

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE STRATEGIC SOURCING

Alexandre Fun Ghi Su (FEI)

alexandresu@uol.com.br

Wilson de Castro Hilsdorf (FEI)

wicastro@fei.edu.br

Mauro Sampaio (FEI)

msampaio@fei.edu.br



A área de Compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos das empresas, pois pode afetar a rápida entrega de produtos e serviços, entregas no tempo certo, além dos custos da operação e qualidade do produto/sserviço. Na literatura atual, em diversos estudos conceituais e empíricos - principalmente em empresas norte-americanas e européias - vêm sendo destacadas a evolução da função Compras dentro das empresas e a adoção de estratégias de compras consistentes com a estratégia corporativa, assim como o impacto destas estratégias no desempenho geral das empresas. O objetivo deste artigo é comparar três modelos de strategic sourcing disponíveis na literatura e, avaliar em que medida a aplicação desses modelos pode agregar valor às empresas. É apresentado um quadro comparativo entre esses três modelos e discutido e analisado um caso real de implantação em uma grande indústria multinacional do segmento químico. Pode-se concluir que a implementação dos conceitos do strategic sourcing permite não apenas garantir o abastecimento como também gerenciar os relacionamentos com os fornecedores de forma a agregar valor aos negócios.

Palavras-chaves: Compras, Strategic Sourcing, Supply Chain

A evolução dos modelos de *Strategic Sourcing*

1. Introdução

Os últimos anos foram marcados por profundas e constantes transformações em todos os aspectos, que demandam uma capacidade cada vez maior de análise e decisão. A única certeza é que haverá mudanças, e estas mudanças afetarão a sociedade e o mercado corporativo, e portanto as pessoas e as empresas.

Em um mercado altamente competitivo, não há outra alternativa senão buscar continuamente o aumento de produtividade em todos os processos e a redução drástica de custos. Neste ambiente dinâmico, as questões relacionadas com Compras – tanto na gestão de materiais e suprimentos como na seleção e desenvolvimento das fontes de fornecimento – tornam-se cada vez mais relevantes para todas as empresas.

A área de Compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa, pois pode afetar a rápida entrega de produtos e serviços, entregas no tempo certo, além dos custos da operação e qualidade do produto/serviço, elementos chaves na estratégia de operações de qualquer empresa (GAITHER e FRAZIER, 2001).

Na literatura atual, em diversos estudos conceituais e empíricos – principalmente em empresas norte-americanas e européias – vêm sendo destacadas a evolução da função Compras dentro das empresas e a adoção de estratégias de compras consistentes com a estratégia corporativa, assim como o impacto destas estratégias no desempenho geral das empresas.

A área de Compras oferece grandes oportunidades para a redução de gastos das empresas e, por conseqüência, de incremento de lucro. É importante observar que os ganhos obtidos pela área de Compras acabam somando-se quase diretamente à conta “lucro”, ou seja, cada unidade monetária economizada em compras gera mais uma unidade monetária de lucro (DIAS e COSTA, 2003).

O objetivo deste artigo é comparar três modelos de *strategic sourcing* disponíveis na literatura e, avaliar em que medida a aplicação desses modelos pode agregar valor às empresas.

O artigo inicia-se com uma revisão da literatura sobre a evolução do processo de compras, definindo o conceito de *strategic sourcing* e apresentando três modelos de abordagem para implementação descritos na literatura. Em seguida é apresentado um quadro comparativo entre esses três modelos e discutido e analisado um caso real de implantação em uma grande indústria multinacional do segmento químico. Por fim são apresentadas as conclusões.

2. Revisão da literatura

2.1 Evolução da importância de compras

De acordo com Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), o conceito de compras se desenvolveu a partir da década de 50, quando este ainda era definido por uma série de atividades e responsabilidades que objetivavam aquisições, com condições e preços vantajosos, dos serviços e mercadorias necessários para o funcionamento de uma empresa. Pouco mais de uma década depois emergiu uma abordagem mais ampla e orientada comercialmente, ou seja, o conceito de compras evoluiu e passou a se referir à aquisição de

materiais num fluxo otimizado onde não somente o preço deveria ser levado em consideração, mas também outros aspectos, como o volume da aquisição e prazos envolvidos no processo.

À medida que a importância das Compras aumenta, o trabalho da área de Compras tende a ser mais estratégico, concentrando-se em atividades de negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total (envolve por exemplo os custos relacionados a garantia de qualidade e a administração do processo), ao invés de executar tão somente as atividades de reposição de estoque, em atendimento aos pedidos feitos por outras áreas (BAILY et al, 2000).

Vários fatores contribuíram para o aumento da importância e do papel da atividade de compras, destacando-se: a aplicação de conceitos de vantagem competitiva (*benchmarking*, TQM, o *just in time*, a produção enxuta, foco no consumidor, parceria com fornecedores, entre outras); o avanço tecnológico e especialização de fornecedores; a automação da manufatura; a competição global; e a maior proporção de compras junto a um menor número de fornecedores (BAILY et al, 2000).

A tendência das organizações em agregar valor aos seus processos de produção de materiais ou serviços trouxe importância para a Área de Compras, pois a proporção da sua participação no valor das vendas tem uma representação de cerca de 30-60% nas empresas de serviços, 50-70% nas organizações no setor de manufatura e 80-95% nas empresas do setor de varejo (Axelsson, Rozemeijer e Wynstra, 2005).

A função Compras não pode mais ser tratada de forma simplesmente operacional, mas sim deve ser compreendida como componente essencial para o atingimento dos objetivos corporativos. Para tanto, é necessário o estabelecimento de políticas de compras coerentes com estes objetivos, que sejam compartilhadas entre todos os envolvidos com as atividades de suprimentos na empresa. Além disso, as estratégias de Compras precisam estar alinhadas com as políticas e valores da empresa para garantir uma boa interação com os demais departamentos e não permitir a chance de ser tratada como uma função isolada pela alta direção.

Com foco constante na melhoria dos processos ao longo da cadeia de suprimentos, reduzindo prazos de entrega, melhorando a qualidade dos bens/serviços e principalmente buscando significativas reduções de custo, a área de Compras evoluiu fortemente nos últimos anos, contribuindo eficazmente para aumentar o nível de competitividade das empresas.

2.2 Compras estratégicas (*Strategic Sourcing*)

Compras Estratégicas, ou *Strategic Sourcing*, é um termo relativamente novo que começou a ser muito utilizado a partir da década de 90. Nos últimos anos teve um crescimento bastante expressivo, de forma que já existem empresas de consultoria bastante especializadas neste tema, prestando serviços de implantação, treinamento e assessoria.

Segundo Smeltzer *et al.* (2003), para garantir que a função Compras esteja alinhada com os objetivos de longo prazo das organizações, muitas empresas migraram das compras táticas para *Strategic Sourcing*. Compras táticas focam nas transações básicas necessárias para adquirir produtos e serviços requeridos pelas organizações. *Strategic Sourcing* é um processo sistemático e abrangente para aquisição de produtos/serviços e gestão de relacionamento com os fornecedores, de forma a agregar valor para atingimento dos objetivos de longo prazo das organizações.

Não existe uma definição única e objetiva para este termo, muito menos um consenso sobre as etapas que compõe esta metodologia. Para Anderson e Katz (1998), *Strategic Sourcing* é uma

estrutura construída sobre o conceito de Custo Total de Propriedade (*TCO – Total Cost of Ownership*) e auxilia as empresas a determinar a estratégia de compra para diferentes componentes de acordo com seu valor para o atingimento dos objetivos de desempenho interno e satisfação do cliente. Segundo Narasimhan e Das (1999), é o processo de desenho e gestão da rede de fornecimento, alinhado com os objetivos de desempenho organizacional e operacional.

Uma definição bastante clara pode ser expressa como: *Strategic Sourcing* é um processo que sistematicamente identifica potenciais fontes de fornecimento dos produtos requeridos pela empresa; avalia, negocia e contrata fornecedores e continuamente gerencia a relação com estes fornecedores, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas (Roberts, 2003).

A demanda recorrente por alta produtividade, menores custos e *lead times* cada vez mais reduzidos garante uma relevância cada vez maior para o *Strategic Sourcing*, uma vez que seu principal objetivo é gerenciar a base de fornecedores, identificando e selecionando os melhores parceiros para o estabelecimento de relações estratégicas de longo prazo. A utilização do *Strategic Sourcing* tem permitido às empresas auferir ganhos significativos em redução do preço de compra, diminuição da base de fornecedores e melhoria do nível de qualidade e serviço.

Na literatura e nas empresas, a metodologia de *Strategic Sourcing* é vista de várias formas.

Para Smeltzer et al. (2003), devido à complexidade e número de tarefas inter-relacionadas que compõe o processo integrado de *Strategic Sourcing*, múltiplos modelos foram propostos. Novack e Simco (1991) foram dois dos primeiros autores e propuseram um modelo de 4 etapas. Subsequentemente, muitas empresas industriais e consultorias desenvolveram modelos com diferentes passos e estágios. Anderson e Katz (1998), apresentaram um modelo de 6 passos que inclui a criação de um plano anual para gerenciar relacionamentos com os fornecedores. Já a A.T. Kearney (2008) apresentou seu processo de sete etapas que inicia com a análise do perfil da categoria de compra e considera benchmarking e melhorias.

2.3 Modelos de *Strategic Sourcing*

Novack e Simco (1991) sugeriram uma metodologia básica de 4 etapas:

- Determinação do tipo de compra: a definição do tipo de compra define a complexidade do processo. No caso de re-compra de um item, por exemplo, significaria que todas as atividades operacionais já teriam sido previamente executadas anteriormente (quando a compra foi executada pela primeira vez), enquanto uma nova aquisição representaria a necessidade de execução de todas as atividades operacionais. Cada tipo de compra requer um nível diferente de investimento, pois cada tipo possui diferentes requerimentos do usuário;
- Determinação do nível necessário de investimento: O processo de compra requer dois tipos de investimentos: tempo e informação. Tempo é gasto pelos indivíduos envolvidos na execução da compra, e quanto mais importante e complexo é a aquisição, mais tempo é necessário. Informação pode ser interna ou externa à firma. Informação interna está relacionada com os requisitos dos usuários e as implicações que a aquisição terá na empresa. Informação externa é coletada do mercado e potenciais fornecedores. Quanto mais complexa e importante a compra, mais informação é necessária para que o processo de compra seja efetivo. Ao determinar o tipo de compra o profissional da área precisa determinar o nível de investimento necessário para o processo. Problemas ocorrem quando há falta de investimento ou investimento em excesso para atender as necessidades e expectativas do usuário. A

determinação do nível de investimento necessário em tempo e informação para atender adequadamente os requisitos dos usuários é um processo específico de cada empresa. Uma vez que o nível de investimento é definido, o processo de compra pode ser executado;

– Execução do processo de compra: corresponde a realização de 11 atividades operacionais de compras para satisfazer as necessidades dos usuários. O processo operacional completo corresponde a 11 atividades;

– Avaliação da eficácia do processo de compras: esta é a etapa de controle e procura responder a duas questões: 1) As necessidades dos usuários foram satisfeitas? e 2) O investimento era necessário? Se o processo não foi eficaz, a causa pode ser falta de investimento (tempo/informação), não-realização das atividades apropriadas, ou erros no desempenho de uma ou mais atividades. Nestes casos o gerente deve investigar a causa e tomar ações corretivas para garantir que futuras compras serão eficazes. Caso o processo tenha atendido as necessidades dos usuários com o nível apropriado de investimento, então o processo de compras foi efetivo e pode servir como referência para futuras aquisições.

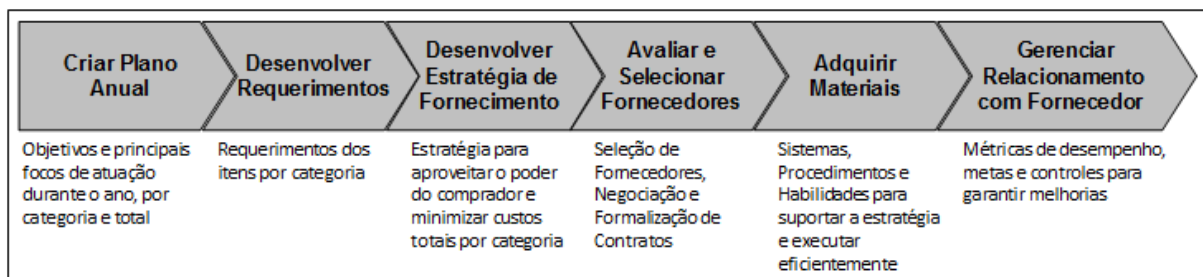


Figura 1: Metodologia de *Strategic Sourcing* – Anderson e Katz (1998)

A metodologia proposta por Anderson e Katz (1998) é composta por 6 etapas:

– Criação do Plano Anual: nesta etapa são definidos os objetivos e o foco de atuação anual por categoria de compra. Estes objetivos devem estar interligados com os interesses dos usuários e são críticos para obtenção de recursos necessários para atingí-los;

– Desenvolvimento de Requerimentos: especificações detalhadas e corretas dos produtos e serviços são elementos críticos para a cadeia de valor de suprimentos. A técnica de Análise de Valor deveria ser utilizada para garantir que as especificações atendem plenamente as necessidades dos clientes, inclusive com o envolvimento dos fornecedores neste momento;

– Desenvolvimento da Estratégia de Compras: envolve desde a decisão de produzir ou comprar (*make or buy*) até a definição de “como” será feita a compra. Algumas possibilidades são: concorrência aberta ou apenas com fornecedores pré-selecionados, comprar direto do fabricante ou de um distribuidor, estabelecer ou não parcerias de longo prazo com um único fornecedor, etc. Dependendo da complexidade do produto ou serviço, esta etapa pode requisitar do profissional de Compras um amplo conhecimento da base de fornecedores, do mercado fornecedor, tendências futuras e até detalhes técnicos. Aspecto-chave desta etapa é a participação de uma equipe multifuncional na definição da estratégia a ser adotada;

– Avaliação e Seleção de Fornecedores: as decisões relacionadas ao desenvolvimento de requerimentos e estratégia de compra tipicamente definem o conjunto inicial de fornecedores que serão considerados. A avaliação dos fornecedores pode incluir critérios como o Custo Total de Propriedade (TCO), atuação em conjunto com o comprador para redução de custos ou capacidade de inovação, dependendo do tipo de produto ou serviço em contratação;

– Aquisição dos Materiais/Serviços: esta é a etapa operacional, de execução das atividades de compra. A ênfase é na redução dos custos de transação (Williamson, 1985) para itens de

baixo valor e compras recorrentes. Comércio eletrônico e aplicativos via Internet são as técnicas que representam as melhores práticas para este tipo de compra. Para compras mais complexas e de maior valor agregado, é interessante considerar o compartilhamento de recursos com os fornecedores e a utilização de times para desenvolvimentos em conjunto;

– Gerenciamento dos Relacionamentos com os Fornecedores: as empresas líderes enxergam seus relacionamentos com os fornecedores como ativos da empresa, e não simples fontes de fornecimento de materiais ou serviços ao menor custo possível. Consideram como ativos-chave que agregam valor (técnico, gerencial ou operacional) e complementam as próprias competências da organização, sendo portanto a extensão da empresa. Para alcançar vantagem competitiva, o relacionamento entre comprador e vendedor precisa ir além das fronteiras tradicionais, e somente é possível quando o fornecedor é integrado aos processos-chave e à cadeia de abastecimento da empresa, e gerenciado como um ativo valioso. Isto só é possível com esforço considerável e grande investimento de tempo e recursos financeiros; nem todo o fornecedor tem potencial para oferecer este alto nível de valor.

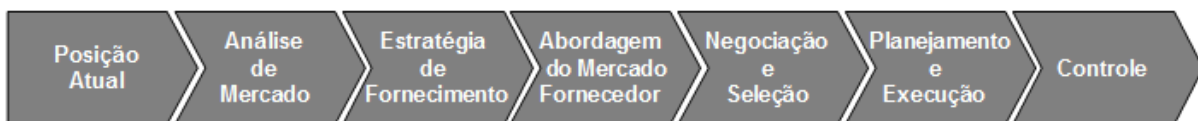


Figura 2: Metodologia de *Strategic Sourcing* – A.T. Kearney (2008)

A metodologia proposta pela consultoria A.T. Kearney (2008) é composta por sete etapas:

– Análise da Situação Atual: inclui a preparação do projeto, formação da equipe multifuncional, levantamento das especificações, necessidades e expectativas dos clientes internos, a análise detalhada dos gastos referentes a categoria de compra escolhida, previsão futura de consumo e definição de *targets* de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes internos. Preocupa-se também com o apoio e comprometimento dos *stakeholders*;

– Análise de Mercado: é dividida em dois estágios, Foco no Fornecedor e Foco no Mercado. O primeiro abrange o estabelecimento dos critérios de avaliação que serão posteriormente utilizados, identificação de potenciais fornecedores, solicitação de informações detalhadas através de RFI (*Request For Information*), avaliação criteriosa das informações recebidas e início da qualificação técnica dos fornecedores pré-selecionados. O segundo estágio inclui avaliação do mercado e tendências futuras, análise do histórico de consumo e previsão para os próximos períodos, análise estrutural da indústria, análise detalhada de custos de fornecimento e *benchmarking*;

– Definição da Estratégia de Fornecimento: nesta etapa o objetivo é identificar o que pode ser feito de forma melhor que a atual, no curto e longo prazo. Inclui a definição dos objetivos a serem alcançados ao final do *Strategic Sourcing* (por exemplo redução de custo, melhoria do serviço, mitigação de riscos, etc.), a geração de estratégias para o atingimento destes objetivos, avaliação e seleção das melhores estratégias e estimativa dos potenciais impactos no negócio;

– Abordagem do Mercado Fornecedor: o objetivo desta etapa é selecionar os fornecedores que melhor podem atender às necessidades definidas anteriormente. Abrange a escolha da forma de abordar os fornecedores, a elaboração da RFP (*Request For Proposal*), a publicação da RFP e esclarecimento de dúvidas, o recebimento e avaliação criteriosa das respostas. A RFP é o principal documento do processo, onde é apresentado o cronograma das principais atividades e descrito todas as regras de participação e *SLA* (*Service Level Agreement*), além de

informar estimativas de quantidade, forma de apresentação das propostas, critérios de avaliação, formato da negociação e escolha do vencedor;

- Negociação e Seleção de Fornecedores: inclui a preparação da estratégia de negociação, decisão por negociação presencial ou eletrônica (leilão reverso), condução das negociações, seleção dos vencedores, estabelecimento de acordos ou contratos formais e refino da estratégia de longo prazo;
- Implementação: neste momento é elaborado o plano de implementação, avaliação das possíveis falhas e definição de ações preventivas, desenvolvimento do plano de comunicação e finalmente a implementação de todas as ações planejadas;
- Controle: esta última etapa exige a escolha de indicadores a serem monitorados periodicamente para avaliar o sucesso do projeto, elaborar o plano de avaliação de desempenho dos fornecedores e a busca por melhoria contínua.

2.4 Comparativo entre os modelos citados

A tabela 1 apresenta um breve comparativo entre as etapas propostas por cada um dos três modelos descritos anteriormente.

Embora não exista padronização das fases do processo de *Strategic Sourcing*, pois cada modelo possui quantidades diferentes de estágios, todos possuem os mesmos fundamentos em comum: levantamento das necessidades do cliente interno, desenvolvimento da estratégia de compra, avaliação e seleção de fornecedores, e realização das atividades operacionais (aquisição do material ou contratação do serviço).

Etapas - <i>Strategic Sourcing</i>	Nowack e Simco	Anderson e Katz	A. T. Kearney
Criação do Plano Anual		x	
Determinação do tipo de compra	x		
Determinação do nível necessário de investimento	x		
Análise da Situação Atual			x
Desenvolvimento de Requerimentos	x	x	x
Análise de Mercado	x		x
Desenvolvimento da Estratégia de Compras	x	x	x
Abordagem do Mercado Fornecedor			x
Avaliação e Seleção de Fornecedores	x	x	x
Estratégia de Negociação com os Fornecedores			x
Aquisição dos Materiais/Serviços	x	x	x
Controle	x		x
Gerenciamento de Relacionamentos com os Fornecedores		x	x

Fonte: o autor

Tabela 1 – Principais etapas identificadas nos modelos de *Strategic Sourcing*

3. Estudo de caso

O procedimento adotado para a coleta de dados é o estudo de caso, uma vez que esse é o método mais adequado, segundo Yin (2001), quando o controle que o pesquisador tem sobre os eventos é muito reduzido.

A unidade de análise para o presente estudo de caso foi uma grande organização global que atua no segmento químico, com faturamento acima de USD 20 bilhões e mais de 20.000 funcionários. Possui mais de 50 plantas industriais em dezenas de países.

O nome da empresa apresentada neste estudo é fictício, porém os dados numéricos relacionados a valores e percentuais são verídicos, de forma a demonstrar o impacto obtido em um caso real.

As informações foram obtidas por meio de entrevistas em profundidade com profissionais do setor de compras que participaram do projeto de implantação do *Strategic Sourcing*, observação direta dos pesquisadores e coleta de registros em arquivo.

3.1 Histórico

A área de Compras da empresa Gama passou por uma grande evolução nos últimos anos. É possível identificar três fases diferentes nesta evolução histórica:

Era 1: “Busca de Economia” (1990-2000) – o foco foi direcionado para consolidação dos gastos e institucionalização de processos de concorrência entre fornecedores em busca de reduções de custos;

Era 2: “Foco na Eficiência” (2000-2006) – nesta etapa foi priorizada a padronização dos processos e o desenvolvimento de fornecedores;

Era 3: “*Strategic Sourcing*” (2006-2010) – foco na eficácia de Compras, no valor além do custo de aquisição, na gestão de riscos e relacionamento com os fornecedores.

Para suportar esta última etapa foi contratada uma grande consultoria global especializada no tema. Com auxílio da desta consultoria foi criado um Programa de Transformação da área de Compras, denominado internamente de SST (*Strategic Sourcing Transformation*).

O SST envolve a utilização das pessoas, processos e ferramentas mais adequadas para tomar as melhores decisões de compras para a Gama, com foco no aumento da eficácia para alcance de um nível classe mundial.

Baseado em vários *benchmarks*, o objetivo estabelecido no início do programa foi o incremento na redução de custos em 50%, além de tornar a área de Compras um parceiro estratégico para os diferentes negócios da empresa e, contribuir em áreas como inovação, *outsourcing*, melhoria na estrutura de custos e imagem da marca.

Desta forma, o programa tinha como objetivo aumentar as economias em 50%, comparado às economias obtidas no ano de 2006, através de estratégias de fornecimento de longo prazo e melhoria no relacionamento com fornecedores e clientes internos.

Com o propósito de testar a metodologia apresentada pela consultoria em diferentes categorias de compras, foi realizado um projeto piloto nos Estados Unidos durante o ano de 2007. Foram selecionadas diversas famílias de compras de todas as áreas (matéria-prima, logística, embalagens, MRO e serviços), e para cada família de compras foi definida uma equipe de projeto.

O projeto piloto apresentou resultados bastante expressivos:

- As economias obtidas representaram uma melhoria de 75% em relação às economias obtidas historicamente nas mesmas famílias de compras, realizadas através de aquisições *spot*;

- Em termos absolutos e anualizados, as economias obtidas no projeto piloto representaram um montante superior a USD 10 milhões.

O aprendizado e os dados levantados durante o projeto piloto em 2007 identificaram *gaps* nos processos atuais, nos comportamentos e ferramentas utilizadas, demonstrando que os objetivos propostos eram possíveis de serem atingidos.

Após o sucesso do projeto piloto, o SST foi lançado oficialmente na América do Norte em Janeiro/2008, e planejado para atingir todos os países onde a empresa Gama está presente ao longo do ano. O programa é uma iniciativa que abrange vários anos, previsto para ocorrer em 5 períodos, e continuará vigente até o alcance de um nível de liderança global na eficácia de compras, e até que as novas estratégias, técnicas e ferramentas estejam enraizadas na organização.

Cada um dos períodos teve duração prevista de seis meses, com início no primeiro semestre de 2008 e com término da quinta fase previsto para o primeiro semestre de 2010. O conjunto das famílias de compras selecionadas para cada fase totalizou um volume de compras sempre superior a USD 1 bilhão.

Durante o ano de 2008 todos os profissionais de compras de todos os países onde a empresa Gama está presente foram treinados na metodologia de *Strategic Sourcing*. Após o treinamento inicial cada um dos profissionais selecionou um material ou serviço pertencente ao seu portfólio para condução do projeto. Os critérios de escolha foram: alto volume financeiro, existência de fornecedores alternativos e potencial de ganhos no curto prazo.

Ao longo de 12 meses foram executados mais de 100 projetos em todo o mundo e os resultados mais uma vez foram altamente expressivos:

- As economias obtidas representaram uma melhoria acima de 120% em relação às economias obtidas historicamente nas mesmas famílias de compras;
- Em termos absolutos e anualizados, as economias obtidas representaram um montante superior a USD 200 milhões.

3.2 Benefícios obtidos com a implantação do Programa de Transformação

- Estabelecimento de parcerias com os fornecedores, em busca de relacionamentos ganha-ganha (firma vendedora reduz incerteza na demanda e firma compradora garante disponibilidade de produto e melhores condições de entrega e pagamento, por exemplo);
- Padronização de especificações técnicas, condições comerciais e condições de pagamento;
- Redução do tempo de processamento: a condução de um projeto de *Strategic Sourcing* pode durar alguns meses, porém uma vez formalizado o acordo com todas as condições comerciais e requisitos de atendimento, o processo transacional é muito mais rápido;
- A área de Compras historicamente era vista como um “administrador” com foco em reduções de preço, e gradativamente foi se tornando um parceiro estratégico dos negócios da empresa, com foco na adição de valor;
- As métricas para acompanhamento do desempenho de Compras eram praticamente inexistentes, mas com o início dos projetos de *Strategic Sourcing* houve uma grande evolução dos indicadores, priorizando o custo total de aquisição (TCO);
- A equipe de Compras definia as estratégias de aquisição praticamente sem participação dos clientes internos. A formação de equipes multifuncionais para os projetos

naturalmente melhorou o fluxo de comunicação e culminou no planejamento conjunto das estratégias de fornecimento e nos planejamentos de longo prazo;

- Não existia uma metodologia definida para padronizar os processos de compra mais complexos. Cada comprador, com base em sua própria experiência, conduzia suas análises de mercado, utilizava as ferramentas que julgava mais adequadas e realizava sua própria gestão. A implantação do programa levou a padronização de diversas atividades, concedeu acesso a bancos de dados mundiais e também a ferramentas importantes (análises de portfólio, mercado e fornecedores). A gestão dos projetos passou a ser realizada pelos líderes de categoria globais, com o objetivo de aproveitar as sinergias existentes em todos os continentes;
- Outro benefício importante foi o aumento da qualificação da equipe de Compras. Os diversos treinamentos ministrados e o fácil acesso a informações de alto nível relacionadas aos produtos/serviços adquiridos e também aos mercados fornecedores permitiu a cada profissional uma importante evolução individual.

3.3 Principais dificuldades

A maior dificuldade observada durante o processo de implantação do Programa foi o acúmulo de atividades. Por se tratar de uma metodologia nova para a empresa, cada um dos profissionais da área de Compras necessitava de um treinamento inicial e algum acompanhamento na condução do primeiro projeto de *Strategic Sourcing*. Exatamente por se tratar de atividades inéditas, a produtividade no início era baixa devido à curva de aprendizado.

Esta sobrecarga de trabalho criou uma grande resistência ao programa. Adicionalmente, os profissionais que não se sentiam capacitados para conduzir projetos desta magnitude se aproveitaram da situação para colocar em dúvida a viabilidade da implantação, visto o alto tempo de dedicação necessário para conclusão de cada projeto.

As insatisfações foram vencidas pelo grau de importância que foi concedido ao Programa pela liderança global de Compras da empresa Gama. Durante o ano de 2008 todos os países foram integrados ao programa e começaram a colher os benefícios de sua implantação.

4. Conclusão

Neste artigo foi apresentado uma breve revisão de literatura, abrangendo os aspectos gerais relacionados à função Compras, suas principais características, descrição do processo e evolução histórica. Neste sentido é possível concluir que a função Compras deixou de ser uma atividade burocrática e desvalorizada na maioria das organizações. Na visão tradicional o profissional de Compras tinha um perfil limitado, sem diferenciação e geralmente era oriundo de alguma outra área da empresa onde não apresentava um desempenho satisfatório. As atividades limitavam-se a garantir o abastecimento de produtos ou serviços em resposta às requisições de compras emitidas pelos solicitantes internos, e o relacionamento com o mercado fornecedor caracterizava-se por relações de amizade. Nas últimas décadas a função Compras passou por uma verdadeira revolução e atualmente é possível visualizar posições de CPO (*Chief Procurement Officer*) ou Vice-Presidente de Compras nas grandes organizações, atingindo portanto um patamar de importância estratégica e sendo reconhecidamente capaz de auxiliar as empresas a atingir resultados de longo prazo.

Em seguida foram apresentados três dos principais modelos de Compras Estratégicas (*Strategic Sourcing*) presentes na literatura, e descrito um caso real de implantação em uma

grande indústria multinacional do ramo químico. O aumento da importância da função Compras e a utilização da metodologia de *Strategic Sourcing* trouxeram ganhos significativos para as empresas. Uma vez definidos os objetivos estratégicos, a área de Compras é capaz de identificar os melhores fornecedores no mercado, que podem auxiliar no alcance destes objetivos através do estabelecimento de relacionamentos vantajosos para as organizações.

Deste modo, a utilização do *Strategic Sourcing* permite não apenas garantir o abastecimento (típico da visão tradicional) como também gerenciar os relacionamentos com os fornecedores de forma a agregar valor, buscando sempre o alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo que visam dar vantagem competitiva à organização.

Referências

- ANDERSON, M.G. & KATZ, P.B. *Strategic Sourcing*. The International Journal of Logistics Management. Vol. 9, n.1, p. 1-14, 1998.
- A.T. KEARNEY. *Material de Treinamento em Strategic Sourcing*. São Paulo, 2008.
- AXELSSON, B.; ROZEMEIJER, F.; WYNSTRA, F. *Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management*. England: John Willey & Sons Ltd., 2005.
- BAILY, P. et al. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAS, M. & COSTA, R.F. *Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras*. São Paulo: Edicta, 2003.
- GAITHER, N. & FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.
- NARASIMHAN, R. & DAS, A. *An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance*. Decision Sciences, (30:3), p. 683-718, 1999.
- NOVACK, R.A. & SIMCO, S.W. *The Industrial Procurement Process: A Supply Chain Perspective*. Journal of Business Logistics, Vol. 12, n.1, pp. 145-167, 1991.
- ROBERTS, R. *Strategic Sourcing*. Hoggett Bowers, 2003.
- SMELTZER, L.; MANSHIP, J.; ROSSETTI, C. *An Analysis of the Integration of Strategic Sourcing and Negotiation Planning*. The Journal of Supply Chain Management, 2003.
- WILLIAMSON, O.E. *The limits of firms: incentive and bureaucratic Features - The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.