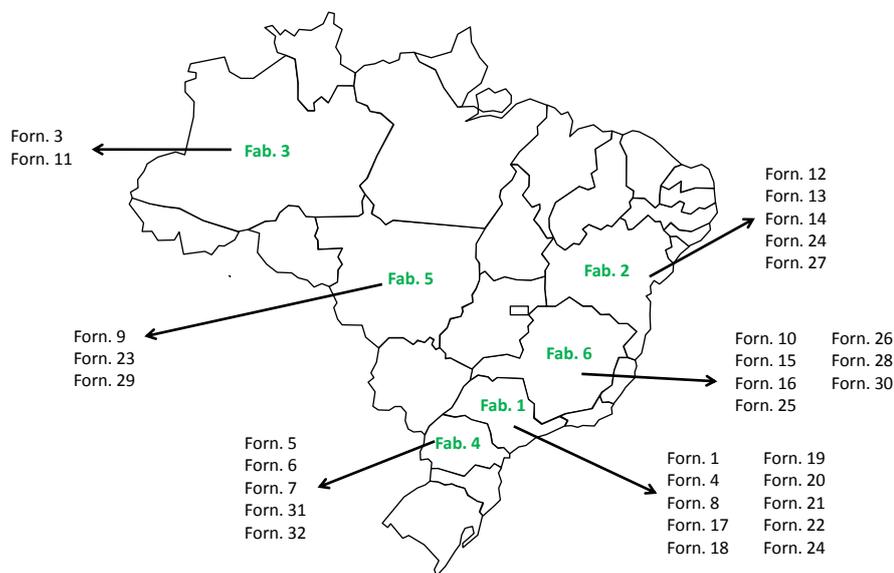
$$\text{PESO INDICADOR} \times \text{EVOLUÇÃO DO PERÍODO DO INDICADOR} = \text{PESO NO CBD}$$

Recomenda-se sempre utilizarmos fontes públicas e confiáveis para melhor argumentação com os fornecedores que normalmente não possuem esse tipo de “inteligência” e trazem para as negociações pleitos de reajuste sem embasamento o que se reverte como alavanca favorável no momento da negociação ao profissional de suprimentos mais bem informado e baseado em fatos e dados para prosseguir com as negociações.

6.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A localização geográfica de cada fornecedor é fator imprescindível para tomada de decisões de abastecimento ou não. Os custos logísticos sejam embutidos no preço final quando comercializados com o “INCOTERM” CIF, seja quando embutidos indiretamente com o “INCOTERM” FOB são determinantes para a “clusterização” e definição do atendimento de cada fornecedor para cada localidade / unidade produtiva da empresa.

Visão Mercado LOCALIZAÇÃO DE FORNECEDORES



**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

No exemplo acima, temos a distribuição geográfica das unidades fabris da empresa e ao mesmo tempo a disposição logística de todos os fornecedores. Com essa informação o profissional de suprimentos poderá avaliar diferentes cenários e oportunidades de otimização, tais como:

- 6.4 “Clusterização” de fornecimento por região de atendimento
- 6.5 Otimização Logística interna que permita fornecedores localizados em uma determinada região possam atender unidades produtivas em regiões diferentes
- 6.6 Definição de pacotes específicos de negociação considerando restrições logísticas

Dependendo do tamanho e característica de processo da empresa, é possível desenvolver sinergias logísticas com os fornecedores, o que no mercado é conhecido como frete de retorno e torna a precificação do material com o “INCOTERM” FOB, onde existe essa possibilidade de sinergia a análise do TCO pelo profissional de suprimentos é obrigatória e decisiva para a definição de estratégia e condução do processo de negociação junto a seus fornecedores.

6.4 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

Cada vez mais o conhecimento da estrutura dos fornecedores com as quais a empresa se relaciona é fundamental para maior entendimento do profissional de suprimentos e capacidade de desenvolvimento de projetos e análises mais detalhadas de riscos e oportunidades de aumento ou não de parcerias.

Análises como composição de capital (nacional ou internacional), área de atuação principal, tempo de mercado, faturamento anual, principais clientes, número de funcionários, % total do negócio da empresa comprometido com sua empresa e o nível de atendimento (OTIF – On Time In Full) é outro direcionador para construção e fortalecimento ou não de parcerias.

Visão Mercado

ANÁLISE DE FORNECEDORES

FORNECEDOR	FORN. 1	FORN. 2	FORN. 3	FORN. 4	FORN. 5
Composição Capital	NACIONAL	NACIONAL	INTERNACIONAL	NACIONAL	NACIONAL
Área Atuação	CONSTRUÇÃO ENGENHARIA				
Tempo Mercado	15 ANOS	25 ANOS	5 ANOS	10 ANOS	22 ANOS
Faturamento Brasil	23 MILHOES	48 MILHOES	120 MILHOES	12 MILHOES	34 MILHOES
Principais Clientes	EMPRESA EMPRESA... EMPRESA...	EMPRESA EMPRESA... EMPRESA...	EMPRESA EMPRESA... EMPRESA...	EMPRESA EMPRESA... EMPRESA...	EMPRESA EMPRESA... EMPRESA...
Num. Funcionários	90	120	1.400	340	110
% participação carteira empresa	30%	12%	7%	40%	5%
Nível Atendimento	90%	87%	96%	88%	91%

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Um exemplo muito claro que deve ser considerado pelo profissional de suprimentos é o % de comprometimento de participação de sua empresa no negócio total de seu fornecedor. Quando temos um nível de comprometimento muito alto, podemos colocar em risco a operação de abastecimento caso o fornecedor atravessasse alguma crise ou dificuldade financeira, por exemplo.

Outro ponto chave que deve ser observado é o nível de atendimento que o fornecedor possui atendendo sua empresa, fornecedores pouco comprometidos com atendimento certamente não possuem capacidade de atendimento ou interesse em posicionar sua empresa de forma prioritária e muitas vezes o “trade-off” entre custo e atendimento se justifica, principalmente em operações complexas onde o custo da falta de materiais é elevado.

6.5 ANÁLISE DO MERCADO

A evolução dos “drivers” de mercado definidos no momento da construção e estruturação do “CBD – CostBreakdown” deve ser acompanhada semanalmente pelo profissional de suprimentos que deverá estar informado e atualizado sobre todo e qualquer movimento político, econômico, social, etc... que impacte diretamente ou indiretamente em suas categorias e cadeia de fornecedores.

Para esse acompanhamento não existe uma “fórmula mágica”, mas sim o interesse, disponibilidade e acesso a informação que o profissional irá buscar, seja em jornais, comunicação eletrônica, associações relacionadas ao mercado que envolvem suas categorias entre outras.

O conjunto das informações mais relevantes e impactantes deve ser inserida no template do “StrategicSourcing” como direcionador no processo de decisão.

Visão Mercado ANÁLISE DO MERCADO

The screenshot shows the Valor.com.br website interface. The main navigation bar includes 'Valor.com.br', 'ValorInveste', and 'ECONÔMICO'. Below the navigation, there are tabs for 'Home', 'Brasil', 'Política', 'Finanças', 'Empresas', 'Agronegócios', 'Internacional', and 'Opinião'. The main content area features several news articles with headlines and brief summaries. The primary article is titled 'Para analistas, PIB encolheu 0,4% no 2º tri' and discusses the economic situation in Brazil. Other articles cover international markets like China, construction confidence, industry pessimism, and steel distribution.

PIB brasileiro encolhe no segundo Trimestre e novas revisões são feitas reduzindo projeções do início do ano.

No contexto atual, o mercado de aço acena com possível retração para os próximos períodos deixando o mercado instável.

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Nesse exemplo meramente ilustrativo, o profissional de suprimentos tem a oportunidade de posicionar e repassar os principais fatores que podem ou não influenciar a estratégia de negociação da carteira, interagindo os envolvidos na definição e decisão da estratégia de negociação sobre a “temperatura” do mercado e possíveis cenários que estão sendo criados.

Essas informações, analisadas em conjunto com a análise do CBD que estuda a evolução histórica dos indicadores pode contribuir de forma positiva na construção e defesa de cenários.

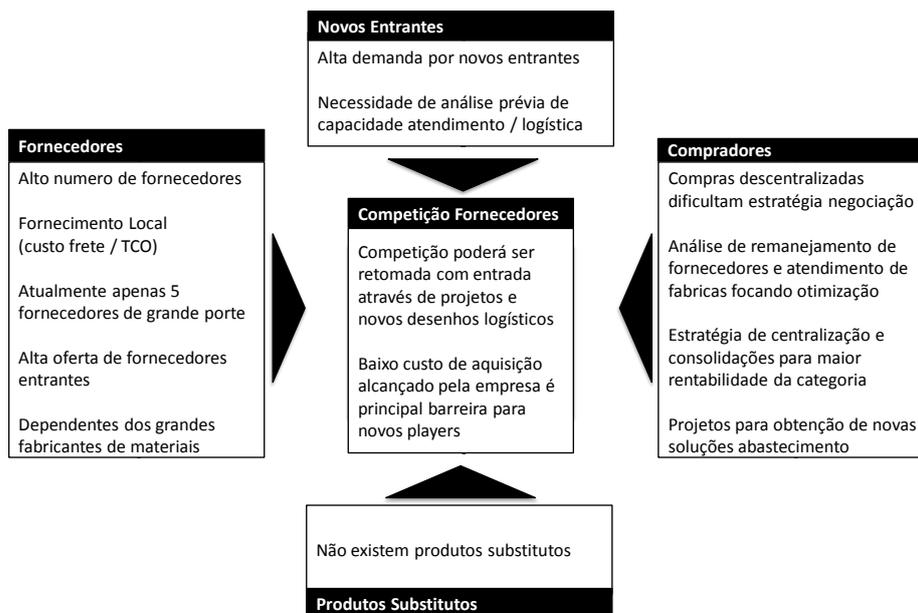
7 ESTRATÉGIA DA CATEGORIA

Após o mapeamento e detalhamento da categoria, através da VISÃO DA CATEGORIA e VISÃO DO MERCADO, deverá ser definida e implantada a ESTRATÉGIA DA CATEGORIA para conduzir o processo de negociação da categoria.

A seqüência de sugestão de slides a seguir tem como principal objetivo direcionar todos os envolvidos no processo de negociação sobre o posicionamento da empresa em relação ao mercado, seus fornecedores, pressões internas e externas e oportunidades de melhoria.

7.1 5 FORÇAS DE PORTER

Estratégia da Categoria 5 FORÇAS DE PORTER



**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

O modelo de 5 FORÇAS DE PORTER é extremamente aplicável e necessário no modelo de composição do “StrategicSourcing” considerando que tem como maior objetivo analisar a capacidade entre as empresas envolvidas no processo de negociação, balanceando os fatores do microambiente com o macroambiente.

Com essa análise é possível avaliar a rivalidade entre fornecedores e como a empresa poderá extrair maior benefício dessa situação, assim como potencializar o poder de negociação junto aos fornecedores analisando as necessidades dos clientes internos da empresa, além de análises de produtos substitutos e principais oportunidades que poderão ser exploradas.

7.2 MATRIZ SWOT

Estratégia da Categoria MATRIZ SWOT

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	ALAVANCAS
<p>Melhor preço de mercado</p> <p>Altos volumes comercializados</p> <p>Materiais genéricos com facilidade de substituição</p> <p>Alta capilaridade de unidades fabris que proporciona mais flexibilidade logística</p>	<p>Criar catálogo geral de materiais padronizando operações</p> <p>Projetos de otimização logística junto a fornecedores</p> <p>Consolidar parcerias com fornecedores estratégicos</p> <p>Novos entrantes de grande porte</p>	<p>Volume comercializados</p> <p>Oferta de aumento Share entre fornecedores atuais</p> <p>Ampliar parcerias com fornecedores de grande porte</p> <p>Aumentar padronização através de catálogos</p>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS	RISCOS
<p>Outros empresas remuneram melhor fornecedores</p> <p>Gestão Interna ainda ineficiente com número muito alto de compras SPOT que dificultam criação de pacotes de negociação</p>	<p>Fornecedores priorizam clientes que remuneram melhor</p> <p>Alto grau de influencia da MP (AÇO) no CBD ~77%</p> <p>Cenário econômico atual extremamente pessimista e sem projeção de crescimento</p>	<p>Fornecedores limitarem volume</p> <p>Pressão de Reajuste</p> <p>Prazos interno de homologação de novos fornecedores</p> <p>Pressão por equiparação de preços</p>

**slides desenvolvidos por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

A análise da matriz SWOT permite identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que a empresa está inserida tornando possível o dimensionamento dos riscos e identificação das alavancas que deverão ser utilizadas na negociação definindo assim a estratégia a ser tomada:

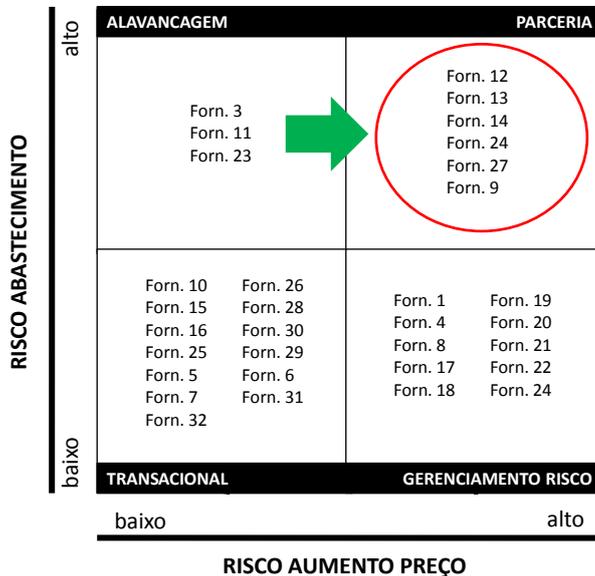
Estratégia da Categoria RESUMO DA ESTRATÉGIA

ANÁLISES	ESTRATÉGIA
<p>Possibilidade de bloquear reajustes desenvolvendo novos parceiros / projetos</p> <p>Padronização dos catálogos de materiais é uma grande oportunidade</p> <p>Desenvolver e ampliar parcerias com fornecedores de grande porte</p> <p>Prospectar e desenvolver novas parcerias com fornecedores de grande porte</p>	<p>Expandir base de fornecedores de grande porte</p> <p>Analisar consolidação ou regionalização de abastecimento</p> <p>Alterar Mix de atendimento de fornecedores atuais buscando maior consolidação e otimização de TCO</p>
MERCADO	
<p>Principais players pressionando por reajustes</p> <p>Mercado de Aço extremamente instável, fornecedores buscando recomposição de custos</p> <p>Possibilidade de fornecedores priorizarem atendimento de outros clientes em detrimento a empresa devido melhor remuneração</p> <p>Desaquecimento econômico preocupa e deixa mercado instável</p>	<p>Padronizar catálogo de materiais com menor custo aumentando saving na cadeia</p> <p>Desenvolver projetos de otimização e substituição de solução atual de movimentação de mercadorias (logística)</p>

7.3 MATRIZ BCG

Estratégia da Categoria

MATRIZ BCG – POSICIONAMENTO DE FORNECEDORES



Considerando o posicionamento da matriz BCG, sugerimos o investimento em parcerias com os fornecedores 9, 12, 13, 14, 24 e 27 além do desenvolvimento dos fornecedores 3, 11 e 23 considerando o histórico de atendimento, parcerias para novos projetos e respeito nos períodos de negociação sem pressionar através de ameaças de ruptura de abastecimento como forma de pressão para finalização de negociação.

Para os demais fornecedores sugerimos manutenção e acompanhamento.

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

A matriz BCG posiciona de forma clara e objetiva quais são os fornecedores que a empresa deve priorizar para o desenvolvimento de projetos e parcerias de longo prazo.

Fornecedores posicionados nos quadrantes de ALAVANCAGEM e PARCERIA são aqueles que mesmo nos períodos de negociação não colocam em risco o abastecimento ou criam empecilhos para a continuidade da operação da empresa antes e durante o período de negociação.

Fornecedores posicionados no quadrante TRANSACIONAL são aqueles que acompanharão o restante dos fornecedores ao longo das negociações não criando entraves no abastecimento ou forçando reajustes não negociados.

Já os fornecedores posicionados no quadrante GERENCIAMENTO DE RISCO são aqueles que podem e possuem forte tendência em pressionar a empresa durante o período de negociação com rupturas de abastecimento e ou imposição reajuste de preços sem negociação prévia. O ideal é manter sempre os fornecedores posicionados nesse quadrante sob monitoramento constante e ter um plano de contingência para suportar possíveis rupturas de abastecimento.

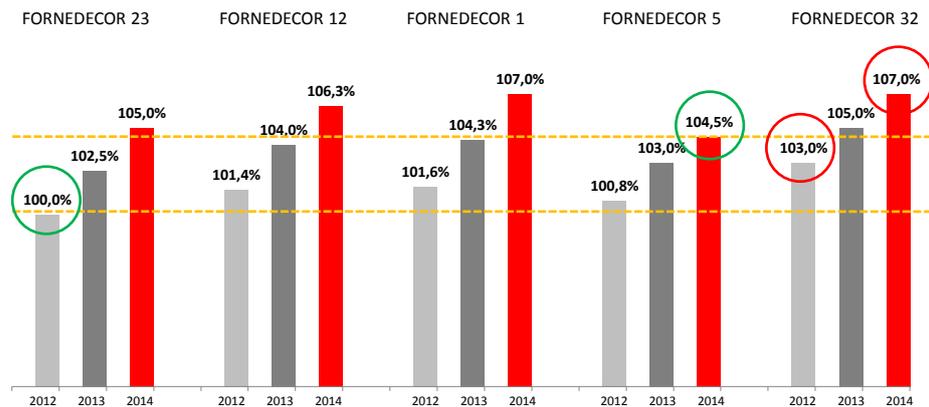
7.4 ANÁLISE DO “BASE LINE” DE PREÇOS ENTRE FORNECEDORES

Essa análise considera os percentuais negociados em períodos anteriores somados a base de preços dos materiais ou serviços comercializados pelos fornecedores criando um “ranking” de competitividade entre os principais fornecedores de uma carteira.

No exemplo abaixo podemos ilustrar essa análise:

Estratégia da Categoria

ANÁLISE DO “BASE LINE” DE PREÇOS ENTRE FORNECEDORES



Fornecedor 23 deixou de ser o mais competitivo após as negociações de 2014, passando essa posição para o Fornecedor 5.

Fornecedor 32 desde 2012 é o menos competitivo e deve ter seu volume reduzido / remanejado

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Essa análise permite ao profissional de suprimentos analisar a evolução de preços e percentuais de negociação ao longo do tempo, criando base para estratégia de negociação e tipo de abordagem que deverá ser utilizado para cada fornecedor.

Análise de remanejamentos de volumes em função da falta de competitividade de determinado fornecedor e tentativas de alavancar volumes através de projetos ou outras manobras para fornecedores mais competitivos são os principais objetivos dessa análise.

No slide proposto, podemos avaliar que o fornecedor “23” que era o mais competitivo no início do período de análise deixou de ser o mais competitivo decorrente da negociação do período 2014 perdendo sua posição para o fornecedor “5” que no momento é o mais competitivo.

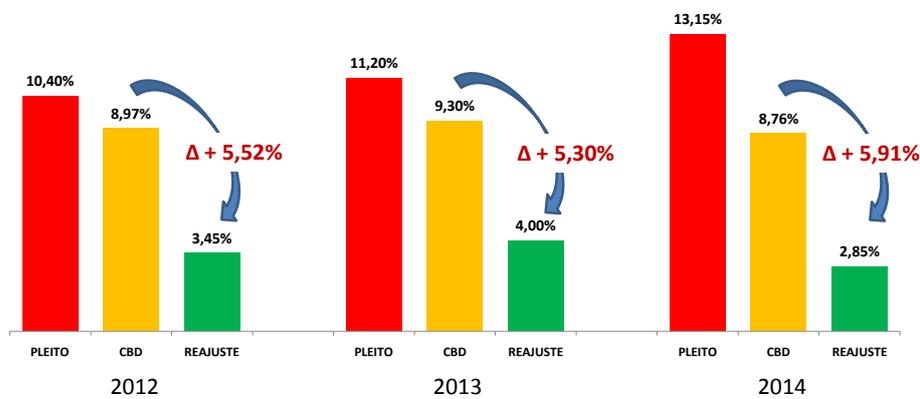
Ao mesmo tempo nota-se que o fornecedor “32” ao longo do período sempre foi o menos competitivo e seus volumes devem ser revisados e remanejados preferencialmente para fornecedores mais competitivos, caso seja possível.

7.5 DESEMPENHO DE NEGOCIAÇÕES (REPRESAMENTO MERCADO)

Essa análise considera os percentuais negociados em períodos anteriores frente ao “CBD – CostBreakdown” da categoria. Ainda podemos realizar a análise frente aos pleitos solicitados pelos fornecedores ilustrando a competitividade da empresa frente ao mercado ao longo das últimas negociações de uma determinada carteira.

No exemplo abaixo podemos ilustrar essa análise:

Estratégia da Categoria DESEMPENHO DE NEGOCIAÇÕES (REPRESAMENTO MERCADO)



Ao longo dos 3 últimos anos a eficiência nas negociações proporcionaram uma competitividade de **16,73%** em relação a evolução do **CBD da categoria**.

Esse represamento reflete em alta pressão por reajustes dos fornecedores que estão focados na recuperação desse índice nas próximas negociações.

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Essa análise permite ao profissional de suprimentos analisar a evolução de custos do mercado, expressados pelo “CBD – CostBreakdown” e principalmente o desempenho da empresa nos momentos de negociação frente ao mercado.

O exemplo acima indica que nos últimos três anos a empresa foi bem sucedida nas negociações criando um represamento de 16,73% frente ao mercado (“CBD - CostBreakdown”) da categoria criando uma forte pressão por reajustes, que de fato é justa analisando a evolução do mercado, porem para empresa representa sucesso nos anos anteriores.

A sinalização da evolução das últimas negociações é fundamental para a composição da estratégia de negociação e definição junto ao corpo diretivo da empresa sobre quais possibilidades essa estratégia deve considerar, mantendo uma postura mais dura conforme os períodos anteriores ou de abrir maior espaço para negociação.

8 ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO

Após todo o levantamento das informações internas e externas, análise das condições do mercado, posicionamento e análise de perfil de fornecedores, oportunidades de otimização e projetos, chega o momento da construção, definição e implantação da ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO para apresentação e validação de todos os envolvidos no processo decisório no processo de suprimentos.

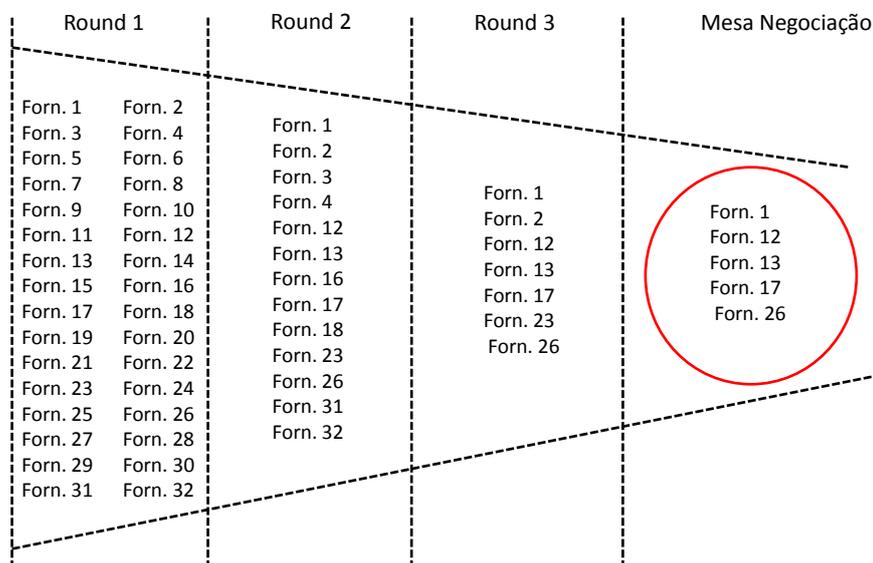
8.1 PRIORIZAÇÃO DOS FORNECEDORES PARA NEGOCIAÇÃO (ROUNDS)

A priorização dos fornecedores ao longo dos rounds de negociação é feita considerando todas as informações pré-analisadas através do “StrategicSourcing”.

Essa priorização pode considerar a preponderância do fornecedor na participação de SPEND ou VOLUMES comercializados, o posicionamento do fornecedor na Matriz BCG, sua localização geográfica, o perfil de negociação adotado pelo fornecedor, fatores técnicos, projetos em desenvolvimento entre outros critérios que devem ser sugeridos ao corpo diretivo da empresa.

Estratégia da Negociação

PRIORIZAÇÃO DOS FORNECEDORES PARA NEGOCIAÇÃO (ROUNDS)



**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Dependendo do número de fornecedores e complexidade de operação a empresa optará por negociar pontualmente com cada fornecedor, criar “clusters” de fornecedores para negociações conjuntas ou adotar o modelo misto definido para condução das negociações.

8.2 ABORDAGEM AO MERCADO

É o resumo de como a empresa irá se comportar, oferecer ou não aceitar durante o período de negociação. Serão alinhados fatores positivos, desfavoráveis e um resumo geral do cenário da categoria, com o pleito médio do mercado, “CBD” da categoria, resultado aceitável dentro da negociação e o resultado desejado após o termino da negociação.

Estratégia da Negociação ABORDAGEM AO MERCADO

▪ PRINCIPAL MENSAGEM QUE DEVEMOS PASSAR:

- Estamos dispostos a negociar
- Entendemos o momento do mercado (recuperação de margens)
- Não possuímos orçamento para atender o que o mercado solicita
- Demonstrar insatisfação com medidas de pressão por reajuste (ruptura abastecimento)

▪ FATORES FAVORÁVEIS A FAVOR DA EMPRESA:

- Garantia de volumes constantes
- Possibilidade de aumento de volumes através de projetos e otimização logística

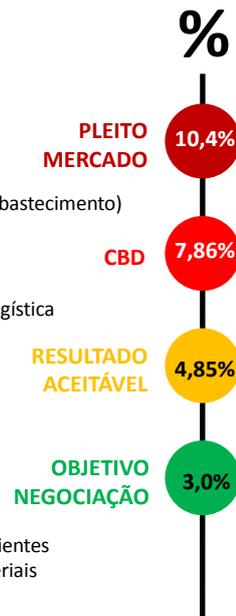
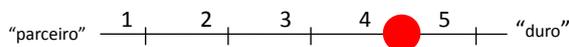
▪ O QUE PODEMOS OFERECER ?

- Aumento de volumes
- Melhoria nos processos internos (redução custos do processo)
- Projetos de aumento de volumes

▪ FATORES DESFAVORÁVEIS

- Mercado extremamente aquecido
- Fornecedores buscando recomposição de margem, podendo substituir clientes
- Mercado do AÇO está instável impactando diretamente no custo de materiais

▪ POSICIONAMENTO SUGERIDO NAS REUNIÕES



Estratégia da Negociação

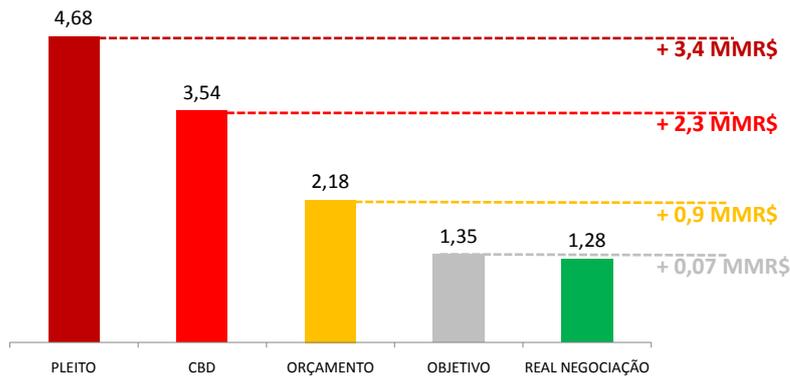
ABORDAGEM AO MERCADO – POR FORNECEDOR

Fornecedor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de volume • Projeto de Otimização Logística (transformar CIF em FOB) • Projeto de Redução de Custos Operacionais
Fornecedor 12	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de volume • Abertura de volumes para a região Centro Oeste • Projeto de Redução de Custos Operacionais
Fornecedor 13	<ul style="list-style-type: none"> • Remanejamento de volumes para região Sudeste • Projeto de Redução de Custos Operacionais
Fornecedor 17	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de volume
Fornecedor 26	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção dos volumes • Redução do prazo de pagamento de 60 para 55 dias • Projeto de Redução de Custos Operacionais

8.3 RESULTADOS ALCANÇADOS

Após o termino das negociações e formalização dos acordos comerciais, o profissional de suprimentos tem como ultima tarefa reportar para a Diretoria os resultados alcançados, informando os fatos mais relevantes e desempenho financeiro, conforme exemplo abaixo:

Estratégia da Negociação RESULTADOS ALCANÇADOS



O resultado das negociações superaram as expectativas, com os seguintes ganhos:

- PLEITO 3,4MMR\$ ou 7,5% em relação ao SPEND da categoria
- CBD 2,3MMR\$ ou 5,1% em relação ao SPEND da categoria
- ORÇAMENTO 0,9MMR\$ ou 2% em relação ao SPEND da categoria
- OBJETIVO 0,07MMR\$ ou 0,1% em relação ao SPEND da categoria

**slide desenvolvido por Igor Timoxenco como fonte ilustrativa para apresentação do conceito desenvolvido ao longo do trabalho (SET/14)*

Finalizadas as negociações e informado o resultado das negociações, se encerra o ciclo de “StrategicSourcing” do período e essas informações devem ser arquivadas para alimentação do próximo período de negociação e conseqüentemente nova utilização da metodologia e ferramenta para direcionamento e definição da estratégia de negociação de uma categoria em suprimentos.

9 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação e desenvolvimento das ferramentas e metodologia estudadas anteriormente, espera-se, principalmente, o desenvolvimento e melhor preparação dos profissionais de suprimentos nos processos de negociações, utilizando práticas inovadoras no mercado atual e utilizadas por empresas reconhecidamente referencia no mercado na gestão de processos de suprimentos.

A utilização da metodologia e ferramenta “StrategicSourcing” tem como principais objetivos:

1. Redução de custos de aquisição, por meio de melhor desempenho nas negociações realizadas, tornando o processo de análise de mercado e das categorias negociadas mais robustas e confiáveis
2. Aumento da confiabilidade e assertividade na tomada de decisões em negociações que estarão sempre embasadas com informações públicas e de fonte confiáveis, além do maior conhecimento do cenário interno das empresas.
3. Sustentabilidade gerada com esse novo processo, que permite através de decisões mais assertivas garantir um processo e operação mais sustentável na relação empresa e fornecedor após os períodos de negociação.
4. Qualificar e incentivar os profissionais de suprimentos a buscarem o máximo de informação em relação às categorias sob sua gestão, do mercado em que essas categorias estão inseridas e considerando sempre o contexto atual e projetado da empresa que ele representa.
5. Quantificar os ganhos alcançados através da utilização da metodologia nos processos de negociação que envolvem categorias de suprimentos que utilizam o “StrategicSourcing”

10 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Considerando a exigência por resultados cada vez mais desafiadores e imediatistas, relações comerciais robustas e de longo prazo e constante melhoria nos processos internos e externos de uma empresa e sua relação com sua cadeia de abastecimento, recomendamos através desse estudo a introdução do conceito de “StrategicSourcing”, estudado de forma objetiva e simplificada nesse trabalho.

É muito importante ressaltar que o objetivo do trabalho desenvolvido foi o de estruturar de forma introdutória o conceito e principais indicadores e informações que devem ser considerados no processo de suprimentos para o atingimento das metas e estratégias definidas pelo corpo diretivo das empresas. Cada empresa ou processo de suprimentos deverá se adaptar e buscar os melhores indicadores e controles para alimentação do “StrategicSourcing” garantindo ao máximo o potencial da ferramenta.

Dessa maneira, considerando o cenário apresentado, recomenda-se a exploração do tema e verificação das diferentes formas para implantação da metodologia em cada empresa ou processo de suprimentos respeitando as condições e restrições de cada empresa e o mercado que ela está envolvida.

Baseado em tudo que foi apresentado e ilustrado nesse estudo, consideramos a implantação da metodologia e ferramenta “StrategicSourcing” com grande potencial nas empresas atualmente e uma tendência forte e necessária para o atingimento de resultados melhores e mais sustentáveis em toda a cadeia de abastecimento de uma empresa.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**, Bookman, 2001

FISHER, Roger, ERTEL, Danny., **Estratégias de Negociação**, Ediouro S.A., 1997

PORTER, M., **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, Campus, 1989

PORTER, M., **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análises de Indústrias e da Concorrência**, Campus, 1986

PORTER, M., **Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**, Campus, 1999