

A vez do fornecimento estratégico

Como implementar esse conceito que traz inúmeras vantagens ao processo de compras



O fornecimento estratégico é um elemento crítico para o resultado final de uma empresa. As empresas gastam entre 50% a 80% do seu faturamento na aquisição de produtos e serviços, tornando sua abordagem para o processo de compras tão importante quanto sua abordagem para o processo de marketing e vendas. Gerenciar a parte anterior da cadeia de suprimentos é tão essencial quanto observá-la à frente, em direção a seus clientes.

Já se foram os dias em que apenas uma operação, um elo da cadeia de suprimentos, poderia resolver todos os problemas. Se o desejo é ter sucesso a longo prazo, é necessário reconhecer que sua empresa e seus fornecedores estão no negócio juntos.

Quem são as pessoas na empresa que gastam o dinheiro? Comprador, agente de compras, diretor de aquisições, profissional de suprimentos: quais as diferenças entre eles? Considere as três seguintes definições:

- **Profissional de compras:** desempenha transações de compras de produtos e serviços ao preço mais baixo possível ou com a máxima utilidade.

- **Profissional de aquisição:** suas funções envolvem a administração de materiais dos produtos e serviços comprados, além das atividades baseadas nas transações;
- **Profissional de fornecimento estratégico:** a atividade envolve o processo de entendimento das categorias, sua intenção de uso e abastecimento de mercados baseados numa rigorosa análise, a fim de identificar os pontos de alavancagem e desenvolver a estratégia de fornecimento apropriada, que reduza o custo total para a empresa.

Esse tipo de cadeia de suprimentos é chamado de Darwinista: suas atividades evoluem de simples “compras” para o “fornecimento estratégico”. Assim, administram seu crescimento e permanecem lucrativas por um longo tempo. Aquelas que não desviam ao longo do caminho, conforme suas necessidades, aumentam o suprimento externo e concentram-se no fluxo de caixa e desempenho.

Compras era usada no passado para “morder” os fornecedores, especialmente em tempos de baixa lucratividade, para melhorar o resultado final dos clientes às custas do resultado final do fornecedor. Os resultados sempre foram

relações “adversárias”, exploradas tanto por clientes quanto fornecedores baseadas na sua força relativa de barganha.

Nos anos 1980, muitos compradores adotaram a abordagem de que o desenvolvimento era o caminho para evitar a exploração dos fornecedores. Com o tempo, ficou aparente que a fragmentação da base de abastecimento não oferecia alavancagem econômica no mercado, mas apenas um grau moderado de proteção contra a manipulação do fornecedor, apesar de um aumento no custo administrativo.

Então veio uma nova abordagem para as relações com fornecedores baseada no modelo de parceria “japonês”. O conceito foi aplicado a muitos produtos e serviços diretos usados nas operações comerciais sem a devida consideração à adequação do modelo de parceria, sem mencionar o melhor meio de gerenciar tais arranjos. Embora, inicialmente, as parcerias pareciam ter muitas vantagens, com o passar do tempo a base de forças frequentemente passava para os fornecedores, os quais estavam protegidos das forças competitivas.

Enquanto isso, as barreiras comerciais estavam caindo e uma nova eco-



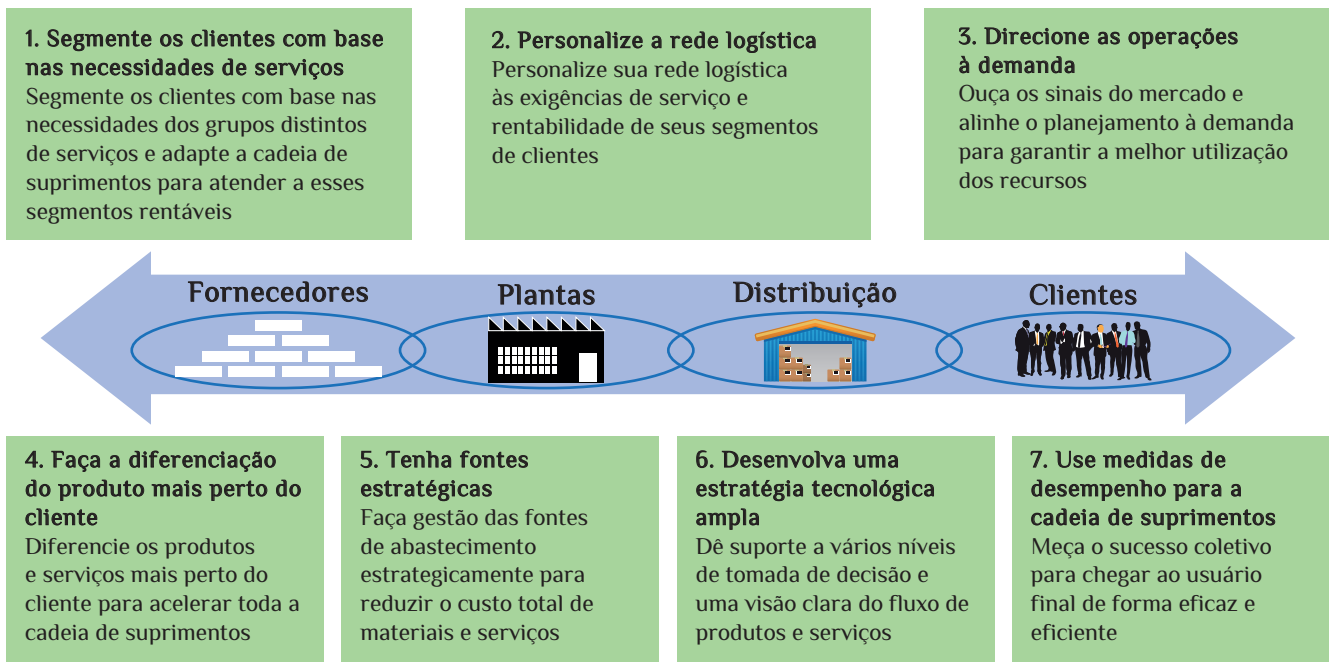
No fornecimento estratégico são adquiridas categorias de produtos e serviços, não apenas itens únicos

nomia global estava se desenvolvendo. Isso mudou o mapa da concorrência para muitas empresas, que agora precisam encontrar novas abordagens para continuarem competitivas.

Novas oportunidades de globalização

A globalização e a desregulamentação em muitos setores, apesar de criarem pressões sobre a competitividade, também estão criando algumas novas oportunidades, como as seguintes:

- A globalização da economia mundial abriu novos mercados de abastecimento de baixo custo. Pode-se argumentar que esses mercados sempre existiram; contudo não foram agressivamente atacados devido aos altos-riscos de variação do câmbio e a incerteza de suprimentos confiáveis. Esses riscos têm diminuído conforme as empresas têm aprendido a limitar as importações frente às exportações e com significantivas mudanças estruturais nos setores de expedição e distribuição.
- A tradicional abordagem de aquisição focava principalmente o preço dos produtos e serviços. Com as organizações promovendo a reengenharia de suas cadeias de suprimentos, existe uma chance de passar o risco para a cadeia. Por exemplo, a responsabilidade pela manutenção agora está sendo passada para o fornecedor do equipamento. Existe também a maior ênfase sobre os custos do ciclo de vida, oposto aos custos iniciais como base para avaliação e seleção.
- O impacto dessas mudanças estruturais e outras forças de mercado tem feito muitas empresas reavaliarem sua abordagem de aquisição para identificar os alavancadores que podem ser empregados para criar uma vantagem competitiva sustentável. Já que as forças são significantes em face da competição global, não são almejadas apenas



as tradicionais áreas de gasto – materiais diretos e serviços – mas o escopo tem sido ampliado para incluir o gasto indireto. As organizações são capazes de perceber significativos benefícios, sem muito esforço, adotando a abordagem de fornecimento estratégico.

- A abordagem fundamental é baseada no seguinte mantra: no fornecimento estratégico são adquiridas categorias de produtos e serviços, não itens únicos. Esta simples frase é a pedra preciosa do fornecimento estratégico – mudar toda mentalidade em busca de abrir reais oportunidades em toda cadeia de suprimentos.

O uso desse mantra como espinha dorsal torna a definição do conceito de “fornecimento estratégico” quase direta: o processo de entendimento das categorias, sua intenção de uso e mercados baseados numa rigorosa análise.

A abordagem é baseada na análise dos mercados de abastecimento, nas especificações de uso ou necessidades do cliente para desenvolver uma estratégia de fornecimento apropriada. Aspectos chaves das estratégias de fornecimento incluem o tipo de foco de aquisição; critério de desempenho

chave; natureza e horizonte de tempo de planejamentos de fornecimento; nível de autoridade de decisão necessário, as características preferidas e o número de fornecedores.

Os resultados dessa análise lhe permitem identificar pontos chaves de alavancagem e desenvolver uma estratégia de fornecimento apropriada, reduzindo assim o custo total para a empresa. Isso alinha as atividades de aquisição com o objetivo de focar maior atenção nas compras que podem apoiar a intenção estratégica da organização baseada nas vantagens em liderança de custo, lead times reduzidos ou melhoria da qualidade.

Existem muitas versões diferentes da rica metodologia fundamental do fornecimento estratégico, mas os passos básicos são os seguintes:

- **Coletar e analisar os dados:** provavelmente essa é a primeira das três ou quatro grandes diferenças no processo, se comparado com a abordagem tradicional. Existe um longo processo detalhado de análise do mercado do fornecedor, da indústria como um todo. E as próprias necessidades do cliente/internas.
- **Desenvolver a estratégia de fornecimento:** baseado no que foi aprendido

na análise, observando cada alternativa, a equipe deve determinar qual será a estratégia: adotar uma abordagem nova com os fornecedores já existentes? Quantos fornecedores deveriam existir? Quais são realmente os critérios-chaves de seleção?

- **Fornecimento:** executar a estratégia de fornecimento pode conduzi-lo diretamente a um ou mais fornecedores, equipado com o grande entendimento das necessidades e alternativas adquiridas durante a fase de análise, ou talvez para uma abordagem razoavelmente tradicional via considerações. Mesmo nas considerações, todavia, você é capaz de preparar uma solicitação de carga muito mais útil e avaliar as respostas de forma mais eficiente que no passado.
- **Negociar e implementar:** uma outra melhoria chave a ser descoberta no fornecimento estratégico é a “negociação baseada em fatos”. Novamente, o uso da informação do primeiro passo torna a abordagem para a negociação muito objetiva e baseada em fatos, afastando-se dos jogos e base de relações das negociações tradicionais. []