

PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DE UM MODELO DE COMPRAS BASEADO NA METODOLOGIA DE *STRATEGIC SOURCING* PROPOSTO POR BIM (2016)

Douglas Hermann Ribeiro da Silva¹
Jacques André Grings²
21 de junho de 2022.

Resumo

O artigo apresenta uma proposta de otimização de um modelo de compras baseado na metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016). A metodologia *Strategic Sourcing* é um processo estruturado de compras que permite a identificação de oportunidades estratégicas através da análise sistêmica da situação atual, o mapeamento da base de fornecedores, o entendimento dos processos e competências, a avaliação dos cenários externo e interno e a implantação de processos colaborativos entre equipes internas multifuncionais e fornecedores. A metodologia de compras estratégicas proposta pela autora apresenta um modelo composto por três grandes grupos estando dividido em oito etapas, que, ao final, representarão um processo completo de *Strategic Sourcing*. A presente proposta de otimização de um modelo de compras baseado na metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016) buscou intervir na etapa “conduzir processo de negociação”, atividade “conduzir as negociações” por entender que a autora, nesta etapa citada, não explora aspectos importantes, como executar de fato uma negociação, e sim, os produtos que a negociação deve gerar para a conclusão do processo de compras. O artigo busca ampliar a compreensão atual a respeito da temática “compras estratégicas”, bem como contribuir com as comunidades de pesquisa que possuem interesse na metodologia de *Strategic Sourcing*.

Palavras-Chave: Strategic Sourcing. Modelo de Compras Estratégicas. Otimização.

PROPOSITION FOR OPTIMIZATION OF A PROCUREMENT MODEL BASED ON THE STRATEGIC SOURCING METHODOLOGY PROPOSED BY BIM (2016)

Abstract

The article presents a proposition to optimize a procurement model based on the Strategic Sourcing methodology proposed by Bim (2016). The Strategic Sourcing methodology is a structured procurement process that allows the identification of strategic opportunities through the systemic analysis of the current situation, the

¹ Acadêmico do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Câmpus* Rolante. E-mail: douglashribeirodasilva@gmail.com

² Orientador, professor do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus* Rolante. E-mail: jacques.grings@rolante.ifrs.edu.br

mapping of the supplier base, the understanding of processes and competences, the evaluation of the external and internal scenarios and the implementation of collaborative processes between cross-functional internal teams and suppliers. The strategic procurement methodology proposed by the author presents a model composed of three large groups, divided into eight stages, which, in the end, will represent a complete Strategic Sourcing process. The present proposition for the optimization of a procurement model based on the Strategic Sourcing methodology proposed by Bim (2016) sought to intervene in the “conduct the negotiation process” stage, “conduct the negotiations” activity, as it understands that the model proposed by the author, at this stage, mentioned, does not explore important aspects, such as actually executing a negotiation, but the products that the negotiation must generate for the conclusion of the procurement process. The article seeks to expand the current understanding of the “strategic procurement” theme, as well as to contribute to research communities that are interested in the Strategic Sourcing methodology.

Keywords: Strategic Sourcing. Strategic Procurement Model. Optimization.

1 INTRODUÇÃO

A importância que a área de compras vem representando pode ser percebida a partir do seu status estratégico, haja visto que, presentemente, contribui diretamente com o alcance dos objetivos organizacionais. Outrora, sua principal contribuição era com a estratégia de operações da organização, (nível tático e operacional), focada em obter baixos custos de produção e garantir o pleno funcionamento de toda a cadeia de suprimentos (GAITHER, N; FRAZIER, G, 2002). Isso até a contemporaneidade, quando sua contribuição se torna mais relevante e capaz de influenciar as tomadas de decisões estratégicas da organização. Através da criação de uma cadeia de valor com parceiros de negócios - com os quais alimenta uma sólida relação baseada em troca de interesses e crescimento mútuo - em que os produtos e serviços transacionados são considerados apenas como meios para manter conectadas duas ou mais empresas com objetivos em comum e em constante troca equivalente de tecnologias e conhecimentos, a área de compras assume papel de protagonismo nas organizações (BAILY *et al*, 2000).

Entretanto, para alcançar o nível estratégico, a área de compras, devido à natureza complexa das suas atribuições enquanto responsável pelas principais linhas de gastos da organização, é constantemente desafiada a desenvolver uma abordagem mais disruptiva para os seus processos que geralmente são vistos como



burocráticos e engessados. Essa visão tradicional (também limitada) sobre a área de compras, portanto, tende a impedir que uma relação de parceria seja desenvolvida com outras áreas de negócio da organização, resultando em distanciamento da sua atuação no campo de construção das estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim sendo, diversas metodologias com enfoque estratégico foram sendo desenvolvidas e aplicadas com o objetivo de organizar todos os processos de compras (complexos) e de expandir as contribuições que a área de compras tem a oferecer para o negócio. Nesta seara, a metodologia *Strategic Sourcing*, utilizada por organizações de diferentes portes e setores (ILOS, 2010), tem como objetivo oferecer uma análise sistêmica dos cenários externos e internos à organização e apontar, através de procedimentos estruturados, as oportunidades estratégicas para a área de compras a partir do entendimento das competências de cada área de negócio e da implementação de processos colaborativos entre equipes internas multifuncionais e fornecedores (BIM, 2016).

A metodologia *Strategic Sourcing* proposta por Bim (2016) apresenta um modelo baseado em três grandes grupos de tarefas fracionados em oito etapas principais: 1) definir requerimentos internos; 2) entender mercado fornecedor; 3) elaborar modelo de custo total (*Total Cost of Ownership* - TCO); 4) desenvolver modelo de fornecimento; 5) conduzir análise de fornecedor (*Request for Information* - RFI); 6) conduzir processo de cotação (*Request for Proposal and Quotation* - RFP-Q); 7) conduzir processo de negociação e 8) implantar acordos de fornecimento.

Nesse contexto, o artigo apresenta uma proposta de otimização de um modelo de compras baseado na metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016) com intervenção na etapa “conduzir processo de negociação”, atividade “conduzir as negociações”. O texto, além desta breve introdução, apresenta na seção 2 a fundamentação teórica, na seção 3 os aspectos metodológicos, na seção 4 a proposta de otimização do modelo de compras estratégicas, e, finalmente, na seção 5 as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção busca demonstrar um melhor entendimento a respeito da área de compras e sua dimensão na estratégia organizacional. Ilumina o tema central do texto, *Strategic Sourcing*, e também apresenta as etapas do modelo de compras proposto por Bim (2016): I) Etapas de fundamentação; II) Etapas de elaboração de estratégias e III) Etapas de negociação e implementação e que servirão de assento para a proposta de otimização do modelo de compras estratégicas de Bim (2016).

2.1 ÁREA DE COMPRAS ESTRATÉGICAS

De forma a melhor dimensionar a relevância da área de compras para as organizações, é *sine qua non* compreender de que forma os objetivos estratégicos da organização se relacionam com a área de compras. Esta, outrora responsável por manter os estoques em níveis desejados, na contemporaneidade assume papel estratégico contribuindo com o sincronismo de todos os setores da empresa. Nesta esteira, conforme entendimento de Baily (2000, p. 37 e 38):

-Todas as organizações precisam planejar para o futuro, e isso requer o desenvolvimento de estruturas que permitam a ocorrência desse processo. As estratégias podem ser formuladas desde que estejam de acordo com os objetivos estratégicos. É essencial que todas as estruturas da empresa, inclusive as compras, façam parte deste processo. (...). Uma operação de compras estratégica proativa pode dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. Entretanto, as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente. Elas precisam estar integradas à estratégia corporativa para ser bem-sucedidas.- (BAILY et al, 2000, p. 37 e 38).

Além disso, a área de compras é responsável por apresentar as necessidades das áreas de negócio para o mercado fornecedor, garantindo que o resultado de cada interação entre a organização e o mercado seja satisfatório no sentido econômico, que os investimentos a serem realizados para a concepção do negócio não superem os valores estimados, e que para a sustentação do negócio, os melhores acordos sejam firmados garantindo a perenidade da relação entre os agentes (BAILY *et al*, 2000).

Diferente do papel tático desempenhado pela área de suprimentos, a área de compras desenvolve um papel cada vez mais relevante buscando ajudar as organizações a atingirem os seus objetivos estratégicos. O que as empresas compram (e como compram) ganhou importância, tamanho e complexidade, sendo



que novas metodologias de compras são utilizadas constantemente nas organizações (BIM, 2016).

As organizações estão explorando várias oportunidades para alavancar a compra corporativa, otimizar a base de fornecimento, minimizar custos vinculados na cadeia de suprimentos e maximizar o valor dos bens e serviços para os usuários. Essas oportunidades podem ser descritas em uma estrutura sistemática de *Strategic Sourcing* (Compras Estratégicas), que pode ser aplicável tanto a serviços quanto a materiais (ANDERSON, M; KATZ, P, 1998).

As principais definições de *Strategic Sourcing* oferecidas na literatura possuem como semelhança a ênfase na integração dos processos de negociação com os demais processos que envolvem a aquisição de materiais e serviços. Baily *et al* (2000) os relaciona da seguinte forma:

- a identificação da necessidade de compra pela área de negócio;
- a definição dos atributos mínimos e características específicas a serem considerados;
- as expectativas de prazo e custos que influenciarão a tomada de decisão;
- a definição dos agentes internos e externos interessados na compra denominados “*stakeholders*”;
- a análise do mercado fornecedor, da sua capacidade de absorver a nova demanda e dos impactos na cadeia de valor do material ou serviço;
- a estratégia de negociação a ser desempenhada para o atingimento dos objetivos estabelecidos em conjunto com a área de negócio e demais *stakeholders*;
- o planejamento e execução do processo de negociação desde a pesquisa de mercado até a definição da melhor proposta, percorrendo todas as etapas a serem abordadas no decorrer deste artigo;
- as ferramentas e documentos de controle e regulamentação do processo;
- as formalizações contratuais inerentes ao tipo de interação comercial, inclusive as relacionadas à interrupção contratual e suspensão dos acordos vigentes;
- a introdução dos novos acordos firmados no sistema de informações gerenciais, e a implantação do novo contrato junto à área de negócio.

Nesta esteira, a aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* desenvolvida por Bim (2016), norteará a presente proposta de otimização de um modelo de

compras estratégicas. As experiências profissionais do autor (do presente texto), desempenhando a função de comprador, também serão consideradas para a construção da proposta de otimização do modelo de compras estratégicas com enfoque na etapa “negociação”.

2.2 *STRATEGIC SOURCING* – MANUAL DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE COMPRAS ESTRATÉGICAS

No livro *Strategic Sourcing* – Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas (2016, p. 19) a autora Cilene Bim defende que *Strategic Sourcing* é uma metodologia de compras desenvolvida para ser aplicada em empresas de todos portes, setores, e atividades:

-Strategic Sourcing é um processo estruturado de compras que permite a identificação de oportunidades estratégicas através da análise sistêmica da situação atual, incluindo: Spend Analysis (Diagnóstico e Análise de Gastos); mapeamento da base de fornecedores; entendimento dos processos e competências; avaliação dos cenários externo e interno; implantação de processos colaborativos entre equipes internas multifuncionais e fornecedores.- (BIM, 2016, p. 19).

A escolha do modelo de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016) para a construção da presente proposta de otimização de um modelo de compra estratégica foi baseada na notável experiência profissional da autora na área de compras e no histórico de aplicações bem sucedidas da metodologia *Strategic Sourcing* em organizações de diferentes setores, fato que a tornou uma das maiores autoridades no assunto no cenário brasileiro (ABPC, 2020). Neste sentido, a intenção deste estudo não é contrapor o que propõe Bim (2016), mas sim, explorar o trabalho iniciado por ela para o campo prático de atuação do(a) comprador(a), de forma a integrar os processos do *Strategic Sourcing* ao processo de negociação.

A autora apresenta em sua obra uma abordagem da metodologia de *Strategic Sourcing* composta por 8 (oito) etapas, divididas em 3 (três) grandes grupos, que ao final representarão um processo completo de *Strategic Sourcing*. A figura 1 apresenta, de forma detalhada, os 3 grandes grupos da metodologia de *Strategic Sourcing* proposta por Bim (2016).

Figura 1: Etapas da metodologia *Strategic Sourcing* proposta por Bim (2016)



Fonte: *Strategic Sourcing* – Manual de Aplicação da Metodologia de Negociação de Compras (2016).

A partir da Figura 1 é possível compreender que a metodologia de *Strategic Sourcing*, proposto por Bim (2016), é estruturada em 3 grandes grupos e está desmembrada em 8 etapas secundárias, sendo que abordaremos, no decorrer do artigo, cada uma destas etapas de forma detalhada.

→ Etapas de fundamentação - (1) Definir Requerimentos Internos

Essa etapa consiste em oferecer visibilidade para o que será comprado da forma mais detalhada possível de acordo com a disponibilidade interna de informações a respeito da necessidade da área de negócio e dos históricos do que foi comprado até o momento e, sobretudo, como essas compras ocorreram. Além do entendimento do que será comprado, é nesta etapa que será elaborada a base de referência para a negociação, contendo: I) a quantidade e ou volume consumido no período; II) o grupo de despesa que o item a ser comprado se enquadra, como serviços ou materiais; III) a segmentação da compra em categoria e subcategoria (por exemplo: serviço de limpeza de ar condicionado); IV) os preços históricos; V) os acordos de fornecimento vigentes; VI) os custos inerentes à compra, como frete, impostos, forma de pagamento, moeda ou de armazenamento; e VII) a relação de fornecedores atuais. Esse conjunto de informações deverá constituir o *baseline* de

preços, utilizado posteriormente para apuração dos resultados da negociação em uma análise comparativa (BIM, 2016).

Segundo Bim (2016), o *baseline* de preços é a primeira referência de valor a ser considerada em um processo de negociação. Portanto, é muito importante que a forma como este será constituído, assim como as premissas consideradas, sejam necessariamente validadas por todos os *stakeholders* e tomadores de decisão, a fim de assegurar a sua validade nas etapas finais, também para que não surjam dúvidas a respeito dos resultados obtidos.

→ Etapas de fundamentação - (2) Entender mercado fornecedor;

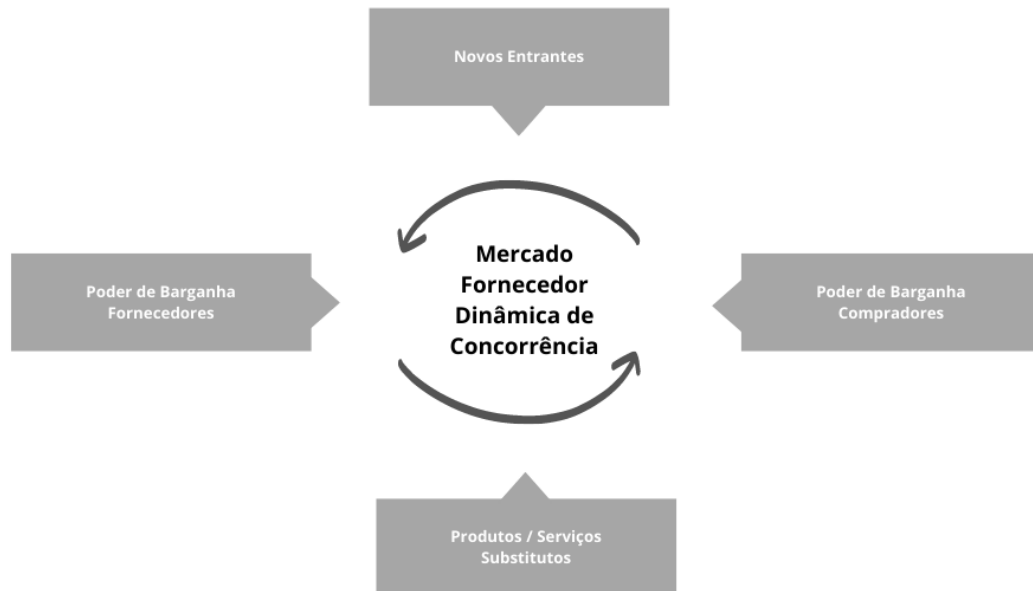
Os resultados da área de compras estão diretamente relacionados com a resposta do mercado às suas necessidades a partir do seu relacionamento com as demais empresas da cadeia de suprimentos do seu setor de atuação, e principalmente, a posição da organização perante estas outras empresas (SMITH, 2014). Por este motivo, a etapa de entender o mercado fornecedor é crucial para que as estratégias a serem desenvolvidas para obter as melhores fontes de suprimentos se mostrem assertivas.

Segundo Baily *et al* (2000), a tomada de decisão sobre quais fornecedores escolher requer que a área de compras obtenha o maior volume de informações disponíveis a respeito do mercado do bem ou serviço a ser comprado: quem são os seus principais clientes, quem são os seus principais fornecedores ou fontes de suprimentos, quais são os modelos de produção mais difundidos, qual é a abrangência das suas estruturas de distribuição, qual é o seu impacto no setor de atuação, quais são as implicações legais das suas atividades e como se posiciona em relação aos outros mercados (BIM, 2016).

Entender o mercado fornecedor consiste ainda em conseguir mapear a posição da organização neste mercado a partir do valor do que será demandado ou da sua contribuição indireta com a cadeia, pois é através desta influência que a capacidade de “barganha”, capacidade de estabelecer trocas (OLIVEIRA, A; ONUKI, J, 2012), da área de compras frente os fornecedores dependerá diretamente para o atingimento dos objetivos definidos na etapa de negociação.

Para realizar esta atividade, Bim (2016) sugere a implementação do modelo de análise das cinco forças, desenvolvida por Porter (1980), conforme pode ser visto na Figura 2:

Figura 2: Modelo de Análise de Porter - 5 Forças



Fonte: *Strategic Sourcing* – Manual de Aplicação da Metodologia de Negociação de Compras (2016).

A partir da Figura 2 é possível compreender as 5 forças competitivas defendidas por Porter (1980): a) a primeira força que percebemos sobre o ambiente externo está relacionada com a rivalidade entre os concorrentes; b) a segunda força competitiva, “poder de barganha entre os fornecedores”, determina o grau de dependência da empresa com os seus fornecedores de matéria prima e mercadorias; c) a terceira força, “poder de barganha dos compradores”, demonstra a dependência da empresa com seus clientes (quanto maior o poder de barganha mais o cliente consegue pressionar os preços); d) a quarta força competitiva, “a ameaça de novos entrantes”, apresenta a necessidade das empresas adotarem estratégias assertivas no sentido barrar os novos entrantes; e) a quinta e última força competitiva é “a ameaça de produtos ou serviços substitutos”. Conforme Bim (2016, p. 107):

-As 5 forças é um modelo de análise que mapeia o cenário competitivo e explica os fatores que influenciam um determinado mercado fornecedor e que afetam o comportamento da indústria e do consumo. Tem como

principais objetivos entender o ambiente externo e identificar ações e estratégias para obter diferenciais no mercado.- (BIM, 2016, p. 107).

Para Porter (1980), a análise constante da concorrência através destas cinco forças é fundamental para compreender o potencial de cada mercado e os fatores que influenciam o seu desenvolvimento. Segundo entendimento de Bim (2016), a utilização do modelo de análise proposto por Porter (1980) pela área de compras nesta etapa é fundamental no sentido de identificar quem são os principais agentes de transformação do mercado fornecedor, e entender de que forma os seus interesses dependem da influência exercida sobre o comportamento destes agentes.

Por fim, a conclusão da respectiva etapa resultará para a organização uma lista de fornecedores com potencial elevado para o desenvolvimento de negócios, com os quais será possível equilibrar os interesses de ambos os lados, visando obter o menor custo possível sem comprometer a estabilidade do mercado, dimensionar os riscos e impactos da sua interação a longo prazo, bem como ajustar as suas estratégias para a realidade do mercado (BIM, 2016).

→ Etapas de fundamentação - (3) Elaborar Modelo de Custo Total (*Total Cost of Ownership* - TCO):

Apesar da literatura disponível sobre análises de custo total de aquisição ser bastante ampla devido a sua aplicação em análises de viabilidade de todos os tipos de negócios, neste artigo o enfoque desta análise sobre o custo total de aquisição será na sua contribuição com o processo da área de compras, posterior à análise do mercado fornecedor, pois é em decorrência da estrutura do mercado frente à estrutura da organização que se darão os cálculos para aferimento dos custos inerentes ao tipo de operação desempenhada e o modelo de fornecimento a serem estabelecidos. De acordo com Baily *et al* (2000, p. 229) o custo total de aquisição de um bem ou serviço, pode ser entendido como:

-Os custos de aquisição podem ser definidos como aqueles envolvidos na movimentação do produto de um fornecedor à organização compradora. Não se limitam apenas aos custos embutidos no preço de aquisição e ao frete, mas compreendem os demais custos para a consecução adequada dessa atividade considerando, por exemplo, quaisquer problemas de qualidade ou de entrega. Agora, maior número de organizações compradoras está tentando mensurar esses custos que, com frequência, são mais representativos do que o próprio preço.- (BAILY *et al*, 2000, p. 229).

Para Anderson e Katz (1998), todo processo de *Strategic Sourcing* deve ser desenvolvido a partir da visão de custo total ou *Total Cost of Ownership* - TCO. Os autores ainda complementam a definição englobando outros custos não citados, como os custos do fornecedor frente aos novos volumes demandados, custos de qualidade, estoque, confiabilidade e outros fatores de um produto ou serviço ao longo de seu ciclo de vida, que impactarão no preço, mas principalmente na margem disponível para negociação.

Em virtude do exposto, entende-se como crucial a elaboração de uma base de custos acurada, a partir do amplo levantamento de informações internas e externas para o desenvolvimento e definição de um modelo de fornecimento, (assunto do próximo tópico), que não onere financeiramente a organização e não comprometa os resultados do processo de negociação.

→ Etapas de desenvolver estratégias – (4) Desenvolver modelo de fornecimento:

A partir da compreensão de que a metodologia de *Strategic Sourcing* é, acima de tudo, uma abordagem disruptiva no cenário de compras corporativas, que coloca luz sobre alguns aspectos tradicionais que tendem a manter a área na obsolescência (SMELTZER *et al*, 2003), essa etapa pode ser considerada a mais abrupta em termos de mudança dos padrões que moldam a conduta das áreas de negócio, pois está diretamente ligada à forma como se compra, se paga e, principalmente, se recebe a mercadoria ou prestação de serviços. Nesse sentido, "um novo modelo de fornecimento visa criar alternativas para melhor explorar estratégias de negociação, em função de processos mais ajustados e eficientes" (BIM, 2016, p. 129).

Entretanto, os procedimentos da metodologia não implicam diretamente em uma mudança, e sim na avaliação dos modelos atuais, para que possam ser adaptados para o atendimento dos objetivos estabelecidos nas etapas de fundamentação, relacionados aos acordos de prazo, preço e qualidade, principalmente. Para esta análise, devem ser consideradas as informações obtidas através do TCO, que reflete os impactos do modelo atual de fornecimento na base de custos, versus a disponibilidade do mercado fornecedor a ser consultada na próxima etapa (BIM, 2016).

Apesar da necessidade de alterar os modelos de fornecimento ser, geralmente, sinalizada pela área de compras a partir do resultado das análises sobre os modelos atuais, a decisão a respeito da continuidade de um modelo vigente ou a introdução de uma nova configuração é de responsabilidade da área de negócio, pois esta será diretamente impactada pelas mudanças realizadas, e terá que enfrentar os desafios de implementar os novos acordos na sua operação.

→ Etapas de desenvolver estratégias – (5) Conduzir análise de fornecedor (*Request for Information* - RFI):

Depois que está definido o que comprar e a sua oferta no mercado, as premissas de custo a pautarem as decisões de negócio e os formatos que devem reger a relação de compra, parte-se então para as etapas de relação direta com os agentes externos à organização (os fornecedores). Para essas interações, a metodologia de Bim (2016) indica a utilização de duas ferramentas principais: a *Request for Information* - RFI, e a *Request for Proposal and Quotation* - RFP-Q. Este tópico explicará os conceitos da RFI, como deve ser utilizada em um processo de *Strategic Sourcing*, e ainda, qual a sua contribuição para com as próximas etapas.

Torna-se importante considerar que a RFI, conforme definição de Bim (2016, p. 135) "nada mais é do que uma pesquisa estruturada, de forma que, quando respondida pelos fornecedores, permite consolidar e avaliar as informações em um mesmo padrão. É o primeiro contato formal com os fornecedores e caracteriza o processo de *Strategic Sourcing*".

As respostas recebidas através da RFI devem prover todas as informações necessárias para que todos os participantes sejam analisados de forma transversal, nos quesitos estrutura de produção, operação, distribuição, atendimento, capital e concorrência (BAILY *et al*, 2000). O produto final desta análise será uma lista curta de empresas com estruturas semelhantes para competir entre si e capacidades próximas às expectativas da área de negócio, questão essa a ser considerada na etapa de negociação.

→ Etapas de Negociação e Implantação de Acordos – (6) Conduzir processo de Cotação (*Request for Proposal and Quotation* - RFP-Q);

Assim como a RFI, a *Request for Proposal and Quotation* - RFP-Q, ou Requisição de Proposta técnica e Comercial, é o primeiro contato formal com os

agentes externos para obtenção de preços. Este processo irá permitir selecionar os fornecedores para a Etapa 7 - Conduzir Processo de Negociação” (BIM, 2016, p. 154).

O papel da RFP-Q na aplicação da metodologia, além de estruturar a forma como a área de compras se comunica com os fornecedores e obtém as propostas técnicas e comerciais, é também oferecer ao processo uma padronização que favoreça a análise das respostas obtidas. Em decorrência da execução desta etapa será elaborado o mapa comparativo de preços, que dentre outras atribuições, visa:

-Apurar os valores mínimos de cada item, por fornecedor (melhor mix); as distâncias (reais e %) para o Baseline de Preços; valores máximos por item e por fornecedor; apurar os preços unitários que estão fora da curva de maior frequência de preços, etc. Este mapa é fonte de informação para a simulação de cenários [...]. Esta análise permite avaliar, em conjunto, várias composições diferentes de fornecedores, localidades, etc., comparando ainda o resultado entre o *Baseline* de Preço, *Baseline* de Custo Total e estas simulações. É uma análise complexa, porém importante para a tomada de decisão.- (BIM, 2016, p. 173).

Devido à sua complexidade, as demonstrações oferecidas pelo mapa comparativo de preços, após a negociação, podem comprometer a confiança dos *stakeholders* nos resultados finais da aplicação da metodologia, portanto, quanto mais completa e abrangente for a pesquisa de preços (RFP-Q) melhor será a resposta dos participantes. Como resultado, mais assertivas serão as análises que definirão quais empresas devem seguir no páreo.

Nesta etapa, o nível de conhecimento a respeito do que está sendo adquirido, do mercado fornecedor, dos custos diretos e indiretos relacionados à compra e do modelo ideal de fornecimento deve ser alto, para que as decisões tomadas, como manter ou não um fornecedor no processo, não impliquem em riscos para o resultado do projeto (BIM, 2016).

-Tradicionalmente, o comprador vem sendo obrigado a concentrar sua atenção no preço. Hoje, ao trabalhar próximo a seus principais fornecedores, concentrando-se na eliminação dos custos desnecessários da cadeia de suprimentos, os preços podem ser consideravelmente reduzidos. Tal iniciativa exige que a transparência dos custos e custos de aquisição estratégica tornem-se parte do vocabulário do comprador.- (BAILY *et al*, 2000, p. 236).

A aproximação da qual Baily *et al* (2000) se refere, pode e deve ser realizada na etapa de RFP-Q através de reuniões promovidas pela área de compras (remotas ou presenciais), com as empresas participantes e a área de negócio. Estas reuniões

devem ter como objetivo sanar dúvidas técnicas e comerciais a partir das propostas recebidas e ampliar a visão da organização sobre a oferta do fornecedor, que muitas vezes pode ser tendenciosa a limitar-se a um ponto de vista apenas (BIM, 2016).

O estágio final da RFP-Q deve demonstrar um alto nível de concorrência entre as empresas escolhidas para a etapa seguinte, em que a determinação de qual delas será a vencedora do processo de concorrência se dará a partir das suas próprias estratégias de negociação resultantes do interesse em selar os novos acordos. Isto se deve ao fato de que, para a organização que compra, a negociação deve ser um aprimoramento das propostas e condições que já lhe atenderia de forma satisfatória, limitado aos objetivos específicos de economia definidos nas etapas de fundamentação (BIM, 2016).

Nesse sentido, para essa etapa ser considerada superada é fundamental que todos os requisitos técnicos e comerciais sejam atendidos na sua totalidade pelas propostas das empresas participantes do BID - termo comumente utilizado pela área de compras para se referir a esta etapa da aplicação da metodologia (ABRAFAC, 2019) que não poderia deixar de ser mencionado neste tópico. Isto é importante para que a área de compras, a área de negócios e demais *stakeholders* estejam seguros com a possibilidade de alguma dessas empresas se tornarem fornecedoras da organização.

→ Etapas de Negociação e Implantação de Acordos – (7) Conduzir processo de negociação;

De forma a contribuir para uma maior melhor compreensão do processo de negociação apresentado por Bim (2016), e posterior comparação com a proposta de otimização apresentada no presente artigo, faremos uma descrição mais detalhada neste tópico do que nos anteriores, de acordo com cada etapa do processo.

-A preparação dos processos de negociação, o entendimento de como conduzir estes processos e, por fim, o entendimento das melhores formas de divulgação dos resultados, são ações que integram o processo de negociação. A participação da Equipe do Projeto nesta etapa será maior e fundamental para o sucesso e sustentabilidade dos resultados que serão gerados pelo processo.- (BIM, 2016, p. 179).

A etapa de negociação é, portanto, considerada por Bim (2016) como uma das etapas de maior importância na metodologia de *Strategic Sourcing*, pois é

através dela que os usuários, técnicos e líderes (cada um representando as suas unidades de negócio) compõem a equipe de projeto devido a expertise e influência que cada um deles possui em suas áreas de atuação. Nessa esteira, Bim (2016, p. 55) nos indica que “é importante que os responsáveis pelas compras sejam envolvidos no processo por conhecerem a rotina, problemas, cotações, últimas ações e, principalmente, por estarem alinhados com o projeto, evitando, assim, descompassos durante a realização”.

Torna-se necessário ainda destacar as diferentes proporções com que a metodologia *Strategic Sourcing* pode ser aplicada. Pode partir de uma mobilização geral de todas as áreas de negócio da organização, que conseqüentemente envolve uma quantidade maior de pessoas interessadas e ou impactadas (diretores e executivos acima da linha de orçamento, por exemplo) até uma única categoria de gastos, gerida pelo(a) comprador(a), definido por Bim (2016, p. 35) como o “agrupamento de despesas que são similares e que possuem o mesmo tipo de mercado fornecedor (e que poderão ter uma abordagem similar)”.

Nessa linha de entendimento, é fundamental que o principal interessado na aplicação da metodologia seja a pessoa à frente da carteira de compras, em busca de ampliar a sua contribuição estratégica com os resultados da organização através dos métodos e procedimentos do *Strategic Sourcing*. Cavinato e Kauffman (2000) em sua obra “*The Purchasing Handbook*” anteciparam que muitos profissionais de compras e acadêmicos estão discutindo a respeito de quais serão as futuras funções do(a) comprador(a). Um entendimento comum entre eles é que a pessoa à frente de uma carteira de compras tende a ter uma função mais estratégica, e que o seu trabalho será cada vez mais amplo e complexo.

Nesta perspectiva, considerando um cenário de aplicação da metodologia em uma única categoria de gastos (com foco na atuação da pessoa compradora), se dará o seguimento do tópico em questão, bem como dos demais. O processo de negociação está fracionado em cinco grandes atividades de execução, sendo: 1) definir estratégia de negociação de mesa (tradicional); 2) preparar as negociações; 3) conduzir as negociações; 4) preparar a recomendação e 5) divulgar resultados (BIM, 2016).

A primeira atividade (definir estratégia de negociação de mesa), está diretamente relacionada ao planejamento das ações a serem desempenhadas durante a negociação, onde serão definidas as pessoas que participarão do

processo do início ao fim e a quem serão reportados os resultados obtidos a fim de comparar com os objetivos definidos. Em linhas gerais, a etapa consiste em estabelecer o ponto de equilíbrio que conduzirá o processo de negociação a partir da resposta a pelo menos três perguntas norteadoras, sugeridas por Bim (2016): a) qual a melhor alternativa possível de ser alcançada; b) qual alternativa pode ser aceita e c) qual alternativa não poderá ser aceita.

A segunda atividade (preparar as negociações) está relacionada às premissas que nortearão as agendas de negociação com os fornecedores, referido por Bim (2016) como “dossiês de negociação”, contendo as especificações do que está sendo negociado (preços e volumes), a posição de cada possível fornecedor, distância de cada fornecedor de seus concorrentes e da meta a ser alcançada, parâmetros de desempenho a serem aplicados e serviços a serem geridos.

Será dada atenção especial para a terceira atividade “conduzir as negociações”, haja vista que a presente proposta de otimização de um modelo de *Strategic Sourcing* baseado na metodologia proposta por Bim (2016), que será apresentada no decorrer do artigo, possui enfoque justamente na atividade em questão e na sua forma de execução pelo(a) comprador(a), responsável por conduzir as negociações em um processo de compras em virtude da sua habilidade de comunicação e de seu conhecimento de negócio.

A atividade de condução de negociações, proposta por Bim (2016), deve atender pelo menos sete (7) atividades, sendo elas: a) conduzir reuniões individuais; b) receber e consolidar as propostas revisadas; c) formatar e projetar resultados; d) validar projeção de resultados; e) avaliar a necessidade de novas “rodadas de negociação”; f) identificar os fornecedores vencedores e, por fim, g) resumir acordos de fornecimento.

A quarta atividade “preparar recomendação”, ainda relacionada com a negociação, pode ser entendida como a atividade do processo em que os resultados são estruturados de forma a demonstrar quem, dentre os fornecedores participantes, performou melhor e apresentou a melhor proposta para o atendimento das necessidades da organização. Esta recomendação deve ser embasada nas premissas acordadas, e vir acompanhada de uma análise holística dos riscos, benefícios, indicadores de desempenho e níveis de serviços a serem atribuídos à tomada de decisão (BIM, 2016).



A quinta e última atividade, "divulgar os resultados", representa a finalização dos processos do *Strategic Sourcing* e busca comunicar a todas as partes interessadas, (principalmente os fornecedores que não foram classificados) a respeito das definições realizadas. Entende-se como uma boa prática, fundamental para a manutenção do bom relacionamento com o mercado. Como muito bem destacado por Bim (2016), a prática de lisura no processo de compra estratégica garante uma boa imagem da empresa junto a seus parceiros de negócios.

→ Etapas de Negociação e Implantação de Acordos – (8) Implantar acordos de fornecimento:

Nesta etapa será definido o papel de cada um dos agentes do processo de criação e manutenção desse contrato, como área de compras, área de negócio, fornecedor e usuários, através de um plano com todas as ações pertinentes para a implantação e acompanhamento dos novos acordos (em conjunto com os stakeholders), tão importante para a boa receptividade das áreas internas e sustentação do contrato a longo prazo (BIM, 2016).

Considera-se a etapa "implantar acordos de fornecimento" de extrema importância, pois ela pode contribuir de forma decisiva para que a organização usufrua dos melhores resultados da aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing*. Estes acordos, (comerciais e jurídicos), formalizados através de contrato, alinhavam todas as etapas anteriores em uma série de obrigações, atribuições, responsabilidades, prazos e metas, que deverão orientar a execução do modelo de fornecimento escolhido para a compra em questão (BIM, 2016).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo buscou apresentar uma proposta de otimização de um modelo de compras baseado na metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016). O desenho da pesquisa foi organizado em dois momentos principais: 1) análise das etapas do modelo de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016) e definição da etapa a ser otimizada e 2) intervenção na etapa "conduzir processo de negociação", atividade "conduzir as negociações" com vistas a otimizar o modelo de compras estratégicas proposto pelo presente artigo.

O modelo de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016) apresenta três etapas principais, divididas em oito etapas secundárias, sendo:

➤ **Etapas de Fundamentação:**

Etapa 1 – Definir requerimentos internos;

Etapa 2 – Entender mercado fornecedor;

Etapa 3 – Elaborar Modelo de Custo Total (*Total Cost of Ownership* - TCO);

➤ **Etapas de Elaboração de Estratégias:**

Etapa 4 – Desenvolver modelo de fornecimento;

Etapa 5 – Conduzir análise de fornecedor (*Request for Information* - RFI);

➤ **Etapas de Negociação e Implantação de Acordos:**

Etapa 6 – Conduzir processo de Cotação (*Request for Proposal and Quotation* - RFP-Q);

Etapa 7 – Conduzir processo de negociação;

Etapa 8 – Implantar acordos de Fornecimento;

Após análise criteriosa das oito etapas da metodologia de *Strategic Sourcing* proposta por Bim (2016), foi realizada intervenção na etapa (7) “conduzir processo de negociação”, atividade “conduzir as negociações”.

Decidiu-se por intervir nesta etapa por entender que o modelo proposto pela autora, nesta etapa específica, não explora de forma aprofundada aspectos importantes, como executar de fato uma negociação, e sim, os produtos que a negociação deve gerar para a conclusão do processo de compras.

A atividade “conduzir as negociações”, conforme proposto por Bim (2016), deve atender pelo menos sete (7) tarefas: a) conduzir reuniões individuais; b) receber e consolidar as propostas revisadas; c) formatar e projetar resultados; d) validar projeção de resultados; e) avaliar a necessidade de novas “rodadas de negociação”; f) identificar os fornecedores vencedores e, por fim, g) resumir acordos de fornecimento. A presente proposta de otimização de um modelo de compras baseado no modelo de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016) sugere substituir as sete tarefas ora citadas pelas atividades: a) “avaliação de cenário”; b) “estudo de cenário”; c) “plano de negociação”; d) “análise dos resultados”. A substituição das



sete tarefas da atividade “conduzir as negociações” pelas quatro tarefas propostas no modelo de otimização de compras estratégicas busca complementar o que propõe o modelo de *Strategic Sourcing* por Bim (2016), também ampliar a sua abrangência para o campo prático do(a) comprador(a) à frente do processo de negociação.

4. PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO MODELO DE COMPRAS ESTRATÉGICAS

Após criteriosa análise do modelo de compras estratégicas desenvolvido por Bim (2016) e suas diferentes etapas de execução: 1) definir requerimentos internos; 2) entender mercado fornecedor; 3) elaborar modelo de custo total; 4) desenvolver modelo de fornecimento; 5) conduzir análise de fornecedor; 6) conduzir processo de cotação; 7) conduzir processo de negociação e 8) implantar acordos de fornecimento, verificou-se a possibilidade de otimizar a etapa “conduzir processo de negociação”. A referida etapa aparece fracionada em cinco atividades: a) definir estratégia de negociação de mesa (tradicional); b) preparar as negociações; c) conduzir as negociações; d) preparar a recomendação e e) divulgar resultados.

Smeltzer *et al* (2003), buscaram investigar e determinar até que ponto a negociação está corretamente integrada aos demais processos da metodologia *Strategic Sourcing*. Os autores citados concluem que a negociação não está bem integrada aos outros processos, e dentre as implicações desta conclusão, a principal está associada a importância do processo de negociação para a implementação do *Strategic Sourcing*:

“Várias implicações gerenciais potenciais emergem deste estudo que podem exigir diferentes níveis de reengenharia de processos. A implicação mais importante é que os gerentes de suprimentos devem enfatizar a integração de processos. Um processo de sourcing estratégico apenas no nome não levará uma equipe de sourcing ao plano de negociação ideal para uma determinada compra. A equipe deve entender a importância de todas as etapas para integrar totalmente os resultados das etapas de sourcing no plano de negociação” (SMELTZER *et al*, 2003, p. 11).

Nessa linha de entendimento, a falta de integração do processo de negociação aos demais processos de *Strategic Sourcing* impacta diretamente nos resultados da implementação. Conforme relatam Smeltzer *et al* (2003):

"Muito se fala sobre o fato de que o *Strategic Sourcing* e a negociação são importantes processos de negócios. Mas o planejamento do *Strategic Sourcing* e negociação não foi visto como um processo integrado na maioria dos casos. [...] Parece que mesmo os exemplares, aquelas empresas consideradas "as melhores das melhores" em *Strategic Sourcing* e negociações, geralmente não entendem que *Strategic Sourcing* é um processo integrador. Na maioria dos casos analisados, o plano de negociação não foi bem planejado. É possível que as equipes não tenham compreendido a importância desta etapa ou não souberam integrar efetivamente as etapas anteriores com o plano de negociação para criar um processo integrado" (SMELTZER *et al*, 2003, p. 11).

Levando isso em consideração, o artigo apresenta uma proposta de otimização de um modelo de compras baseado na metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016), buscando explorar a atividade "conduzir as negociações", que faz parte da etapa "conduzir processo de negociação". A presente proposta traz como objetivo principal orientar a pessoa compradora a como proceder nesta importante etapa/atividade e incentivar a integração dos demais processos de *Strategic Sourcing* com o processo de negociação, tendo em vista a contribuição direta das etapas anteriores (de fundamentação e de elaboração de estratégias) com a etapa de negociação.

Como apresentado no decorrer do artigo, a atividade "conduzir as negociações", proposto por Bim (2016), deve atender pelo menos sete (7) atividades, sendo elas: a) conduzir reuniões individuais; b) receber e consolidar as propostas revisadas; c) formatar e projetar resultados; d) validar projeção de resultados; e) avaliar a necessidade de novas "rodadas de negociação"; f) identificar os fornecedores vencedores e, por fim, g) resumir acordos de fornecimento.

A presente proposta de otimização de um modelo de compras estratégicas, portanto, sugere substituir as tarefas citadas pelas atividades: "avaliação de cenário", "estudo de cenário", "plano de negociação" e "análise dos resultados", que complementa o que propõe o modelo de Bim (2016) e amplia a sua abrangência para o campo prático do(a) comprador(a) à frente do processo negociação.

→ Avaliação de cenário

Antes que seja decidido investir recursos no processo de negociação, como muitas horas de trabalho em reuniões e em longas análises, torna-se fundamental entender em profundidade quais são os objetivos e limitações internas relacionadas

ao que se deseja comprar, e verificar se realmente é necessário executar um processo estruturado de negociação.

Apesar de ser uma constatação aparentemente óbvia, muitas vezes, a falta dessa avaliação inicial implica em uma extensa preparação para o processo de negociação, conforme orienta o tópico “estudo do cenário” (próximo a ser abordado), em que logo no início das atividades é possível atingir os objetivos, porém, devido a robustez dada ao processo, essa resposta tende a demorar muito mais para ser obtida.

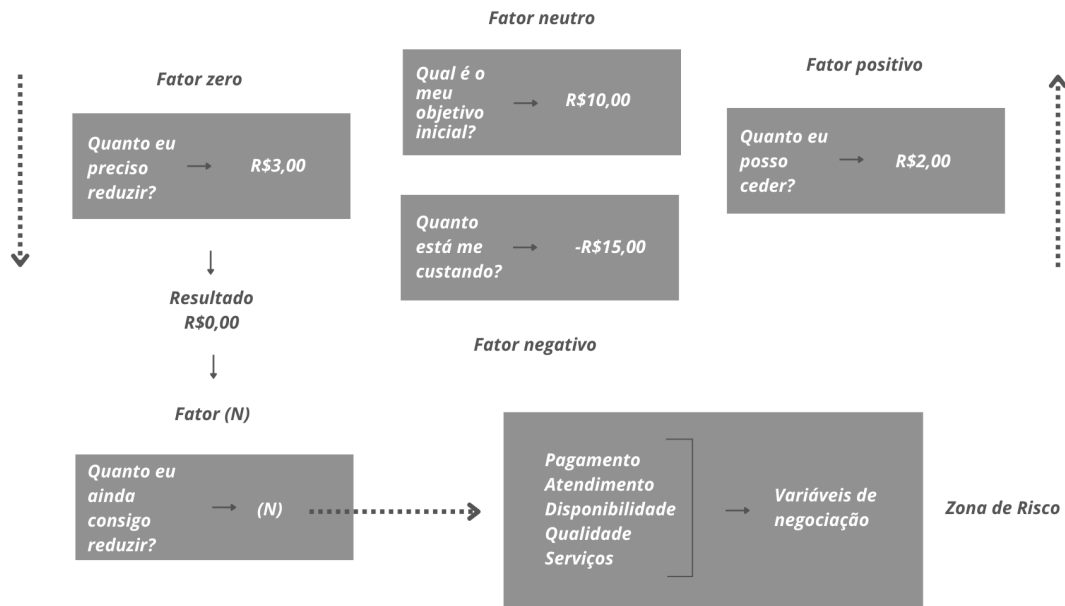
Com base nisso, Baily *et al* (2000) sugerem algumas alternativas à negociação, que podem ser utilizadas nesta etapa, através de “pleitos” ou “posições” por meio de uma carta ou e-mail ao fornecedor, antes de iniciar a negociação, sendo: a) Persuasão (significa estimular a outra parte a aceitar os méritos de uma situação específica, porém sem oferecer nada em troca); b) Aceitação: (implica em concordar totalmente com o que a outra parte oferece); c) Coerção: (expressa em insistir que o outro lado atenda as suas demandas); d) Solução de problema: (significa remover a diferença, de modo a eliminar a necessidade de negociação).

É importante ressaltar que algumas das alternativas apresentadas requerem um forte alinhamento interno, sendo que por este motivo é tão importante entender profundamente os objetivos e limitações de preços, custos, etc. relacionados ao que se deseja comprar antes de formalizar uma posição, minorando os riscos inerentes ao processo de compra.

→ Estudo de cenário

Após a avaliação do cenário, caso fique entendido que nenhuma das alternativas propostas por Baily *et al* (2003) para evitar uma negociação extensa se enquadram na situação, sugere-se então a realização do estudo de cenário, etapa de preparação anterior à negociação, através da utilização de uma matriz, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3: Matriz de estudo do cenário



Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo do cenário é a atividade principal do processo de negociação, pois é a partir do entendimento das informações disponíveis a respeito do cenário de negociação que se desenhou, e da sua correta disposição na matriz que será possível obter as informações necessárias para a estruturação do plano de negociação. Para facilitar o entendimento, aplicou-se na matriz, como exemplo, a variável “preços”, porém, a sua aplicação estende-se também às outras variáveis, como será explicado no decorrer deste tópico. Conforme pode ser visto na Figura 3, a matriz apresenta cinco fatores, denominados “fatores de negociação”:

- Fator neutro: fator neutro deve ser o objetivo principal da negociação, definido nas etapas de fundamentação do modelo proposto por Bim (2016), a partir das análises profundas sobre o TCO e do *Baseline* de preços.
- Fator negativo: fator negativo é como o mercado se apresenta através de propostas para o que está sendo comprado. É a resposta à primeira interação da organização com o agente externo (fornecedor). Esta informação é possível de ser obtida a partir da realização da RFP-Q.
- Fator positivo: fator positivo, assim como o próximo fator (fator zero), é determinante para o sucesso da negociação, pois proporcionará equilíbrio a negociação, fomentando a construção da relação de “ganha-ganha”, onde as duas partes podem e devem sair vencedores de uma negociação (SHAPIRO,

R; JANKOWSKI, M, 1998). Entretanto, essa não é uma informação fácil de se obter, pois requer que as partes interessadas (*stakeholders*), estejam dispostas e convencidas de que a concessão solicitada será bem aproveitada. Portanto, essa informação nunca deve ser revelada em uma negociação, e sim, validada para que os cálculos necessários sejam feitos.

- Fator zero: fator zero deve ser o último fator para obter-se o primeiro resultado da negociação, onde o(a) comprador(a), tendo disposto no mapa o objetivo inicial, o preço do mercado, e a margem para concessão (fator positivo), poderá entender e avaliar a proporção dos desafios que lhe cabem na negociação. É importante observar (Figura 3) que o desafio se torna muito menor quando se possui todas as informações necessárias para nortear o processo.

Neste sentido, com o cenário totalmente estruturado, podem ser identificados também os ofensores do cenário (desequilíbrio entre um fator e outro), que reduzem a probabilidade de que uma negociação “ganha-ganha” ocorra. É neste momento que entra em ação o próximo fator:

- Fator (N): fator (N) é, sobretudo, um fator que inclui uma variável diferente da considerada inicialmente para neutralizar os desequilíbrios da negociação.

Como foi possível perceber na Figura 3, a variável considerada para a soma dos fatores é o “preço”. Nenhuma outra variável, denominada “variáveis de negociação” foi utilizada, como: a) pagamento (prazo de pagamento, forma de pagamento, frequência dos pagamentos); b) atendimento (prazo de entrega, tipo de frete, canais de atendimento); c) disponibilidade (estoque, logística, equipes); d) qualidade (níveis de qualidade do material ou serviço); e e) serviços (acordos de níveis de serviço, penalidades, bonificações).

A partir do momento que a negociação requer a inclusão de qualquer uma das variáveis ora citadas para encontrar o equilíbrio (ou ainda, maximizar o resultado), é acessada a “zona de risco” da negociação, onde tudo que foi construído no decorrer dos processos de *Strategic Sourcing* pode ser comprometido. Portanto, nunca se deve tomar uma decisão apenas pelo(a) comprador(a), e sim, deve ser uma estratégia a ser seguida, alinhada com todos os *stakeholders*. Para o desenho dessa estratégia, sugere-se então o desdobramento da matriz de estudo de cenário (Figura 3) para cada uma das outras variáveis do fator (N), até que fique entendido quais delas oferecem uma maior segurança para serem inseridas na

negociação. Essa definição pode ser motivada pelo resultado negativo dos quatro primeiros fatores, ou pelo interesse de quem está negociando em obter uma parcela maior de resultado.

Sendo assim, não existe um limite para os desdobramentos do estudo de cenário (apresentado na Figura 3), já que tudo irá depender do quão complexa pode ser a obtenção das informações necessárias, bem como do quanto as partes interessadas estão dispostas em continuar fomentando o processo de negociação.

É importante considerar que a utilização do Fator (N) na negociação é comum, e não deve ser evitada. Porém, requer que o nível de conhecimento do(a) comprador(a) a respeito do que está sendo comprado, custos, modelo de fornecimento, limitações internas e limitações do mercado seja alto, e que a inclusão de variáveis secundárias na negociação não comprometam a sustentação do negócio a longo prazo.

→ Plano de negociação

Com o estudo do cenário concluído, validado por todas as partes, é necessário estimar a quantidade de reuniões que serão necessárias. Para isto, será considerado a complexidade do cenário e quem serão os participantes obrigatórios de ambos os lados para que um cronograma de agendas seja estruturado e que todos os envolvidos tenham visibilidade sobre o processo.

As reuniões devem seguir uma pauta padrão, dividida em três etapas. No primeiro momento, uma das partes terá a oportunidade de expor e defender a sua posição, sem interrupções ou questionamentos, no segundo momento, a outra parte poderá fazê-lo, e, no terceiro momento, ambas as partes poderão apresentar seus contrapontos.

A posição da organização, representada principalmente pela pessoa compradora, deve ser sempre baseada no valor do “Fator zero” somado ao valor do “Fator (N)”, em busca da diferença que está comprometendo diretamente o resultado. É fundamental que essa informação esteja clara para que o fornecedor não fique com dúvidas a respeito do objetivo da reunião, mesmo que o(a) comprador(a) esteja ciente do desequilíbrio que tal proposta oferece à negociação. A ponderação deve ocorrer depois que a proposta revisada for enviada pelo fornecedor, que mesmo não chegando à condição solicitada, poderá ser aceita.

Cita-se como exemplo uma situação hipotética: “se com uma redução de R\$3,00 seria possível chegar ao “Fator zero”, mas é desejável (e seguro) angariar um desconto de R\$7,00, oferecendo um prazo de pagamento menor, a posição inicial deve ser de R\$7,00, e nunca de R\$3,00”. Como exposto, a informação sobre o prazo de pagamento “Fator (N)” só poderá ser “colocada na mesa” no terceiro momento da reunião, depois que o fornecedor já colocou a sua contraproposta, pois pode ocorrer que a oferta seja aceita sem que outra variável entre em negociação, e desta forma, mais um ganho poderá ser atribuído ao resultado final. É importante que, após cada reunião, uma ata seja redigida sobre tudo que foi discutido e que uma nova proposta formal seja enviada pelo fornecedor. Essa comunicação pode ocorrer através de rodadas sequenciais de RFP documentadas, onde fique claro as expectativas de prazo para análise e retorno.

→ Resultados

A cada nova rodada de negociações, além das formalizações supracitadas, é função do(a) comprador(a) comunicar internamente quais ganhos foram obtidos e quais riscos foram mitigados na nova interação com o fornecedor para que os *stakeholders* se sintam seguros em relação às pessoas a frente do processo, e sigam confiantes a respeito da evolução da negociação. Esta comunicação deve ocorrer, principalmente, para que haja visibilidade sobre os resultados no decorrer da negociação, que podem não ficar evidentes na conclusão do processo, e passem despercebidos pela equipe do projeto. Quando, enfim, for possível identificar um equilíbrio na negociação, em que todas as partes estejam satisfeitas com a composição do cenário, deve-se então concluir o processo e seguir para a etapa de cálculo dos resultados.

O cálculo do resultado, portanto, é um documento contendo uma análise comparativa entre a proposta inicial com a última versão obtida, desde a primeira versão do mapeamento até o seu último desdobramento, considerando todas as variáveis de negociação, com o total de horas investidas, número de rodadas realizadas, riscos evitados, ganhos mensuráveis e não mensuráveis, acordos estabelecidos e demais informações do negócio. Esse documento tem o papel de demonstrar o empenho e capacidade da área de compras em alcançar os mais altos patamares de resultados em negociações, bem como, servir como

evidência para as demais etapas do *Strategic Sourcing*, que estão diretamente relacionadas com o processo de negociação.

Até aqui foram expostas, de maneira detalhada, as atividades necessárias para a otimização do sistema de compras estratégicas orientado à metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016): “avaliação de cenário”, “estudo de cenário”, “plano de negociação” e “análise dos resultados”. Estas atividades (não presentes na metodologia da autora) complementam o modelo de aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* de Bim (2016) e ampliam a sua abrangência para o campo prático do(a) comprador(a) à frente do processo de negociação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou uma proposta de otimização de um modelo de compras baseado na metodologia de *Strategic Sourcing* desenvolvido por Bim (2016). A metodologia apresentada pela autora está dividida em três etapas principais, estas fracionadas em oito etapas secundárias: I) etapas de fundamentação (1- definir requerimentos internos; 2- entender mercado fornecedor e 3- elaborar modelo de custo total) II) etapas de elaboração de estratégias (4- desenvolver modelo de fornecimento e 5- conduzir análise de fornecedor) e III) etapas de negociação e implementação (6- conduzir processo de cotação; 7- conduzir processo de negociação e 8- implantar acordos de fornecimento).

Após análise das oito etapas presentes na metodologia de Bim (2016), decidiu-se por realizar intervenção na etapa (7) “conduzir processo de negociação”, atividade “conduzir as negociações”. Optou-se intervir nesta etapa devido ao entendimento de que o modelo proposto pela autora, nesta etapa específica, não explora de forma aprofundada aspectos importantes, como executar de fato uma negociação, e sim, os produtos que a negociação deve gerar para a conclusão do processo de compras.

A atividade “conduzir as negociações”, conforme proposto por Bim (2016), deve contemplar ao menos sete (7) tarefas: a) conduzir reuniões individuais; b) receber e consolidar as propostas revisadas; c) formatar e projetar resultados; d) validar projeção de resultados; e) avaliar a necessidade de novas “rodadas de negociação”; f) identificar os fornecedores vencedores e, por fim, g) resumir acordos de fornecimento. A presente proposta de um modelo de compras estratégicas

sugere substituir as sete tarefas ora citadas pelas atividades: a) “avaliação de cenário”; b) “estudo de cenário”; c) “plano de negociação”; d) “análise dos resultados”. A substituição das sete tarefas da atividade “conduzir as negociações” pelas quatro tarefas propostas no modelo de otimização de compras estratégicas busca complementar o que propõe o modelo de *Strategic Sourcing* por Bim (2016), e também ampliar a sua abrangência para o campo prático do(a) comprador(a) à frente do processo de negociação.

A otimização de um modelo de compras estratégicas baseado na metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016), justifica-se a partir do entendimento de que a falta de integração da etapa de negociação aos demais processos de *strategic sourcing* pode impactar diretamente nos resultados da implementação da metodologia. Potencializar a contribuição do processo de negociação com a aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing*, oferecer uma estratégia robusta para a condução de um processo de negociação assertivo e aumentar a segurança do(a) comprador(a) para recomendar fornecedores com base nas informações estruturadas são as principais contribuições esperadas pelo presente modelo de compras estratégicas.

Por fim, é importante registrar que o presente modelo de compras estratégicas - otimizado a partir da metodologia de *Strategic Sourcing* proposto por Bim (2016) - está sendo utilizado, passa por melhorias contínuas e possui como objetivo ser validado para que possa ser replicado em outras organizações. O texto busca também ampliar a compreensão atual a respeito da temática “compras estratégicas”, bem como contribuir com as comunidades de pesquisa que possuem interesse na metodologia de *Strategic Sourcing*.

REFERÊNCIAS

ABPC - Associação Brasileira dos Profissionais de Compras. ABPC Conecta: Estratégias inteligentes para uma boa negociação. ABPC - Associação Brasileira dos Profissionais de Compras, 2020.

ANDERSON, Matthew G.; KATZ, Paul B. *Strategic Sourcing*. The International Journal of Logistics Management, 1998.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. *Compras: princípios e administração*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.



BIM, Cilene. Strategic Sourcing: Manual de Aplicação da Metodologia de Negociação de Compras. 2ª ed. São Paulo: Inlacce - Instituto Latino Americano de Compras Corporativas e Estratégicas, 2016.

CAVINATO, Joseph L.; KAUFFMAN, Ralph G. The Purchasing Handbook: A guide for the Purchasing and Supply Professional. 6ª ed. Pensilvânia: McGraw-Hill, 2000.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administração da Produção e Operações. 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

ILOS - Especialistas em Logística e Supply Chain. Strategic Sourcing: a transformação estratégica das empresas compradoras – parte 1. ILOS - Especialistas em Logística e Supply Chain, 2010.

OLIVEIRA, Amâncio; ONUKI, Janina. Negociações internacionais: teoria e técnicas. São Paulo: Editora UNESP, 2012.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free, 1980.

SHAPIRO, Ronald M.; JANKOWSKI, Mark A. Power of Nice: How to Negotiate So Everyone Wins-Especially You!. New York: John Wiley & Sons, Incorporated, 1998

SMELTZER, Larry R.; MANSHIP, Jennifer A.; ROSSETTI, Christian L. An analysis of the integration of Strategic Sourcing and negotiation planning. Journal of Supply Chain Management, 2003.

SMITH, Derek. Efficiency and Transformation Review for Sourcing and Procurement. Huron Consulting Group, 2014.