Cadernos do professor

volume 2
nº 8

Strategic Sourcing

Carla Cristina Pasquale

UNIESP - PESQUISA E EXTENSÃO

Cursos de Extensão
Núcleo de Pesquisa e Extensão
UNIESP - São Paulo - SP
Março, 2012

Carla Cristina Pasquale

Strategic Sourcing

UNIESP
Pesquisa e Extensão
São Paulo - SP

Cadernos do Professor
Revista Técnico-Científica da UNIESP- Faculdade de São Paulo
volume 2, número 8, março de 2012

Conselho Editorial
Jorge Freneda(UNIESP), Lilian Ribeiro (UNIESP), Meire Mathias (UEM- Paraná),Paulo Cunha (UNESP- Marília), Roberto Bassi Ribeiro Soares (Uninove/ USP),Rosa Maria Valente Fernandes (Universidade Católica de Santos), Sueli Salles(UNIESP) Vlademir Yrigoein(UNIESP),Zenaide Bassi Soares (UNIESP).

Editor Responsável:
Zenaide Bassi Ribeiro Soares. Mtb 8607

Capa:
Criação original de Joanes Lessa
adaptação: Mariana Bassi

Strategic Sourcing
© Carla Cristina Pasquale

Editoração Eletrônica:
Soraia Riche Pedro

Edição: Núcleo de Pesquisa e Extensão -
UNIESP - S. Paulo

Pesquisa e Extensão

Rua Alvares Penteado, 184, 3º andar, salas 302 e 303
Centro - São Paulo
www.uniesp.edu.br
pesquisaeextensao@uniesp.edu.br

SUMÁRIO

Introdução 5

Definição de Strategic Sourcing 7

Implantação e seus desafios 11

Vantagens da implantação do Strategic Sourcing 11

Desafios para sua implantação 12

Quando o Strategic Sourcing deve ser aplicado? 13

Etapas do Strategic Sourcing 14

Como encontrar os fornecedores pesquisando o mercado 19

Benchmark – buscando referências 19

Elaboração uma lista longa long-list 20

Due Dilligence 21

RFI, RFP e RFQ – instrumentos de apoio à decisão do comprador 23

Request For Information (RFI) – Requisição de Informação 23

Request For Proposal (RFP) – Requisição de Proposta 23

Request For Quotation (RFQ) – Requisição de Cotação 24

Definir o critério de avaliação das RFQ´s e propostas técnicas 25

Análise e equalização das propostas comerciais 26

Realizar Workshop com os fornecedores 27

Realização de visita técnica nos fornecedores validados 27

Cenários 28

Definição do fornecedor vencedor 29

Contratação 30

Gestão de contratos 30

Fale conosco 32

Antigamente, até por volta dos anos 1970, as empresas tinham a mentalidade de que quanto mais produzissem, mais venderiam e melhor atenderiam as necessidades de seus clientes. Portanto, produziam mais do que o necessário. Havia empresas que se preocupavam em produzir um único produto em grandes quantidades, e empresas que se preocupavam em oferecer aos seus clientes uma ampla variedade de bens e serviços, a fim de poder atendê-los, quaisquer que fossem suas necessidades. Este modelo segue os princípios apresentados pelo sistema Just in Case, cujo significado pode ser traduzido para em caso de. No entanto, estas empresas começaram a perceber que esse procedimento exigia estoques consideráveis, fazendo com que muitas mercadorias ficassem paradas, o que gerava custos de armazenamento, energia,transporte,segurança,manutenção, terminando com a depreciação dessas mercadorias.

A partir destas percepções, as empresas passaram a adotar outras formas de gerenciar sua produção. Passaram a adotar o conceito Just in Time, que consistia numa forma de organização da produção que obedecia à demanda de seus clientes. A cada nova solicitação dos clientes, produziam-se as mercadorias, de modo a não gerar estoques, minimizando, assim, os custos de produção. A produção passou a ser sincronizada de acordo com a nova necessidade do cliente.

De acordo com o Sistema Japonês de Qualidade, Just in time significa na hora certa, só em caso de necessidade, no momento exato.Segundo Katsuaki Watanabe, da Toyota Motor Corporation, a produção deve seguir os seguintes pilares: estoque zero, melhoria contínua e qualidade na fabricação (Sistema Toyota de fabricação).[1]

A partir destas mudanças, que inicialmente foram implementadas por empresas japonesas que conseguiram não apenas economizar fantásticas quantias, mas também proporcionar aos seus produtos e serviços um avançado nível de competitividade, houve uma evolução geral no mercado com relação a tudo que fosse referente à redução de custos e maior qualidade.

Os novos modelos de produção, por conseqüência, implicaram em novos modelos de administração e de gestão dos negócios. Em um ambiente em que a única constante é a mudança, as empresas precisam se adaptar para sobreviver e crescer.

Diante de um cenário extremamente dinâmico, marcado por incessantes mudanças, que se apresentam nas mais diversas formas, surgiram algumas práticas que buscam uma maior redução de custos, e uma dessas práticas dentro da área de compras é comprar de forma planejada e estratégica.

Assim, o objetivo central deste curso é fazer uma breve apresentação de como o processo de Strategic Sourcing vem sendo estruturado por organizações em todo o mundo, bem como apresentar as vantagens decorrentes da aplicação dessa metodologia em compras.

Definição de Strategic Sourcing

Strategic Sourcing é uma metodologia utilizada nas áreas de compras e de suprimentos, cuja finalidade é comprar serviços de forma estratégica dentro de uma empresa. Porém, em primeiro lugar, devemos compreender que uma compra estratégica consiste num processo que envolve toda uma análise e reflexão de potenciais fornecedores de um produto ou serviço, tendo em vista os objetivos organizacionais como um todo, e não apenas visando atender aos objetivos de áreas e departamentos específicos. Não necessariamente, deve-se

1 Fonte: www.administradores.com.br

considerar apenas a redução de custos para a seleção de um fornecedor, mas também o ganho qualitativo.

Dentro desta metodologia, os produtos ou os serviços, são agrupados em categorias, que levam o nome de família.
Alguns exemplos de Família são:

a) Família de TI: componentes de tecnologia;
b) Família de Marketing: eventos, pesquisa, mídia, comunicação visual, material gráfico;
c) Família de Engenharia: manutenção predial, obras, reformas, entre outros serviços pertinentes a esta família.

Todos os serviços ou produtos adquiridos pela empresa são identificados através de um levantamento. Feito este levantamento, são diagnosticados seus custos, volume comprado, necessidades, especificações e mercado fornecedor.

> "Devemos lembrar que as organizações não se limitam apenas a vender, elas também compram vastas quantidades de matérias primas componentes manufaturados, instalação, equipamentos, suprimentos e serviços." [2]

O que são compras organizacionais?

De acordo com a definição de Webster e Wind, compra organizacional

> "(...) é um processo de tomada de decisão pelo qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, bem como identificam, avaliam e escolhem, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção."[3]

Toda empresa tem uma área de atuação principal, com a qual ela deve focar-se e preocupar-se constantemente por ser sua função estratégica. Por exemplo, um banco tem como negócio principal, captar dinheiro do mercado. No entanto, este mesmo banco precisa de outros serviços, como por exemplo, serviços de manutenção de suas agências; serviços de empresas de marketing para que, junto com suas áreas internas, possa viabilizar ações promocionais para seus clientes; serviços de mídia, a fim de fazer suas propagandas e atingir o público alvo; serviços de transporte de valores, para transportar os valores para os cofres em segurança; serviços de agências de pesquisa; serviço de limpeza; enfim, estes são apenas alguns exemplos.

Poderíamos gastar horas citando todo o tipo de serviço que uma instituição desse porte necessita para manter sua estrutura. Porém, imaginem se esta mesma empresa, que tem como prioridade manter a excelência de seu principal serviço e dele obter lucros, tivesse que se preocupar com todas estas outras frentes. Ela certamente não daria conta. Por isso, ela precisa contratar serviços, ou recursos externos para que possa ser assessorada, e voltar-se para seu foco de negócios, onde está todo o seu potencial de lucro. Esta empresa precisa buscar fontes de fornecimento, empresas que tenham know-how em determinados negócios.

As unidades de compras existem para realizar estas contratações, negociarem, buscarem as melhores alternativas, dentro ou fora de seu país.

Há uma década atrás, o comprador tinha uma função muito burocratizada,

2 KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006. P. 208.
3 KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006. P. 208.

preocupando-se apenas em contratar o serviço ou produto demandado, sem muita noção estratégica. Normalmente, a contratação já era feita por outras áreas, e o comprador se preocupava somente em arquivar os contratos. Era uma função operacional apenas.
Nos dias de hoje, esta conotação mudou; o comprador se tornou um executivo de negócios, bem como a área de compras se transformou numa unidade de negócios, cujo perfil é apoiar as demais áreas usuárias em suas demandas de contratação. Portanto, o Strategic Sourcing é uma metodologia que surgiu para agregar valor à compra.

Vantagens da implantação do Strategic Sourcing

A seguir, apresentamos algumas da principais vantagens de se implantar a metodologia do Strategic Sourcing para as organizações.

1) Centraliza as compras, evitando redundâncias;
2) Traz maior poder de negociação;
3) Estabelece contratos de longo prazo;
4) Harmoniza especificações;
5) Busca oportunidades;
6) Possibilita a obtenção de benefícios;
7) Trás instrumentos para oxigenar as bases de dados de fornecedores, bem como reduzi-las;
8) Os fornecedores competem em condições de igualdade, uns com os outros;
9) Promove um relacionamento mais estratégico com as demais áreas internas, ou promove sinergia.

No entanto, a implementação de um sistema inovador como é o Strategic Sourcing não é uma tarefa fácil. Em momentos como este, é comum, em praticamente todas as áreas e níveis da empresa, identificarmos pontos de resistência à aplicação dessa nova metodologia. Dessa forma, sua implantação oferece grandes desafios, dentre os quais, os mais comuns são apresentados a seguir.

Desafios para sua implantação

Dentre os principais desafios observados em meio ao processo de implantação do Strategic Sourcing, temos:

1) A área contratante pode ter uma relação obscura e anti–ética com seus fornecedores, apresentando, então, certa resistência em delegar a atividade para a área de compras;
2) Tráfego de influências;
3) O usuário do serviço sente-se mais capacitado do que o comprador;
4) Contratação baseada em questões não racionais, como por exemplo, o favoristismo ou orelacionamento com alguns fornecedores.

Para minimizar as dificuldades da implantação do método, as empresas estão capacitando seus profissionais de compras para que se tornem conhecedores à altura de seus usurários, de modo que alguns compradores tornem-se especialistas em algumas categorias.

Quando as categorias são muito complexas, forma-se um comitê para que as especificações sejam entendidas.

Quando o Strategic Sourcing deve ser aplicado?

O Strategic Sourcing é amplamente indicado quando se trata de compras complexas, de serviços ou produtos estratégicos, que envolvam alto risco, e alto custo. No entanto, vale ressaltar que as empresas também contratam produtos e serviços de rotina, tais como material de escritório e outros produtos de menor custo e risco, para os quais pode ser feita com uma simples cotação. Neste caso, o Strategic Sourcing não se aplica.

Existem alguns itens que são padronizados e que são comprados regularmente, dispensando qualquer análise estratégica. Por outro lado, para contratações de alto risco, alto custo, de alto valor agregado, aplica-se o Strategic Sourcing. A seguir, estão elencadas as etapas.

Etapas do Strategic Sourcing

Etapa 1 – Solicitação de contratação: a área solicitante, ou área usuária, solicita uma contratação para a área de compras, através de um formulário. Qualquer área que precise contratar um serviço ou produto envia à área de compras uma solicitação.

Etapa 2 – Análise da solicitação de compra e da especificação técnica: é preciso entender a complexidade para identificar se uma cotação simples pode atender a demanda, ou deve-se aplicar o Strategic Sourcing. O comprador analisa a complexidade do serviço ou fornecimento, se este exigir conhecimento técnico específico, aplica-se a metodologia de Strategic Sourcing.

Etapa 3 – Definição do time multifuncional: o time multifuncional é composto por todas as pessoas envolvidas na contratação (usuário do produto ou do serviço, comprador, as respectivas diretorias), todos com suas respectivas tarefas e alçadas previamente definidas.
Etapa 4 – Definição do time decisório: este time envolve o alto escalão da empresa, normalmente composto por diretores.

Etapa 5 – Identificação da categoria do serviço ou do produto (família): consiste em identificar de qual categoria é o produto, ou o serviço, analisar se há oportunidade de sinergia, se outra área da empresa também tem a mesma demanda.

Etapa 6 – Avaliação dos contratos atuais: caso existam contratações desta mesma espécie, é preciso entender os níveis de serviços, prazos, como estão as contratações atuais e o desempenho dos fornecedores. Também é importante identificar se esta se trata de uma compra nova, ou de uma compra recorrente.

Etapa 7 – Avaliação do mercado fornecedor e sua dinâmica: consiste em buscar informações sobre as empresas que atuam no segmento, entender o setor, as práticas, posicionamento de cada fornecedor, entender o ranking, reconhecer as empresas que são líderes em seu segmento.

Etapa 8 – Definição da especificação técnica ou do escopo do serviço: deve-se decidir junto com o time multifuncional a elaboração formal da especificação écnica, ou o escopo do serviço que será solicitado aos fornecedores. A especificação técnica deve conter todas as

especificidades de um serviço contratado ou de um produto.

Etapa 9 – Definição das condições comerciais: deve-se definir, junto com o time envolvido na contratação, qual o orçamento disponível, quanto se deseja gastar, e qual será a forma de pagar.

Etapa 10 – Seleção dos fornecedores: os fornecedores deverão ser escolhidos através de critérios de seleção.

Etapa 11 – Análise da cadeia de custos do serviço: consiste na análise de todos os itens que compõem o custo do produto ou do serviço a contratar. Esta etapa visa um estudo aprofundado sobre toda a cadeia para que se tenha um panorama mais amplo do ponto de vista de custos. Normalmente, as empresas tem um time específico que faz uma análise de valor.

Etapa 12 – Definição do cronograma de trabalho: o cronograma deve ser realístico, desconsiderando feriados, finais de semana, ou qualquer dia que não seja útil. O time estima um tempo de duração para cada atividade do projeto, para poder chegar a um prazo final.

Etapa 13 – Definição da estratégia de contratação: contando com a participação do time decisório, deve-se definir se a empresa irá contratar um único fornecedor, mais de um, determinar as regras de fornecimento, prazos e níveis de serviço.

Etapa 15 – Formalização do orçamento: junto com a área solicitante, deve-se formalizar o orçamento disponível para a contratação.

Etapa 16 – Elaboração da matriz de tarefas: é preciso elaborar uma matriz de tarefas com o cruzamento das pessoas e suas respectivas atividades, bem como a sequência das mesmas. O projeto nasce de uma necessidade e deve estar alinhado com todos os envolvidos. É importante que cada membro da equipe tenha ciência de sua atividade, bem como de seu prazo.

Etapa 17 – Elaboração do escopo do projeto: é fundamental que se documente como o trabalho será executado e qualquer alteração deverá ser documentada. O Escopo é o limite do projeto, de onde ele começa e até onde ele deverá terminar.

Etapa 18 – Definição dos critérios de avaliação dos fornecedores: é preciso criar pesos para os critérios relevantes.

Concluídas todas as etapas, começa o trabalho. Como vamos executá-lo?

> Obs: O comprador passa a gerenciar o projeto, com início, meio e fim, e isto não significa necessariamente que ele precise ser um técnico. Ele tem o objetivo de organizar o trabalho, dividi-lo em frentes.

Primeiramente, o comprador deverá debruçar e analisar todos os contratos já existentes, entender os níveis de serviços contratados, saber quantos fornecedores existem em suas bases, como estão os acordos atuais, entrevistar os fornecedores atuais, analisar o relacionamento cooperativo, avaliar como está o desempenho de seus fornecedores, vínculos e cumprimento de SLA – Service Level Agreement.

Outra importante função do comprador é analisar junto com o time, qual o número ideal

de fornecedores. Quanto mais fornecedores, maior o trabalho para administrá-los; por outro lado, o ideal é que não haja concentração, ou seja, um único fornecedor. Caso ele deixe de existir, a empresa ficará sem o serviço, ou o contrário, se o cliente sair e o fornecedor tiver dependência financeira deste, pode ocorrer uma falência.

Concluídas todas as etapas, começa o trabalho. Como vamos executá-lo?

Obs: O comprador passa a gerenciar o projeto, com início, meio e fim, e isto não significa necessariamente que ele precise ser um técnico. Ele tem o objetivo de organizar o trabalho, dividi-lo em frentes.

Primeiramente, o comprador deverá debruçar e analisar todos os contratos já existentes, entender os níveis de serviços contratados, saber quantos fornecedores existem em suas bases, como estão os acordos atuais, entrevistar os fornecedores atuais, analisar o relacionamento cooperativo, avaliar como está o desempenho de seus fornecedores, vínculos e cumprimento de SLA – Service Level Agreement.

Outra importante função do comprador é analisar junto com o time, qual o número ideal de fornecedores. Quanto mais fornecedores, maior o trabalho para administrá-los; por outro lado, o ideal é que não haja concentração, ou seja, um único fornecedor. Caso ele deixe de existir, a empresa ficará sem o serviço, ou o contrário, se o cliente sair e o fornecedor tiver dependência financeira deste, pode ocorrer uma falência.

O ideal é que o serviço seja distribuído entre alguns fornecedores, de modo que haja uma pulverização, sem dependência de nenhuma das partes. A troca de fornecedor também deve ser analisada, bem como avaliar quais os impactos, caso seja necessária a mudança.

Como encontrar os fornecedores pesquisando o mercado

Para desbravar o mercado, e encontrar fornecedores, o comprador precisa estar atualizado sobre o mercado, através de fontes como internet, portais do segmento, associações, jornais, redes sociais, através de outras empresas, agências de pesquisas, recorrendo à áreas de Inteligência de Mercado; enfim, existem inúmeros recursos para a obtenção destas informações.

Benchmark – buscando referências

O Benchmarking é uma prática usada pelas empresas a fim de buscarem informações relevantes não somente sobre fornecedores, mas também, sobre as melhores práticas.

É uma forma de obter informações sobre os melhores métodos de trabalho, melhores práticas, buscar referência sobre mercado fornecedor, e mesmo entender como uma determinada empresa conquistou a excelência em sua forma de atuação.

Esta prática é muito comum entre as empresas, é claro, preservando o sigilo das relações entre clientes e fornecedores, e diferenciais competitivos. No entanto, é muito comum que as empresas troquem informações relacionadas ao desempenho de seus fornecedores, seus pontos fortes e fracos, bem como suas melhores práticas.

Elaboração uma lista longa long-list

Depois de termos feito várias pesquisas através de internet, associações, busca de

referências no mercado, já sabemos quem são as empresas do segmento o qual estamos procurando, e quem são os fornecedores que julgamos fornecedores potenciais.

Portanto, agora temos a relação das empresas do setor que estamos procurando e que têm potencial para a prestação do serviço que a empresa necessita.

Neste momento, de posse de informações do mercado, advinda de nossas pesquisas dentro do segmento específico, somado a informações macroeconômicas, temos material para compor uma primeira lista, que tem o nome de lista longa, ou long-list.

Portanto, o passo seguinte é enviar um convite ao mercado para identificar quais empresas tem interesse em participar.

Este documento que é enviado ao mercado chama-se RFI – Request for Information.

Esta RFI deverá conter um convite ao fornecedor perguntando sobre seu interesse em participar, perguntas cadastrais, dados do fornecedor, documentação do fornecedor, cronograma para solução de dúvidas. Obs.: o comprador deverá estimar um prazo para responder às perguntas, e uma data final para a devolução da RFI.

Após as empresas interessadas aceitarem o convite, responderem à RFI e enviarem sua documentação, partiremos para uma análise geral da empresa, considerando seus aspectos administrativos, assim como sua situação fiscal, financeira e jurídica. A esta análise dá-se o nome de Due Dilligence.

Due Dilligence

Due Dilligence é um verbete financeiro, que não possui uma tradução específica. No entanto, é uma análise que envolve uma investigação profunda sobre o potencial fornecedor. Nesta tarefa, são analisadas as informações cadastrais do fornecedor, saúde financeira, riscos, scoring, rating, tendências setoriais e sua reputação no mercado.

Para esta análise, existem ferramentas específicas no mercado que oferecem subsídios para uma análise de saúde financeira, como por exemplo os relatórios de empresas de informações cadastrais.

Após a análise cadastral, fiscal, jurídica e financeira da empresa candidata, o comprador escolhe algumas destas empresas para que sejam as participantes do processo, aí ele obtém uma lista menor do que a primeira, ele trabalhará com uma short-list, uma lista mais curta.

Feita esta seleção, o comprador definirá junto com o time multifuncional, quais serão as empresas que farão parte do processo.

A partir deste ponto, o comprador elabora um documento colocando sua necessidade, com especificação técnica, prazos, exigências, enfim, quanto mais clara for esta requisição, mais subsídios o potencial fornecedor terá para elaborar sua proposta de fornecimento.

RFI, RFP e RFQ – instrumentos de apoio à decisão do comprador

Vamos, agora, apresentar alguns dos instrumentos mais utilizados no processo de Strategic Sourcing.

Request For Information (RFI) – Requisição de Informação

Consiste num documento utilizado para solicitar informações ao mercado, em inglês chama-se Request for Information, cuja tradução é requisição de informação.

Request For Proposal (RFP) – Requisição de Proposta

Neste documento, a empresa que está interessada num determinado produto ou serviço explica aos fornecedores, através de uma especificação técnica, quais são suas premissas, necessidades técnicas, prazos, exigências com qualidade, certificações emitidas através de órgãos certificadores, e todas as informações que sejam necessárias para a prestação do serviço.

Quanto mais informações os fornecedores tiverem das empresas solicitantes de seus serviços ou produtos, melhor poderão fazer suas ofertas, poderão mostrar suas soluções tecnológicas, diferenciais, prazos, certificações, quais serão seus esforços para atendimento.

Neste momento, tudo dependerá da criatividade de cada fornecedor em apresentar suas inovações, soluções para correções de desvio de rota, casos de sucesso com seus clientes, enfim, toda informação para conquistar seu futuro cliente é de grande valia.

No entanto, ainda estamos no âmbito das informações técnicas, de fornecimento, entrega, suporte. Nesta etapa, o comprador deverá ter critérios para uma outra seleção que preservará apenas os fornecedores que mais se aproximarem de suas necessidades.

Partindo então para uma etapa seguinte que será uma requisição de cotação para que sejam analisados os preços por item, o fornecedor apresentará sua composição dos custos.

Request For Quotation (RFQ) – Requisição de Cotação

É o documento final, onde serão apresentados os preços, item a item, sua composição, impostos, câmbio (se houver).

Todos os fornecedores deverão considerar os mesmos itens para que as propostas sejam equalizadas posteriormente.

Definir o critério de avaliação das RFQ´s e propostas técnicas

Com todo este material em mãos, o comprador precisa tomar sua decisão. Para tanto, precisa ter critérios de avaliação, pois as decisões não são tomadas apenas pelo melhor preço.

Os critérios de avaliação são decididos em conjunto com a área solicitante. Esses critérios são estabelecidos com notas ponderadas, pois o que estamos avaliando são preços, proposta técnica, e outros itens considerados importantes como condição de fornecimento.

Devemos ressaltar que em todas as etapas, todos os fornecedores deverão participar com isonomia

Análise e equalização das propostas comerciais

As propostas de preço, normalmente são equalizadas numa planilha de Excel, item a ítem, considerando sua composição de custo, insumos, mão de obra, margem de lucro, entre outros. Todos os fornecedores precisam considerar os mesmos itens.

A análise de preço também é feita em conjunto. É importante ressaltar que no processo

de Strategic Sourcing, o comprador não decide nada isoladamente, sempre em conjunto com o time multifuncional.

O item preço é de extrema relevância, mesmo porque deve estar dentro de uma margem orçamentária, no entanto, não deve ser o ponto decisivo, mesmo porque os preços entre todos os fornecedores deverão estar compatíveis. Preços muito desproporcionais, muito elevados ou muito abaixo, devem ser considerados como ponto de atenção. Embora o Strategic Sourcing tenha foco na redução de custos, esta nem sempre é a decisão mais acertada. A estratégia é buscar oportunidades que tragam benefícios, valor agregado, estabelecimento de parcerias de longa duração, portanto, o ponto decisório não deve limitar-se apenas aos custos.

Realizar Workshop com os fornecedores

Um workshop é uma reunião, onde o fornecedor não vai limitar-se a apenas expor suas competências, mas sim demonstrá-las de um modo prático com alguns exemplos de caso.

A importância da realização de um workshop é dar a oportunidade ao potencial fornecedor de apresentar sua empresa, mostrar seu institucional, sua missão, sua visão, quem são seus principais clientes, seus casos de sucesso (também de insucesso, e, principalmente, contar como corrigiu certos desvios de rota), mostrar qual é seu posicionamento no mercado, como são suas estratégias de marketing, custos, suporte, como será o atendimento ao cliente. Enfim, abre-se uma mesa, para perguntas e respostas. Neste momento, é formado um comitê avaliador, que levará em consideração os critérios já estabelecidos.

O comitê é formado por todo o time, compradores, usuários, decisores, todos que estão envolvidos no processo de Strategic Sourcing.

Realização de visita técnica nos fornecedores validados

A visita técnica é de extrema relevância, pois permite verificar in loco toda a operação do cliente. Entra-se em contato com o ambiente real, em seu pleno funcionamento, permitindo que seja checado tudo o que foi exposto formalmente através de RFI, RFP e RFQ.

A visita permite vivenciar, auditar processos, verificar a estrutura física, avaliar a segurança lógica e física que a empresa oferece, entre outros itens que normalmente são confrontados com as informações que estão no papel.

Cenários

Após cumprir todas as etapas, entender o mercado, saber quais são as empresas do segmento que se busca, entender quais são as empresas líderes de mercado, conhecer suas competências técnicas, reputação, como atuam no mercado, seus pontos fortes e fracos, entre outros critérios de avaliação, é feita a seleção e chega-se ao fornecedor vencedor, que pode ser um único, ou vários fornecedores aprovados, esta escolha dependerá do que foi determinado com o time, portanto são desenhados cenários de contratação.

Estes cenários têm como objetivo mostrar de forma analítica todas as conclusões a respeito dos fornecedores que chegaram à etapa final, ressaltando seus pontos fortes, fracos, contingência, benefícios de sua contratação, vantagens e desvantagens.

Caso a empresa entenda que precise naquele momento de mais de um fornecedor, ela poderá contratar um ou mais fornecedores.

Portanto, terminado o processo, o comprador, junto com o time, faz uma recomendação de contratação para apresentar ao o time decisor.

Definição do fornecedor vencedor

Fornecedor Classificado:
Apresentados os cenários, o time decide pelo fornecedor vencedor. Este recebe um comunicado da empresa mostrando que foi aceito para o fornecimento do produto ou para a prestação do serviço.
Fornecedor desclassificado:
Este também deverá ser informado sobre sua desclassificação para este processo de seleção, mas que estará nas bases de dados para uma próxima oportunidade.

Contratação

Finalizadas as etapas do Strategic Sourcing, feita a comunicação para o fornecedor (es) vencedor (es), inicia-se a etapa contratual, onde são estabelecidas as condições de fornecimento, os níveis de serviço, penalidades, multas e condições comerciais.

Gestão de contratos

A gestão de contratos é feita por uma equipe especializada que administra tudo o que foi contratado versus o que está sendo entregue pelo fornecedor.

Esta equipe analisa se os prazos estão sendo cumpridos, caso não sejam, são aplicadas multas e penalidades que podem variar em valores altíssimos bem como a suspensão do serviço por um determinado prazo.

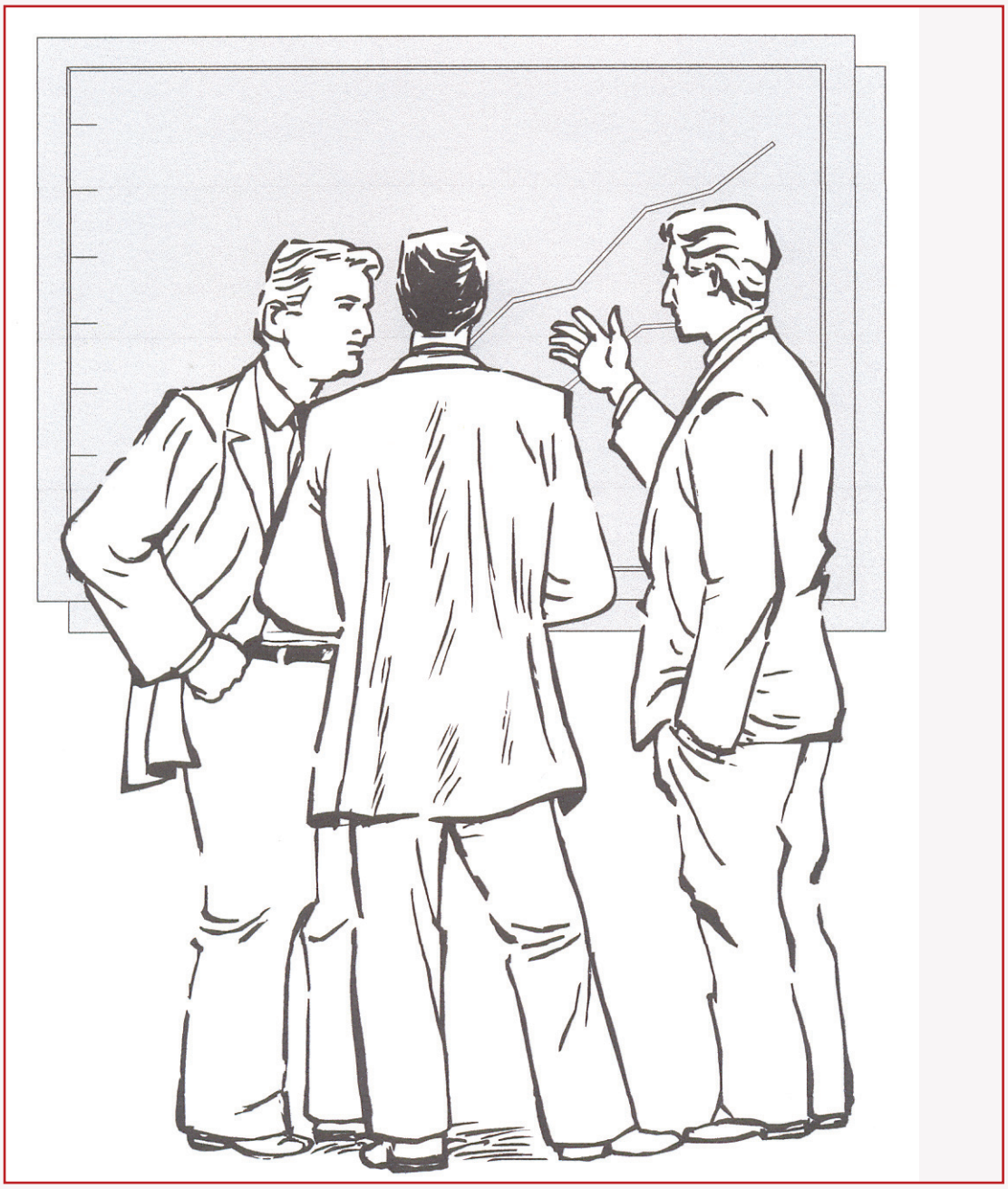
Estes contratos são revistos anualmente, são reajustados, e em cada renovação, o usuário do serviço é consultado, é interrogado para informar sobre o desempenho do fornecedor em sua prestação de serviço.

Inicia-se então um relacionamento contínuo e de longa duração entre cliente e fornecedor.

Bibliografia

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

PASQUALE, Carla Cristina. Revista TEMA. São Paulo: Uniesp, edição nº50, p.38-55.(Versão online: www.uniesp.edu.br/tema)



Cadernos do Professor, volume 2, número 8, março, 2012
Strategic Sourcing
© Carla Cristina Pasquale

Fale conosco!

Veja nossos endereços:

Pesquisa e Extensão:
www.uniesp.edu.br/pesquisaeextensao
email:pesquisaeextensao@uniesp.edu.br

Revista TEMA
www.uniesp.edu.br/tema
email: revistatema@uniesp.edu.br

RIC - Revista de Iniciação Científica
www.uniesp.edu.br/revistaric
email: pesquisaeextensao@uniesp.edu.br

Cadernos do Professor
www.uniesp.edu.br/cadernosdoprofessor
email: pesquisaeextensao@uniesp.edu.br

Diretoria de Pesquisa e Extensão
Rua Alvares Penteado, 184, 3º andar,
salas 302 e 303, São Paulo