

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

MAICON OBERDAN FAUTH

A AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DE STRATEGIC SOURCING:  
UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA EMPRESA KLEY HERTZ SA.

São Leopoldo

2014

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

MAICON OBERDAN FAUTH

A AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DE STRATEGIC SOURCING:  
UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA EMPRESA KLEY HERTZ SA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Logística, pelo MBA em  
Gestão da Produção e Logística, da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Msc Paulo Ricardo Bageston

São Leopoldo

2014

## **AGRADECIMENTOS**

A jornada para a conclusão desta etapa não foi tão diferente e menos marcante quanto a primeira realizada em minha graduação. Todavia, apesar de ter sido um período curto, tive uma imersão muito grande em conhecimentos repassados pelos docentes deste curso e compartilhados por meus colegas de MBA.

Além disso, lembro-me que foi também uma longa decisão optar por retornar a faculdade em um programa de especialização. Foram muitos fatores que interferiram e sempre postergaram em minha decisão. Por outro lado, quando optei pela mesma instituição que me consagrou como um profissional no mercado, não tive nenhuma dúvida que estava no caminho certo.

De forma muito carinhosa, agradeço a minha esposa, Michele Koch, por ter ficado ao meu lado nos momentos difíceis e ter tido a compreensão de minha ausência para a conclusão deste trabalho. Assim como, quero agradecer a ela por ter suprido muitos momentos de minha ausência diante de minha filha amada Natália. A minha filha, quero dizer que amo muito ela e que vamos recuperar este tempo que papai ficou um pouco distante.

De forma muito carinhosa, agradeço a minha mãe, Marisa, pela educação, pela paciência e os conselhos atribuídos a minha pessoa, aos quais me

guiam na minha jornada profissional, familiar e pessoal. Por último, não menos importante, aos meus amigos e familiares pela compreensão de minha ausência em muitos momentos durante a elaboração deste estudo. Em especial agradecimento ao meu orientador professor Paulo Ricardo Bageston, pela paciência e atenção, e também a coordenadora do curso Lia Weber, pela compreensão de minhas dificuldades com a execução deste trabalho final.

Agradeço de forma muito especial as profissionais que se colocaram a disposição em participar desta pesquisa, compartilhando suas experiências para enriquecimento e conclusão. E a empresa Kley Hertz S/A pela oportunidade dada no estudo de caso.

## RESUMO

A área de Suprimentos é um assunto de grande importância estratégica e complexidade para as empresas, haja vista a representatividade de seus custos em relação aos custos totais de produção e a extensa variedade de produtos e serviços adquiridos por este departamento. Nesse sentido, a gestão do processo de compras atualmente tem sido considerada essencial para a definição da estratégia corporativa. Para isso, metodologias e ferramentas se destacam em importância para garantir a seleção das estratégias de suprimentos mais apropriadas para diferentes tipos de produtos e serviços, otimizando a relação dos aspectos internos e externos à empresa, sob o raciocínio básico de que não se pode tratar todos os fornecedores da mesma forma, como se fossem iguais. Os relatos dos profissionais afirmam que a área de Compras, da empresa em estudo, está no caminho certo para atingir as melhorias necessárias para contribuir com o planejamento estratégico desta organização.

Hoje as empresas vivem de vendas, mas ganham pelas compras!

**Palavras chave: Strategic sourcing. Co-criação. Negociação.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1:Fases das compras .....</b>	<b>10</b>
<b>FIGURA 2: Importância do strategic sourcing .....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA 3:O modelo de Clegg e Montgomery .....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 4:O modelo de Kraljic.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 5:O modelo de Kraljic.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 6:Planejamento estratgico 2018.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 7:Prioridades das melhorias.....</b>	<b>69</b>
<b>QUADRO 1:Modelo consolidado de strategic soucrinc .....</b>	<b>39</b>
<b>QUADRO 2:Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b>QUADRO 3:Participantes da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>QUADRO 4:Resumo do objetivo específico 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>QUADRO 5:Resumo do objetivo específico 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>QUADRO 6:Constructo para sugestão de melhoria do modelo de strategic sourcing .....</b>	<b>65</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Definição do Problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Os Modelos de <i>Strategic Sourcing</i>.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 O Modelo de Clegg e Montgomery .....	21
2.1.2 O Modelo de Ogden.....	24
2.1.3 O Modelo de Kraljic .....	27
<b>2.2 Co-criação de Valores .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 O poder em uma negociação .....</b>	<b>33</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Áreas e Participantes.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Coleta de Dados.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Tratamento e Análise dos Dados.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Limitações do Estudo .....</b>	<b>46</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Avaliação da Situação Atual .....</b>	<b>48</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Avaliar os modelos de <i>strategic sourcing</i> e propor uma unificação.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2 Avaliar os processos da empresa dentro do contexto de <i>strategic sourcing</i>; .....</b>	<b>54</b>

<b>5.3 Contribuir com melhorias para o modelo vigente .....</b>	<b>63</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: GRUPO DE PROFISSIONAIS DA KLEY HERTZ.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: GRUPO DE FORNECEDORES DA KLEY HERTZ .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: GRUPO DO VAREJO .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As compras é um processo que contempla, dentre outros, o processo de planejamento da aquisição, o julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, a contratação de fornecedores e o diligenciamento da entrega dos materiais e serviços utilizados pelas empresas. Em outras palavras, a função compras engloba a coleta de todas as necessidades da empresa e seus setores para a construção e elaboração do produto final.

O papel da área de compras é principalmente melhorar a base de alimentação e da própria cadeia. Nos últimos anos, a área de suprimentos tem proporcionado benefícios substanciais para as organizações em termos de melhoria de custos, melhoria da qualidade e nas entregas proporcionando uma rede de abastecimento mais ágil. Claramente, o suprimento de materiais não é tão importante para algumas empresas como o é para outras. O autor corrobora com tal relato afirmando que:

“Em casos extremos, compras era uma função de baixo valor, geralmente realizado por um experiente supervisor que tinha um grande conhecimento da organização e do produto, mas esta pessoa não era considerada estratégica ou comparada a um funcionário exercendo um cargo glamouroso” (LARRY, 2004,p.1)<sup>1</sup>.

Entretanto, entre muitos fatores que contribuíram para a disseminação e ciência desta importância, mesmo que seja de fato ainda tímida em algumas empresas, foi o sucesso demonstrado por algumas organizações pioneiras na aplicação desta vantagem competitiva através das compras estratégicas.

---

<sup>1</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: “In extreme cases, purchasing was a clerical function, usually run by an older supervisor, who know a lot about the company and product, but who was not considered star material or a candidate for one of the glamorous front-office job” (LARRY, 2004, p.1).

De acordo com SOARES (2003), a função compras, para que se atinja padrões de excelência, precisa estar voltada para as melhores práticas de mercado, a fim de obter sucesso para a organização. O autor Porter (1989, p.81), corrobora: “a aquisição tem uma importância estratégica em quase toda a indústria, mas raramente tem estrutura suficiente nas empresas”.

O desenvolvimento das compras, conforme Baily (2013), dentro de uma organização, pode ser classificado através da apresentação em diferentes fases de sua evolução. Desde o nível mais simples até o nível mais aprimorado para a montagem de uma estratégia da organização. A figura abaixo demonstra o fluxo das diferentes etapas até a máxima performance da área de suprimentos.

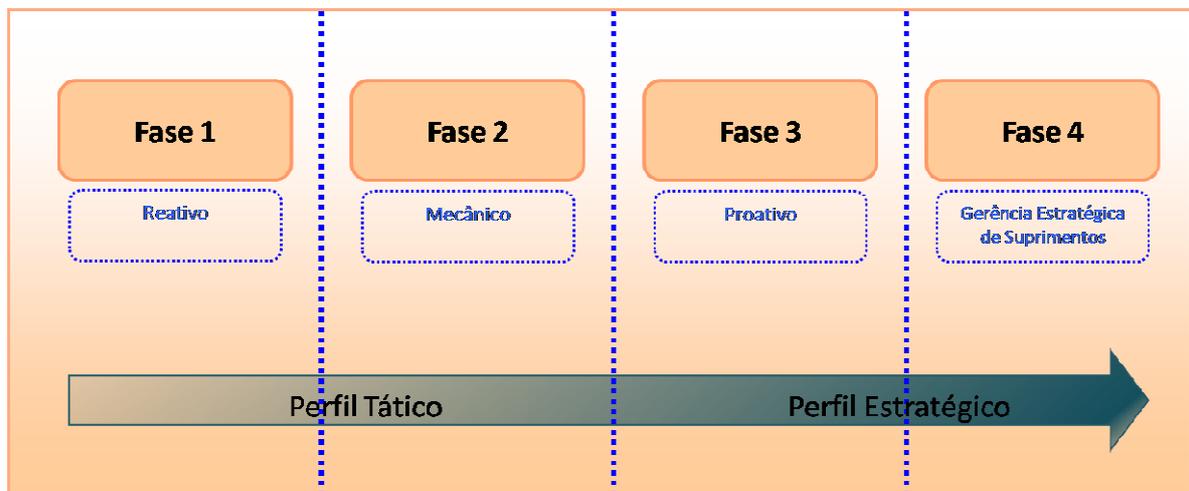


Figura 1: Fases das compras

Fonte: Adaptado de Baily (2013)

Na quarta e última fase, deparamo-nos com a total integração e alinhamento de suprimentos com a estratégia competitiva da empresa. O quarto estágio é a total caracterização da área de compras com o papel estratégico da organização. Em outras palavras, a partir desta etapa o setor de aquisições passa a suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem

derivadas dela. É nesta etapa que o papel das compras estratégicas irá exercer seu mais importante efeito.

A fim de conduzir estes desenvolvimentos necessários para auxiliar no crescimento da importância da área de suprimentos, esse trabalho tem como objetivo avaliar a aplicação de *strategic sourcing* na empresa Kley Hertz SA.

Desse modo, será abordado no primeiro capítulo através de uma breve contextualização, a definição do problema, o objetivo geral e específico do trabalho, assim como a justificativa da realização do estudo.

O segundo capítulo, que compreende a fundamentação teórica, pretende apresentar os dados secundários, onde se faz necessária uma abordagem dos diferentes modelos de *strategy sourcing* existentes, repassando pela co-criação de valores e por último a negociação como tema final deste capítulo. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no trabalho, além do tipo de pesquisa adotada e a forma como os dados foram coletados e analisados. O quarto capítulo irá relatar o atual modelo da organização voltada a este estudo. Na sequência, quinto capítulo, será apresentada a análise dos dados primários e será respondido o objetivo geral e específico deste trabalho.

No último capítulo será feita a conclusão e encerramento deste estudo.

### **1.1 Definição do Problema**

O conceito de compras estratégicas, baseado nos estudos de Monczka et al. (2002), pode ser definido como um conjunto de tarefas e atividades realizadas pelo setor de compras, de forma a atingir os objetivos alinhados pelo planejamento estratégico de cada empresa. De acordo com Carr e Smeltzer (1999), o propósito da função de compras dentro de um enfoque estratégico é

direcionar suas atividades para objetivos e metas a longo prazo que visam dar vantagem competitiva à organização.

A orientação estratégica da função compras proporcionou a introdução do *strategic sourcing* como mecanismo de implementação prática dos conceitos estratégicos. Ele não mais é do que uma ferramenta destinada ao gerenciamento, ao desenvolvimento e a integração das competências e das capacidades dos fornecedores com a finalidade de serem alcançadas vantagens competitivas para a empresa contratante.

Porter enfatiza:

Práticas de compras melhores podem afetar intensamente o custo e a qualidade dos insumos adquiridos, bem como de outras atividades associadas ao recebimento e ao uso dos insumos, e à intenção com fornecedores ( 1989, p.38).

Essas vantagens podem ser relacionadas com a redução de custo, desenvolvimento de tecnologia, aprimoramento de qualidade, acuracidade nas entregas.

Para que o processo de *strategic sourcing* alcance os resultados, é muito importante que sua aplicação não fique restrita unicamente ao setor de suprimentos. Em outras palavras, é vital que a implementação e a manutenção deste processo conte com agentes dos demais setores da organização. Em suma, a seleção de fornecedores é uma prática que no cenário estratégico, assume um papel mais abrangente do que no processo de seleção tradicional, onde a análise ficava restrita a preço, qualidade e entrega. No novo cenário, além dos critérios tradicionais, deve-se observar quesitos como capacidade de processo e tecnologia, saúde financeira, capacidade de gerenciamento, sistemas de controle e potencial de relacionamento a longo prazo.

A Empresa Kley Hertz está no mercado há 67 anos e conta com aproximadamente 500 funcionários. Fundada em abril de 1947, pelo empresário alemão Gerhard Hertz, a empresa encontra-se hoje entre as 10 maiores indústrias farmacêuticas de OTC (medicamentos sem prescrição médica) do Brasil. Além dos medicamentos OTC, a empresa também atua no segmento de fitoterápicos, suplementos, cosméticos, correlatos, alimentos e medicamentos com prescrição médica. Possui uma linha de cerca de 60 marcas e mais de 120 apresentações. Entre os principais produtos destacam-se: Resfenol, Ritmoneuran, Anti+Séptico, Hepatilon, Enterofigon e Guaramil. Possui dois centros de distribuição, um localizado em Cotia (SP) e outro em Contagem (MG).

A empresa Kley Hertz é habilitada com o Certificado de Boas Práticas de Fabricação (BPF), também conhecido como GMP (Good Manufacturing Practice) e com a ISO 9001, o que garante o cumprimento de todas as normas exigidas pela legislação do setor farmacêutico para a fabricação de medicamentos.

O setor farmacêutico nacional é altamente regulado, tanto no que diz respeito ao registro e fiscalização, como também a estipulação de seus preços de comercialização. Logo é vital para a saúde das organizações buscarem aperfeiçoar sua logística para alavancar uma vantagem competitiva frente a um mercado tão controlado. Em outras palavras, deve-se buscar a otimização de custos na cadeia industrial sem a perda da qualidade, pois a aplicação de qualquer matéria prima de má qualidade, poderá representar rejeição no mercado pelos consumidores, efeitos colaterais e conseqüências irreversíveis, ou pior, levar a morte de um paciente.

Em suma, todas as empresas realizam compras estratégicas. Seja de cunho formal ou informal, eficiente ou não tão eficiente, cada organização tem um

modelo. Em certos momentos, o modelo em uso pode não estar sendo bem administrado ou carece de algumas melhorias.

Assim, considerando-se a importância do processo de inovação para garantir resultados positivos para as organizações, questiona-se a seguinte análise: existe um modelo de compra estratégica aplicado na Kley Hertz?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar a aplicação de compras estratégicas na empresa Kley Hertz.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Avaliar os modelos de strategic sourcing e propor uma unificação;
- b) Avaliar os processos da empresa dentro do contexto de strategic sourcing;
- c) Contribuir com melhorias para o modelo vigente;

## **1.3 Justificativa**

Os medicamentos são também produtos comerciais com características únicas que se diferenciam dos demais bens de consumo, por possuírem uma atividade farmacológica potente. Além do efeito terapêutico, podem causar danos ou reações graves irreversíveis, e até a morte, quando o produto,

prescrição ou administração forem defeituosos. Sendo os medicamentos produtos críticos à saúde, as indústrias farmacêuticas devem garantir que cada medicamento atue no paciente de forma segura, eficaz e aceitável. Para isto existem políticas, práticas estabelecidas e dirigidas para assegurar e garantir a qualidade dos medicamentos.

A preocupação com a qualidade dos medicamentos é antiga. O avanço tecnológico, a implantação de sistemas de qualidade, a NBR ISO 9001-2000, as Boas Práticas de Fabricação na indústria farmacêutica (BPF) e as resoluções publicadas pela ANVISA nos últimos anos, dinamizaram a Indústria farmacêutica brasileira, resultando em uma evolução no âmbito social, pois coloca produtos de qualidade, eficácia e segurança disponíveis a uma grande faixa da população brasileira.

A logística e seus conceitos fundamentais são empregados pelos homens desde os mais remotos tempos. Sua primeira aparição foi no campo militar, onde envolvia a estrutura organizacional e transportes na movimentação e abastecimento das tropas. “[...]armas, tanques, aviões e assim por diante na ocasião de uma batalha específica. Se devemos saber essas despesas, que poderia ser mais quase capaz de distinguir entre a inevitabilidade da dispersão militar - no sentido balístico da palavra - e o puro desperdício. Tais descobertas, nos trariam mais perto de estabelecer a verdadeira medida da guerra moderna onde a indústria e a logística prevalecem” (VAGTS, 1945,p.258)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: “[...]arms, tanks, planes and so forth on the occasion of a specific battle. If we should know such items of expenditure, we could be more nearly able to distinguish between that military inevitability dispersion - in the ballistic sense of the word - and sheer waste . Such findings, would bring us nearer to establishing the true measure of a modern war in which the industrial and logistic elements have become prevalent (VAGTS, 1945, p.258).

O campo de conhecimento da logística desenvolveu-se rapidamente, mas a logística farmacêutica com suas peculiaridades necessitava de um esforço concentrado para o seu desenvolvimento teórico e técnico.

Diante disso, estudar a logística farmacêutica é também aprofundar o trabalho de oportunidades em aberto e pouco exploradas no setor de suprimentos. A disseminação e existência deste braço da área de logística é tímida na maioria das empresas do segmento farmacêutico no Brasil, pois ainda é vista como um perfil tático e mecanizado. A este setor cabe maximizar os custos, preparar fornecedores para futuras demandas e adequações da ANVISA, e acima de tudo, garantir extrema importância que as matérias-primas apresentem sempre a cada fornecimento as mesmas características físico-químicas, para que não ocorra interrupção dos processos e que o produto saia sempre com a qualidade desenhada no desenvolvimento.



Figura 2: Importância do *strategic sourcing*

Fonte: Criado pelo autor

Assim, quando se trata de pesquisa, é conveniente avaliar sua viabilidade e a oportunidade. Na viabilidade, também é importante levar em consideração o tempo disponível para a realização da pesquisa, os custos envolvidos e a possibilidade de se chegar a uma solução adequada aos objetivos propostos.

Barros (1988) e Roesch (2005) apresentam alguns interessantes critérios para a escolha do tema:

- a) Viabilidade técnica: metodologia e tipologia da pesquisa;
- b) Viabilidade política: relevância da pesquisa na realidade contemporânea, suas contribuições e relacionamento com pesquisas já feitas;
- c) Viabilidade lógica: confronto entre o tema e um quadro teórico;
- d) Viabilidade financeira: custos envolvidos no projeto;

e) Deve ser viável em termos de acesso às fontes de informação, aos dados e do tempo disponível;

f) Deve ser viável em termos de custo, disponibilidade de bibliografia e de orientação.

Considerando esses itens propostos, entende-se que a pesquisa em questão se mostra factível e oportuna para o momento. Além disso, o projeto de pesquisa sobre o processo de compra estratégica mostra-se viável, em virtude da atualidade do assunto, podendo ser finalizada em tempo hábil e possui custos baixos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca alcançar o objetivo proposto neste trabalho. Para tanto, a fim de fornecer ferramentas para a análise deste estudo, o trabalho foi desenvolvido a partir de bibliografias, entrevistas e observações.

Inicialmente apresenta-se uma abordagem sobre os modelos de *strategic sourcing*, com a finalidade de reforçar a estratégia competitiva da organização.

A co-criação de valores será apresentada como uma ferramenta para maior sinergia e aproximação com o fornecedor, na busca de inovação e desenvolvimento de novos produtos e materiais.

Por último, será citada a negociação como uma competência essencial na administração de qualquer parceria.

### 2.1 Os Modelos de *Strategic Sourcing*

Na literatura pode-se encontrar diferentes modelos de compras estratégicas. Isto não quer dizer que uma delas possa estar inadequada para o estilo de compra, mas o mais importante é saber caracterizar o modelo ideal de compra estratégica de acordo com a cultura ou o segmento que norteia a organização. Além disso, a escolha do estilo de estratégia de fornecimento pode sofrer impactos de fora da empresa, por exemplo, desde mudanças políticas e governamentais até riscos ambientais. Tal informação é assim confirmada pelo autor: “Ameaças de esgotamento de recursos e matérias-primas a escassez, a turbulência política e intervenção do governo nos mercados de fornecimento, a

intensificação da concorrência e acelerar a mudança tecnológica acabaram os dias sem surpresas. Como dezenas de empresas já aprenderam, os padrões de oferta e demanda pode ser modificados praticamente durante a noite” (KRALJIC, 1983)<sup>3</sup>.

As organizações usualmente têm um amplo número de produtos e vários fornecedores que geralmente necessitam de diferentes tratamentos. Na ótica de KRALJIC (1983), a classificação de materiais é o primeiro passo para o estabelecimento de uma estratégia de suprimento corporativa.

Classificar materiais é um processo que tem como objetivo agrupar os materiais com características comuns. Obedecendo aos atributos de abrangência, flexibilidade e praticidade, uma boa classificação de materiais permite categorizá-los de forma que o mais importante receba atenção diferenciada do gerenciamento.

Para atender as necessidades de cada empresa, há várias formas de classificação. VIANA (2002) identifica sete tipos de classificação: valor de consumo, importância operacional, perecibilidade, periculosidade, possibilidade de fazer ou comprar, dificuldade de aquisição e mercado fornecedor. Ainda segundo o autor, como existem vários tipos, a classificação deve ser analisada no todo, no conjunto, visando propiciar decisões e resultados que contribuam para atenuar o risco de falta dos materiais.

Segundo HARTMANN et al (2001) apud GELDERMAN e VAN WEELE (2005), por algum tempo, a Análise ABC (Análise de Pareto) foi a única ferramenta para diferenciação entre os mais e menos importantes produtos de

---

<sup>3</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: threats of resource depletion and raw materials scarcity, political turbulence and government intervention in supply markets, intensified competition, and accelerating technological change have ended the days of no surprises. As dozens of companies have already learned, supply and demand patterns can be upset virtually overnight. (KRALJIC, 1983).

compras. A classificação ABC, embora relevante na medida em que focaliza seus esforços em compreender a estrutura de custos de compras dos materiais e dos serviços das empresas, apresenta limitações, quando se observa a gestão de compras de forma ampla. Segundo MARTINS e ALT (2004), a Análise ABC tradicional pode trazer distorções perigosas para a empresa, uma vez que não considera a importância do item em relação à operação do sistema como um todo. Neste mesmo sentido, HARTMANN et al (2001) apud GELDERMAN e VAN WEELE (2005) afirmam que a Análise ABC concentra-se no valor financeiro do item, ignorando o custo da falta de qualidade, risco de desempenho, risco social e outros, além de não propor estratégias para cada tipo de item.

Existem definições teóricas descritas a seguir (Clegg e Montgomery, 2005; Ogden, 2003; Kraljic, 1983), cujos modelos concebem o processo de compra estratégico como sendo estruturado numa cadeia sequencial que apresentada fases bem delineadas, servindo de diretriz para o funcionamento desta área, uma vez que aponta atividades específicas a serem desenvolvidas em cada fase do processo.

### 2.1.1 O Modelo de Clegg e Montgomery

Clegg e Montgomery (2005), pesquisadoras de uma grande consultoria norte-americana especializada em soluções de compras estratégicas, a A.T Kearney, relatam as dificuldades que as empresas de tecnologia enfrentam nos processos de compras de produtos ou serviços desta área. Isso devido à

complexidade na composição de custos e das características técnicas específicas dessa categoria, o que faz com que muitos tipos de produtos ou serviços pertençam a mercados monopolizados, ou seja, itens produzidos por uma única empresa.

Diante do cenário apresentado, Clegg e Montgomery (2005) propõe um método aplicado nas aquisições de itens da categoria de tecnologia, Os Sete Passos de Compras Estratégicas da A.T. Kearney, o qual afirmam trazer resultados positivos nas negociações para empresas atuantes em diversos segmentos de mercado.



Figura3: O modelo de Clegg e Montgomery

Fonte: Adaptado de Clegg e Montgomery (2005)

- 1º passo – Análise do Perfil da categoria: o objetivo é entender internamente os gastos financeiros com a categoria de aquisição em questão e também entender o mercado fornecedor. A categorização consiste em consolidar o histórico dos itens de aquisição que estejam dentro de um mesmo tipo de produtos e relativos aos mesmos tipos de fornecedores;
- 2º passo - Definição da Estratégia de Aquisição: é preciso considerar o nível de sinergia entre o item que está sendo adquirido e a estratégia de atuação adotada pela empresa. Neste passo as autoras fazem referência

à matriz de portfólio de Kraljic (1983), modelo no qual se realiza um mapeamento dos itens de aquisição de acordo com seu nível de importância para o negócio da empresa e sua representação no volume financeiro total de aquisições;

- 3º passo – Portfólio de Fornecedores: Aumentar a base e identificar potenciais fornecedores ajuda a empresa compradora a reduzir seu nível de dependência nas empresas fornecedoras de produtos exclusivos, característica muito comum nos itens de tecnologia;
- 4º passo – Condução dos processos de contratação: Um processo tradicional citado por Clegg e Montgomery (2005) é a RFP – Request for Proposal ou Solicitação de Proposta, no qual as contratações são realizadas de forma prática e transparente e onde também é possível padronizar especificações, termos e condições comerciais, além da precificação de produtos e serviços. Isso facilita a análise técnica e comercial para a empresa compradora;
- 5º passo – Negociação e seleção de fornecedores: Clegg e Montgomery descrevem esta fase como a mais importante num processo de compras estratégico e para o qual é necessária grande preparação. Nesta etapa deve-se definir o papel de cada participante na equipe de negociação, definir as metas, objetivos e condições aceitáveis no processo, assim como planos de contingência e alternativas para se chegar a um acordo;
- 6º passo – Integração com fornecedores: No caso da contratação de um novo fornecedor ou no caso de troca de empresas, deve-se considerar os impactos para a organização com a implantação dessas mudanças e criar processos e procedimentos para o início de vigência do novo

contrato. Clegg e Montgomery ressaltam que é preciso estabelecer um plano de transição e comunicar à organização sobre as mudanças realizadas;

- 7º passo – Monitoramento do mercado e do nível de performance dos fornecedores: Atuar com compras estratégicas requer um exercício contínuo na busca de melhorias tanto nos processos de novas contratações quanto na gestão de contratos vigentes.

As autoras Clegg e Montgomery (2005) resumem alguns pontos importantes que auxiliam os profissionais de compras a aperfeiçoar suas habilidades nos processos estratégicos tais como: planejar com antecedência os projetos de compras estratégicos; planejar as datas de vencimento dos contratos existentes dentro de um mesmo período. Desta forma é possível consolidar demandas e assim obter melhor poder de barganha tanto nas renovações contratuais quanto nas novas contratações; estudar e aprender o máximo possível sobre a estruturação de preços das categorias; ter um alinhamento com o planejamento estratégico da organização, assim como estar em sintonia com as áreas usuárias dos contratos e buscar melhorias na performance dos fornecedores.

### 2.1.2 O Modelo de Ogden

Ogden (2003) descreve um processo de compra estratégico composto também de sete passos, cujo objetivo final é a redução do quadro de fornecedores, assim como o estabelecimento de contratos de fornecimento que ajudam a otimizar o fluxo de contratação. O autor descreve detalhadamente cada fase deste processo de contratação, conforme a seguir:

- Primeiramente deve ser estabelecido um time multifuncional constituído de um representante de cada área gerencial requisitante envolvida no processo, incluindo desde o profissional responsável pela área que solicita o produto ou serviço até o profissional de compras;
- A seguir formulam-se as metas e objetivos para realização do projeto do Strategic Sourcing, assim como as estratégias para seleção dos fornecedores dentro da categoria de produtos em que cada um atua;
- No terceiro passo há um estudo e coleta de informações sobre os atuais fornecedores, cujos produtos ou serviços serão adquiridos e/ou contratados;
- O quarto passo envolve a elaboração de uma Solicitação de Proposta ou RPF – Request For Proposal, usada para coleta de dados sobre os fornecedores existentes com base em cinco critérios: seu posicionamento no mercado e nível tecnológico; respectivos níveis de suporte e serviços (performance); qualidade; condições de entrega e finalmente sua composição dos custos. Nesta fase são atribuídos pesos a cada critério, a fim de ajudar na classificação dos potenciais fornecedores.

- O quinto passo descrito por Ogden (2003) consiste em escolher as empresas mais qualificadas para o fornecimento numa combinação de menor custo com mais certificação de qualidade.
- O passo seguinte inclui a divulgação dentro da organização, sobre os novos contratos de fornecimento, sobre os produtos e respectivas condições contratadas, considerando um acompanhamento contínuo do consumo. Para isso, é necessária a utilização de uma plataforma tecnológica de compras (e-procurement) visando a extração de relatórios, a fim de evitar a solicitação de produtos a fornecedores que não estejam qualificados e contratados. Uma vez que a base de fornecedores na organização foi concluída, ou seja, reduziu-se o número de fornecedores;
- O último passo envolve a análise final do projeto, a validação de redução de custos ou *savings*.

Há que se salientar outros benefícios resultantes da redução da base de fornecedores indicados por Ogden (2003) na organização. Nesse sentido, quanto à tecnologia, os fornecedores que recebem maior concentração de demanda e negócios de longo-prazo estão mais pré-dispostos a realizar investimentos em pesquisa para obtenção de maior eficiência operacional. Além disso, o risco no fornecimento é reduzido já que a empresa vendedora tem acesso a previsão da demanda e com isso seu planejamento do estoque passa a atender empresa compradora. O resultado destacado pelo autor com a redução da base de fornecedores é a situação do “ganha-ganha”, ratificado no processo.

### 2.1.3 O Modelo de Kraljic

O modelo elaborado pela Matrix de Kraljic (1983), veio para contribuir com uma abordagem mais estruturada e com enfoque mais abrangente no processo de compra estratégica. O modelo busca uma análise de portfólio na qual sugere que as empresas devam classificar todas suas matérias-primas e componentes em termos de impacto nos lucros e em termos de risco de suprimento.

Com isso Kraljic (1983) lança algumas questões sobre como as organizações podem evitar interrupções na sua produção; como estes podem se adaptar às mudanças econômicas e buscar oportunidades surgidas com o avanço tecnológico, mantendo a sustentabilidade dentro desse cenário. O próprio autor responde a essas perguntas com exemplos de empresas que voltaram suas estratégias de aquisição para o mercado global, fazendo alianças estratégicas e formando relacionamento de longo prazo com fornecedores locais e globais. Isso significa que, para conseguir manter a disponibilidade de produtos críticos num custo competitivo, deve haver uma mudança de paradigma nos modelos de aquisição, passando de uma visão operacional para um modelo de gerenciamento estratégico de compras. Para tanto, este modelo foi dividido em quatro etapas: classificação dos itens de compras; análise do mercado fornecedor; determinação do posicionamento estratégico dos itens e definição do plano de ação.

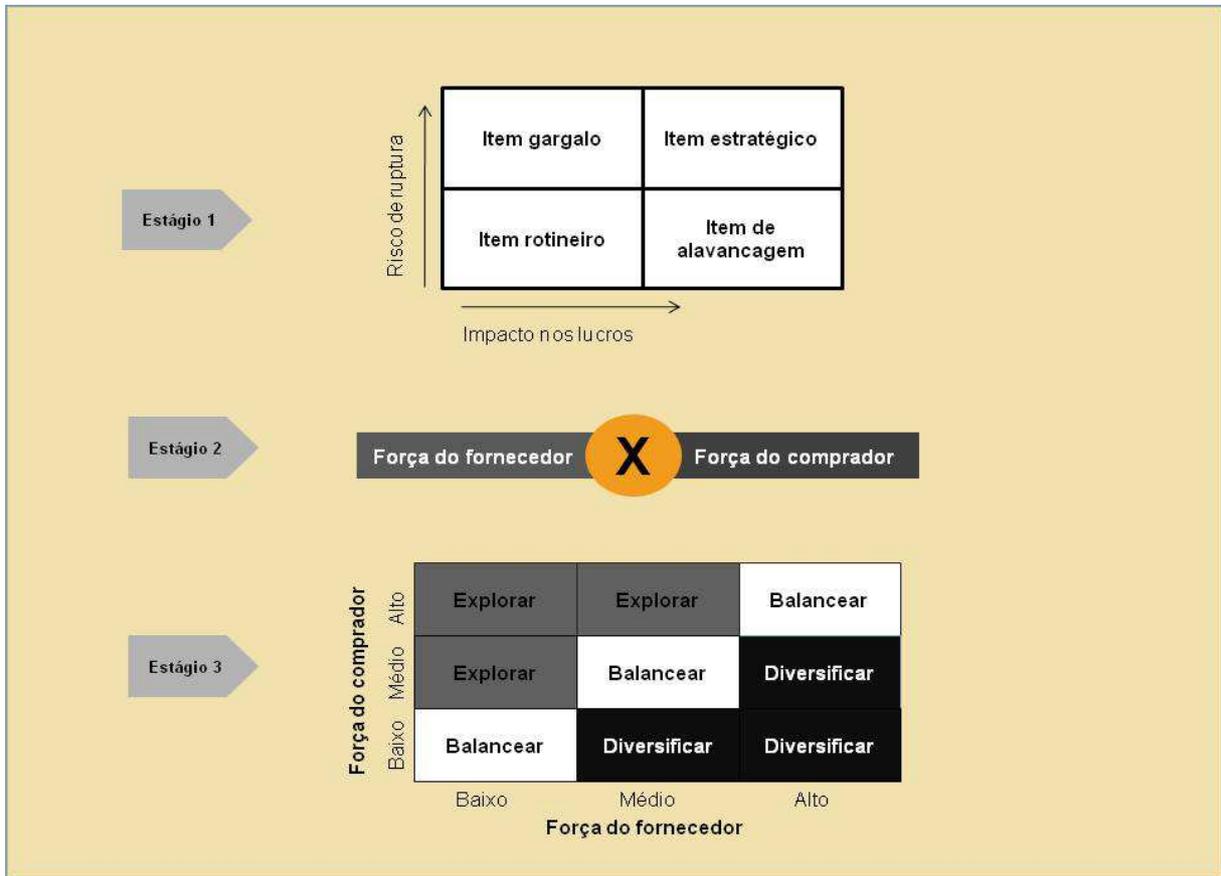


Figura 4: O modelo de Kraljic (estágio 1,2 e 3)

Fonte: Adaptado de Kraljic (1983)

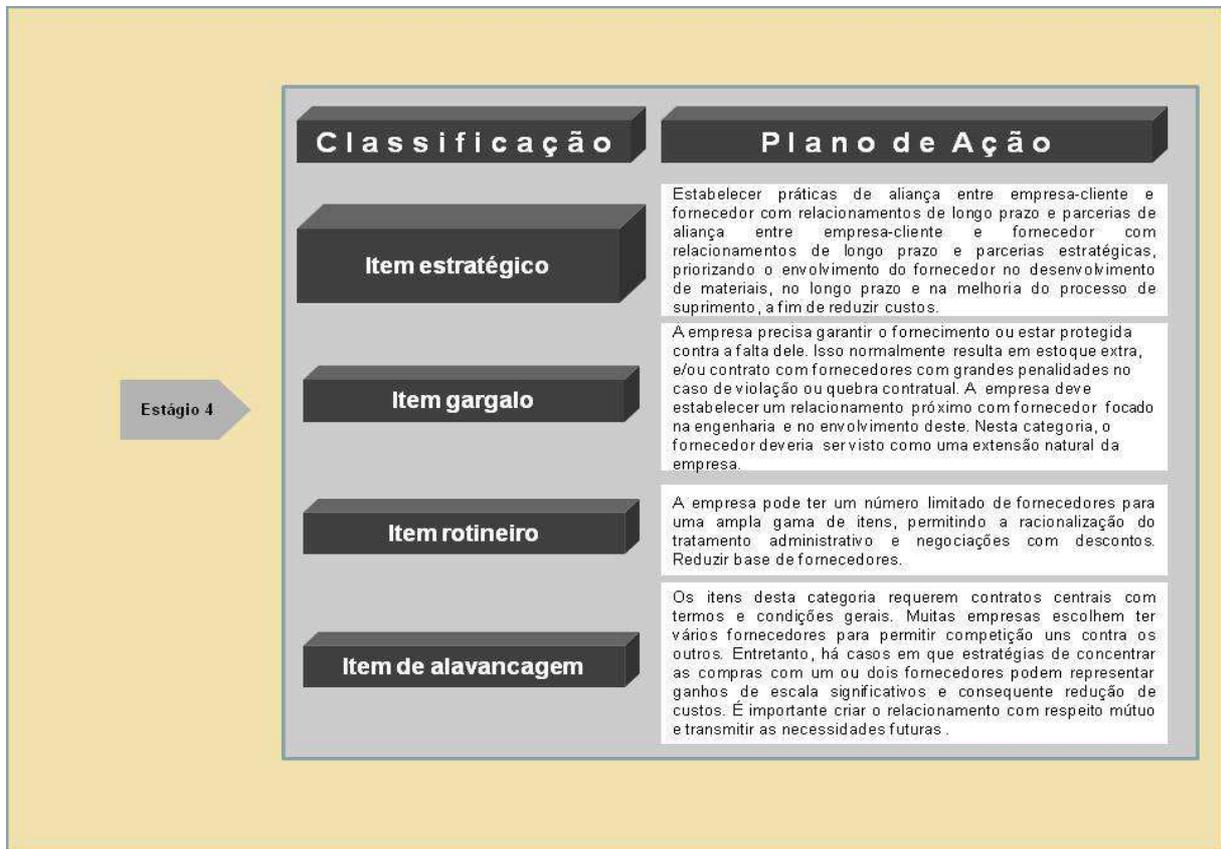


Figura 5: O modelo de Kraljic (estágio 4)

Fonte: Adaptado de Kraljic (1983)

O modelo de Kraljic (1983) tem um foco muito direcionado ao uso da força do comprador em relação ao fornecedor. Tal ponto merece ser detalhado e aprofundado neste trabalho para a própria manutenção desta parceria a longo prazo.

## **2.2 Co-criação de Valores**

Considerada como uma abordagem mais usada, no caso dos itens estratégicos, a manutenção de uma parceria ou aliança reduz o risco no fornecimento. Tal impacto torna vital expor e enfatizar este tópico, pois a qualquer sinal de uma mazela ou ruído no relacionamento poderá levar todo um trabalho de desenvolvimento de produto ou de fornecedor ao marco inicial, com a necessidade de busca por outro vendedor. Isto também vale para o outro lado, onde o fabricante poderá optar por outro comprador, caso não haja reciprocidade e transparência no relacionamento comercial. O autor Baily (2013, p.448) concorda, “essa abordagem reconhece a interdependência comprador-vendedor e a integração global entre ambos, à medida que tentam influenciar um ao outro.

Entretanto, Caniels e Gelderman (2005) identificou no seu estudo de caso que, na prática, duas estratégias adicionais são aplicadas como: submeter-se às condições da empresa fornecedora, quando se trata de soluções proprietárias, ou terminar uma parceria através da busca de fontes alternativas, a fim de reduzir o nível de dependência num determinado fornecedor.

As organizações optam pela implementação de *strategic sourcing* por vários fatores que irão contribuir no seu dia a dia, conforme já mencionado neste

trabalho. Todavia, há um objetivo explícito nisto: buscar a melhoria da capacidade da inovação. E para tal resultado, a empresa deverá aprender a trabalhar em colaboração com outras companhias, desde vendedores ou até concorrentes. A autora Bullen et al (2010, p.133)<sup>4</sup> concorda com tal afirmação “uma organização deverá entrar em uma relação de fornecimento com o objetivo explícito de melhoria na inovação através do trabalho do provedor”.

Para Porter (1983, p.121) “ uma empresa cria valor para o comprador que justifique um preço prêmio (ou preferência por um preço equivalente) através de dois mecanismos. Reduzindo o valor do comprador e elevando o desempenho do comprador”.

Afinal, o quanto efetivamente as organizações gerenciam esta colaboração? Confiança mútua e comprometimento caracterizam esse relacionamento entre empresa compradora e fornecedora, o que gera motivação para manutenção da parceria e que também pode ser vista como uma barreira para saída de uma das partes. No caso contrário, quando há uma parte com maior poder no relacionamento e que faz uso recorrente dessa força, há que se considerar a possibilidade de se prejudicar o lado mais fraco e, com isso, a parceria pode se tornar improdutiva, com menos cooperação e possível geração de conflitos, podendo até acarretar um rompimento da relação.

Uma das conclusões de Caniels e Gelderman (2005) é que, mesmo quando um relacionamento com alto envolvimento entre compras e fornecedores não resulta necessariamente num equilíbrio na posição de força entre as partes, isso acaba acarretando resultados satisfatórios, pelo menos no ponto de vista da

---

<sup>4</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: An organization may enter into a sourcing relationship with the explicit goal of improving innovation through the work with the provider“(Bullen et all,p.133).

empresa compradora. Tal comportamento pode ser interpretado como uma zona de conforto adotado pelo comprador ou até reconhecimento do valor diferenciado do produto adquirido do fornecedor.

E até mesmo em caso de término, é preciso prever ou deixar claro como irá ser tratado o encerramento desta parceria. Pois em dado momento no futuro, este mesmo fabricante poderá trazer uma inovação no mercado ou até mesmo retirar-se estrategicamente para aperfeiçoar-se e voltar com melhorias concluídas.

O autor enfatiza:

“No início das negociações para um contrato de fornecimento, o cliente deverá ter um plano para o fim da parceria. O plano deverá apresentar opções de contingência. Contudo uma visão clara de como a relação irá terminar, estender ou renovar é essencial para moldar um bom acordo ” (BULLEN et all, 2010,p.126)<sup>5</sup>.

Nesse sentido, os autores realizaram um estudo mais aprofundado para definir conceitos de força e dependência e analisá-los na perspectiva tanto do comprador quanto do fornecedor, ou seja, para eles a dependência pode ser entendida como mútua e não somente do ponto de vista de compras. Os autores sugerem a busca de equilíbrio entre as partes através de uma relação de interdependência em vez de dependência, com a existência de um relacionamento colaborativo, de longo prazo, no qual ambas as partes realizam investimentos.

---

<sup>5</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: “From the beginning of the negotiations for a global sourcing agreement, the client should have a plan for the end game. The plan may have contingency options: however a clear view of how the relationship will be terminated, extended or renewed is essential to crafting a good agreement (Bullen et all 2010,p.126)<sup>5</sup>.”

Enfim, conforme apontam os autores:

“Colaboração com o fornecedor está se tornando uma prioridade para um número crescente de empresas. Líderes em setores assim como consumidores concordam inteiramente com isto. Quando a concorrência brutal forçou-os a se concentrar na eficiência, reconhecendo que eles devem investigar todas as alavancas potenciais para a criação de valor. Como resultado, eles estão buscando ativamente a colaboração em toda a cadeia de abastecimento” (Powell and Schroder, 2012,p.8)<sup>6</sup>.

Os autores ainda concordam:

Em resumo, nos dias atuais o desafio da cadeia de fornecimento vai além dos custos. Amanhã líderes irão diferenciar não somente a redução de custos, mas a elaboração de um leque de outros benefícios” (Powell and Schroder, 2012,p.3)<sup>7</sup>.

O esforço do vendedor deve estar direcionado a uma exclusiva necessidade do cliente. Por exemplo, se a organização necessita de um parceiro com um baixo índice de não-conformidades, este fornecedor irá direcionar suas habilidades para esta solução a fim de gerar valor a cadeia.

Segundo Rackham (2010), a forma de medir e determinar o valor do produto está na relação entre o tamanho das necessidades e o custo de uma

---

<sup>6</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: “Collaboration with supplier is becoming a high priority for an increasing number of companies . Leaders in industries such as consumer packaged goods. Where brutal competition has forced them to focus on efficiency recognize that they must investigate all potential levers for creating value. As a result, they are actively pursuing collaboration across the supply chain. (Powell and Schroder, 2012,p.8)<sup>6</sup>.

<sup>7</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: In short, todays supply management challenges go beyond cost containment. Tomorrow’s leaders will differentiate themselves not through achieving lower costs, but through producing a range of other benefits. “. (Powell and Schroder, 2012,p.3).

solução. Se o cliente percebe o problema como maior que o custo de resolvê-lo, então haverá uma aceitação pelo novo produto e por seu valor de mercado.

Enfim, um bom modelo de integração requer transparência, comunicação e acompanhamento de ambos os lados. Uma boa integração e sinergia, fará de sua organização um parceiro desejável e atraente no mercado para desenvolvimento e criação de produtos e parcerias, em busca de novos valores para a cadeia de *supply chain*.

Na integra desta abordagem, conforme aponta Baily (2013), está a natureza do relacionamento entre comprador e vendedor. Ela vê o relacionamento como uma composição de episódios individuais. As negociações de preços ou barganhas, são constituídas de tais episódios. No capítulo seguinte, faz-se necessário aprofundarmos a negociação para melhor análise deste estudo.

### **2.3 O poder em uma negociação**

O poder é um dos componentes de grande valor em uma negociação. Ele pode ser definido em poucas palavras como a influência exercida de uma pessoa com relação à outra. Para Cohen (1980, p.51) “[...] o poder é a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas, de exercer controle sobre as pessoas, os acontecimentos, as situações e sobre si próprio”.

O poder salienta Martinelli et al. (2004), pode ser observado sobre dois pontos de vista, estático e dinâmico. No momento que se observa o poder de forma estática, ele pode ser entendido como um valor absoluto. Por exemplo, quando se compara o valor do arsenal nuclear dos EUA com o da Rússia, analisa-se o poder militar dos dois países estatisticamente.

Em contrapartida, o enfoque estático, impreterivelmente, deve considerar o poder sob um ponto de vista dinâmico. Assim, o que vale não é o valor de armas nucleares de um país, mas a influência desse poder em relação aos outros países, participando, modificando ou até impondo ações e decisões neste ambiente. Todavia, o poder deve ser entendido pela área de suprimentos sob uma abordagem dinâmica dentro das negociações.

No âmbito das negociações, normalmente as partes conceituam o poder sob um aspecto negativo, pois de forma geral, os negociadores buscam influenciar um ao outro para que se façam concessões durante o processo de negociação. Contudo, isto não necessariamente corresponde à realidade da vida, e o poder pode ser compreendido através de um enfoque positivo. O autor destaca:

[...] quando as pessoas acreditam que são incapazes, como indivíduos, de fazer alguma coisa, isso é ruim para todos nós. Portanto, dentro de limites razoáveis, todos precisam compreender que são capazes do que desejam, se estiverem cientes de suas opções, se testarem suas suposições, se correrem os riscos calculados e baseados em informações sólidas e se acreditarem que têm o poder (COHEN, 1980, p.52).

Assim, para atuar de forma efetiva, a área de compras deve nortear o poder com persuasão, paciência, educação, capacidade de ensinar, aceitação, bondade, conhecimento, disciplina, consistência e integridade (MARTINELLI, 2004).

Todavia, o poder também pode ser utilizado em uma negociação para solucionar um conflito, pois algumas negociações podem ter início com esta situação estabelecida. O autor Martinelli et al. (2004), aponta que as origens do conflito em uma negociação podem surgir a partir da frustração de uma ou

ambas as partes em atingir as metas, assim a parte frustrada direciona atitudes e barganhas inaceitáveis a outra parte envolvida na esperança de reaver estas vantagens perdidas, em contrapartida, o outro agente da negociação demonstrará um comportamento que pode ser bem diferente das imaginadas pela outra parte, iniciando-se assim um ciclo de frustrações, fazendo com que cada parte interprete a situação a seu modo.

O conflito é bastante presente nos processos diários de interação entre os indivíduos. Não é necessariamente algo ruim, porém com certeza é o elemento mais presente nos processos de relacionamento.

Fisher et al., citam:

Um número cada vez maior de ocasiões requer negociação; o conflito é uma indústria em crescimento. Todos querem participar das decisões que lhes afetam; um número cada vez menor de pessoas aceita decisões ditadas por outrem. As pessoas diferem e usam a negociação para lidar com suas diferenças. Seja nos negócios, no governo ou na família, as pessoas chegam à maioria das decisões através da negociação (1994, p.15).

As diferenças de personalidade também são sempre apontadas como uma das explicações para os atritos entre pessoas. Martinelli et al. (2004), reforça com esta idéia, “outras causas dos conflitos podem ser as diferenças de personalidade, a existência de atividades interdependentes no trabalho, metas diferentes, recursos compartilhados, diferenças de informação e percepção, dentre outras”. A autora Moscovici, enfatiza:

A natureza das divergências está relacionada aos fatos que cada pessoa considera, os quais decorrem de informações diferentes, definições diversas do problema ou situação, aceitação ou rejeição de dados relevantes etc. Relaciona-se também com os objetivos, vistos como

desejáveis ou indesejáveis, trazendo discordâncias quanto a metas (2005, p.146).

Num primeiro momento, os indivíduos possuem uma visão negativa do conflito. Existem muitas situações, tanto nos negócios como na sociedade, em que este é mal interpretado. Por outro lado, se as partes atuantes dessas diferenças tiverem uma imagem positiva e construtiva da situação, grande parte dos conflitos irá servir como oportunidade para um crescimento bilateral.

Existem, no entanto, várias maneiras de administrar os conflitos, Martinelli et al., (2004) cita a acomodação, a dominação, o compromisso e a solução integrativa de problemas. Segundo o enfoque do autor, ao administrar o conflito por acomodação, o negociante apenas estará encobrindo o problema. Em outras palavras, eles não se resolvem por si mesmos e pioram quando não se toma nenhuma atitude. Já a dominação requer o uso extremo do poder. A esta forma podem-se encontrar algumas barreiras, pois muitas sociedades impõem certas restrições, enquanto há outras em que a aceitação do poder é algo mais aberto. A estratégia de compromisso pede que cada parte se torne mais colaborativa, onde haja uma leve desistência de cada lado a fim de resolver o conflito. Por último, a solução integrativa dos problemas é mais favorável, pois busca a resposta que serve ao interesse de ambas as partes.

O autor ainda enfatiza outra possibilidade que é a intervenção de uma terceira pessoa na resolução do conflito. A intervenção realizada por uma terceira parte na solução de conflitos pode ser feita por dois métodos. O primeiro chama-se mediação e o outro arbitragem. Para ambos os métodos, a terceira pessoa deve ser imparcial. Na mediação, o intermediário não resolve o problema e nem impõe uma solução.

Sua função é de auxiliar na comunicação entre as partes interessadas, afim de buscar o melhor caminho e fazer que elas estejam de acordo. Na arbitragem, a terceira pessoa, denominada árbitro, estabelece decisões voluntárias ou obrigatórias entre as partes. No desenvolver do processo, ele pode optar pela solução proposta por um dos participantes, ou ele mesmo pode propor uma solução completamente diferente, ou ainda chegar a um meio termo entre os negociadores (MARTINELLI, 2004).

Considera-se que um estudo antecipado da cultura, do poder e do comportamento da outra parte, ajuda a evitar conflitos e auxilia no controle de desavenças, pois conhecendo a cultura e a personalidade do oponente, como já apresentado neste estudo anteriormente, o negociador poderá lidar com divergências, facilitando a comunicação e o relacionamento.

De forma geral, os negociadores devem buscar a solução de conflitos da maneira menos onerosa, evitando conseqüências emocionais, financeiras e até mesmo físicas. Numa negociação o conflito é algo eminente. Apesar dos participantes buscarem um objetivo final, cada uma das partes certamente tentará obter o lucro no negócio efetuado.

Na íntegra, a melhor forma de conduzir um processo de compra estratégica para obtenção de resultados tangíveis para a organização, é estar orientado por um modelo. Para tanto este estudo busca responder a aplicação de *strategic sourcing* na Kley Hertz, pois o autor não tem a informação da existência da aplicação ou não de algum modelo, e o mesmo está buscando explorar e enriquecer seu conhecimento para ter um domínio pleno deste assunto.

A revisão literária neste estudo apresentou três modelos como opção de implementação em uma empresa. Todavia, durante a busca destes dados

secundários, o autor percebeu a necessidade de fazer uma crítica perante os três modelos apresentados. Em nenhum momento estes modelos citados estão incorretos. Muito pelo contrário, concebem um processo de compra estratégico como sendo estruturado numa cadeia sequencial que apresenta fases bem delineadas, servindo de diretriz para o funcionamento desta área. Entretanto, percebe-se que de forma individual que nenhum está completo ou por estar desatualizado ou por questões de falta de caracterização dado o segmento desta indústria. Logo é primordial realizar a construção de um modelo único e ainda complementar com ferramentas e competências pertinentes e discutidas do momento.

A partir deste ponto, o fechamento deste capítulo sugere uma contribuição através da consolidação destes três modelos e mais a adição da co-criação de valor e da negociação. Por fim, o quadro abaixo é o resultado da profundidade desta pesquisa feita em dados secundários e também do domínio pleno do conhecimento do autor sobre este tema.

Nível	Fase	Referencial	Modelo consolidado	Como ?
Estratégico	1	O modelo de strategic sourcing Kraljic (1983)	Primeiramente deverá ser definida a estratégia de aquisição x planejamento estratégico da empresa	Análise impacto nos lucros x risco de fornecimento
	2	O modelo de strategic sourcing Clegg e Montgomery (2005)	Identificar potenciais fornecedores	Pesquisar no mercado através de indicações, feiras e consultar em concorrentes.
Tático	3	O modelo de strategic sourcing de Ogden (2003)	Seleção de fornecedor	Escolher as empresas mais qualificadas entre custo, qualidade e inovação
		O poder em uma negociação Fisher et al (1994); Cohen (1980)Martinelli (2004); Moscovici (2005)		
	4	O modelo de strategic sourcing de Ogden (2003)	Comunicar a migração	Criar uma reunião de projetos para esta finalidade.
	5	O poder em uma negociação Fisher et al (1994); Cohen (1980)Martinelli (2004); Moscovici (2005)	Negociar	Realizar negociação agressiva dentro da análise win-win
Operacional	6	O modelo de strategic sourcing Clegg e Montgomery (2005)	Contratação	Elaboração de contrato, emissão do pedido
	7	O modelo de strategic sourcing de Ogden (2003)	Saving	Divulgar na organização o quanto deixará de se pagar com esta nova opção de fornecimento
	8	Co-criação de valor Baily (2013);Bullen et al (2010);Caniels e Gelderman (2005); Powell and Schroder (2012); Rackham (2010)	Monitoramento	Realizar visitas com maior capilaridade e frequência.
		O modelo de strategic sourcing Clegg e Montgomery (2005)		

Quadro 1: Modelo consolidado de *strategic sourcing*

Fonte: Elaborado pelo autor

## 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O capítulo a seguir busca apresentar a metodologia utilizada no estudo.

### 3.1 Delineamento da Pesquisa

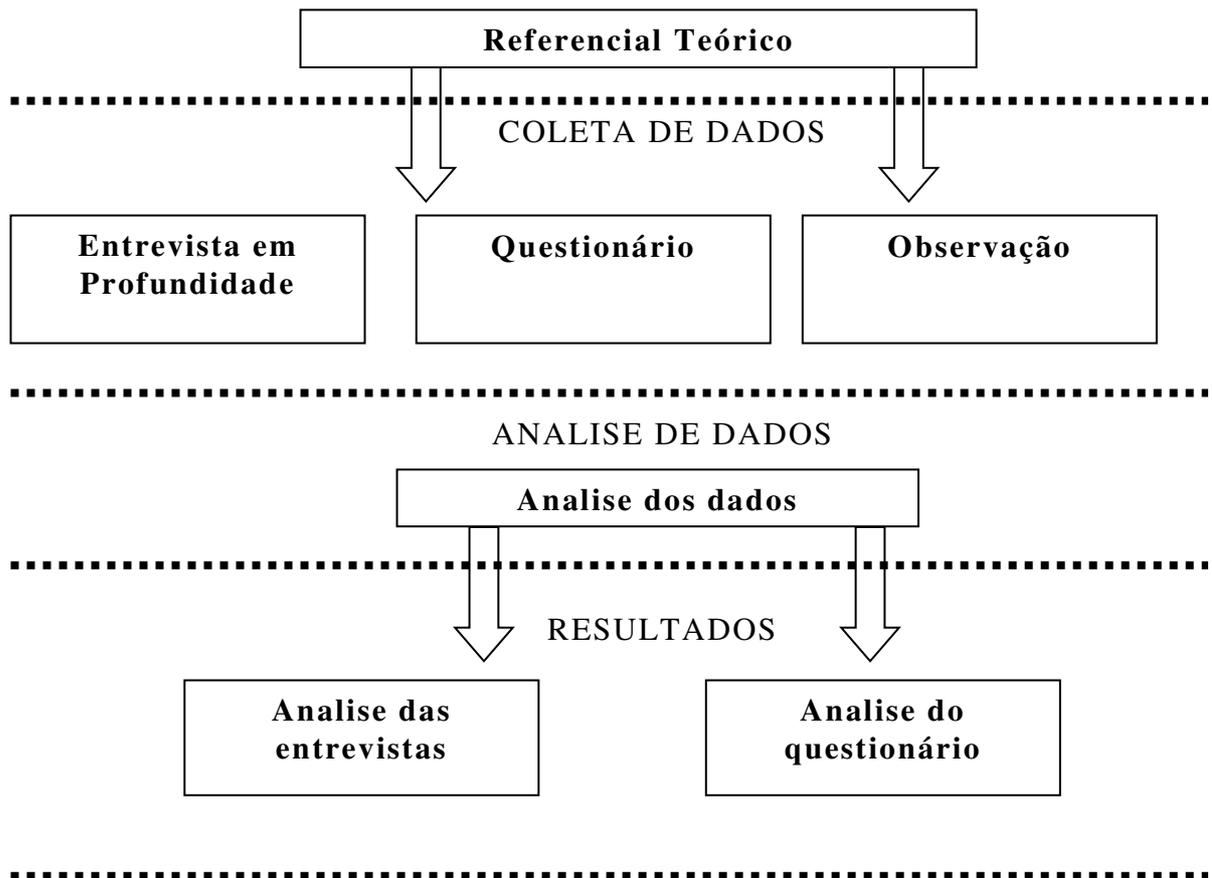
Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 1999, p.72).

O autor Yin (apud ROESCH, 2005, p.155) respalda com o exposto acima, onde “estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado”. Por fim, o estudo de caso favorece uma maior flexibilidade no momento da análise. Apesar da flexibilidade no instrumento de pesquisa, segundo Yin (2010), o início do trabalho começa com uma revisão bibliográfica muito intensa e minuciosa.

É um estudo de natureza exploratória que segundo Gil (1999), pode ser empregado quando se deseja conhecer a finalidade de algo, desenvolvimento, esclarecimento de conceitos e idéias, proporcionando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos superiores. Para Malhotra (2001, p.106) “a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Cooper (2003, p. 131) ressalta “ a exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não tem uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante

o estudo”. A pesquisa em questão é de grande viabilidade a esse estudo em particular, apesar de se tratar de um assunto pouco explorado na organização, porém de muita importância.



Quadro 2: Delineamento da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.2 Áreas e Participantes**

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, a pesquisa contará com a colaboração de participantes, com profundo conhecimento no assunto proposto.

Para Malhotra (2001), a população alvo deve ser definida com precisão, uma definição imprecisa resulta em uma pesquisa ineficiente. O fato de optar por caracterizar os entrevistados torna-se muito importante para a análise de informações. No estudo levou-se em consideração no momento da seleção da amostra, constarem profissionais renomados no segmento farmacêutico, como gerente de marketing, gerente de qualidade e gerente de operações. Para Roesch (2005, p.173) “uma amostra pequena é adequada para esse tipo de método, pois permite uma exploração profunda”.

<b>Participantes</b>					
<b>Fornecedores</b>			<b>Varejo</b>		
Respondentes	Legenda	Caracterização	Respondentes	Legenda	Caracterização
<b>Representante Comercial</b>	<b>Fornecedor 1</b>	Idade: 58 anos Sexo: masculino Tempo no cargo: 15 anos	<b>Proprietário</b>	<b>Balconista 1</b>	Idade: 48 anos Sexo: masculino Tempo no cargo: 15 anos
<b>Administrador de Conta</b>	<b>Fornecedor 2</b>	Idade: 36 anos Sexo: masculino Tempo no cargo: 12 anos	<b>Gerente</b>	<b>Balconista 2</b>	Idade: 32 anos Sexo: feminino Tempo no cargo: 11 anos
<b>Gestores da Kley Hertz</b>					
Respondentes		Legenda	Caracterização		
<b>Gerente de Marketing e Novos Negócios</b>		<b>Gestor 1</b>	Idade: 35 anos Sexo: masculino Tempo no cargo: 9 anos		
<b>Gerente da Garantia da Qualidade</b>		<b>Gestor 2</b>	Idade: 43 anos Sexo: feminino Tempo no cargo: 13 anos		
<b>Gerente de Operações</b>		<b>Gestor 3</b>	Idade: 39 anos Sexo: feminino Tempo no cargo: 3 meses		

Quadro 3: Participantes da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao definir os participantes da pesquisa, houve a preocupação em obter um grupo bastante heterogêneo, onde variam a idade, sexo, cargo e principalmente a experiência.

### 3.3 Coleta de Dados

A pesquisa precisará utilizar dados primários e secundários de acordo com Roesch (2005). Os dados secundários são definidos por como não criados pelo

pesquisador e envolveram uma extensa revisão na literatura sobre o tema, além de informações obtidas em periódicos e documentos.

Os dados primários ao contrário dos secundários são os dados que são colhidos diretamente pelo pesquisador. O autor Cooper (2003, p. 223) destaca que “fontes primárias são trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial”. Para estes dados, será desenvolvido um roteiro de entrevistas, composto por questões semi estruturadas. Segundo Roesch (2005), entrevistas sem estruturas não são recomendadas, pois o entrevistado poderá fugir da pauta da pesquisa e ainda correrá o risco de perder o foco do estudo. Gil (1999) respalda a idéia de Roesch, e afirma que as principais vantagens da entrevista são a rapidez e o fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, o que possibilita baixos custos.

Além da entrevista, o autor procurará realizar uma observação não-estruturada, que conforme Malhotra (2001, p. 193) “é registrar todos os aspectos do fenômeno que parecem importantes para o problema em foco”. Cooper ( 2003, p. 304 ) ressalta que “além da coleta de dados visual, a observação envolve ouvir, ler, cheirar e tocar,[...]a observação inclui todo o âmbito de atividades e condições de monitoramento comportamental e não-comportamental[...]”. O autor Yin (2010, p.143) acrescenta, “o uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais”. A observação fornecerá elementos complementares aos levantados na pesquisa, proporcionando uma melhor interação entre entrevistador e entrevistado, pois o condutor do estudo

necessitará o reconhecimento de todos os profissionais participantes das organizações voltados ao interesse deste estudo.

### **3.4 Tratamento e Análise dos Dados**

Nessa pesquisa, o método adotado para o tratamento e análise de dados será à análise baseada no discurso. Na análise de discurso, conforme Roesch (2005), é através do uso de questionário e entrevistas, que o pesquisador espera encontrar diversidade e fragmentação do discurso individual de cada entrevistado, por isso, o interesse do analista não é no indivíduo, mas sim nas regularidades da linguagem, que desempenha um papel ativo na construção da realidade. Trujillo (2001, p. 45) reforça a opinião de Roesch “[...a entrevista em profundidade depende totalmente da linguagem utilizada pelo respondente”.

O primeiro passo para a análise afirma Roesch (2005), consiste em identificar os repertórios interpretativos. Para tanto, deve-se ler e reler as transcrições das entrevistas, depois deve-se isolar quaisquer exemplos em que apareçam diferenças nas respostas. A consistência nas respostas indicará a existência de um repertório. Num passo subsequente, o entrevistador busca examinar as conseqüências do uso de tal repertório para que futuramente seja utilizado na organização.

Nenhuma das técnicas analíticas deve ser considerada fácil de usar e todas necessitarão de muita prática para serem utilizadas com eficácia. Seu objetivo deve ser iniciar modestamente, trabalhar minuciosamente e introspectivamente e construir seu próprio repertório analítico ao longo do tempo. A recompensa emergirá, finalmente, na forma de análises robustas de estudos de caso. (YIN, 2010, p.164)

Para Trujillo (2001), no momento de analisar uma entrevista, o pesquisador refaz o caminho percorrido durante a sessão, verificando os fatores relevantes que ocorreram e procurando entender o problema das informações que ficaram evidentes durante as sessões.

### **3.5 Limitações do Estudo**

O estudo, em seu contexto, busca avaliar a aplicação do modelo de *strategic sourcing* na empresa Kley Hertz, como apresentado anteriormente. Conforme Marconi et al (2002, p. 29) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”.

Para Gil (1999, p. 119) “a entrevista apresenta no entanto uma série de desvantagens, o que a torna, em certas circunstâncias, menos recomendável que outras técnicas”.

Além disso, este trabalho poderá apresentar uma necessidade de customização para outra indústria do mesmo segmento, pois esta pesquisa não é genérica, e além disso, cada organização poderá apresentar culturas e necessidades diferentes.

## 4 ESTUDO DE CASO

O mercado farmacêutico de OTC tem demonstrado anualmente, segundo IMS (2013), um constante crescimento. Em 2012, o mercado movimentou R\$ 10 bilhões de reais. Isto representa 31% do mercado farma nacional, frente aos outros produtos deste mesmo segmento.

A empresa Kley Hertz obteve em 2013 em seu faturamento, a soma de R\$ 134 milhões de reais. A meta para 2014 é atingir R\$ 158 milhões de reais e dentro do seu planejamento estratégico até 2018, quer alcançar o montante de R\$ 300 milhões de reais conforme ilustra figura abaixo:

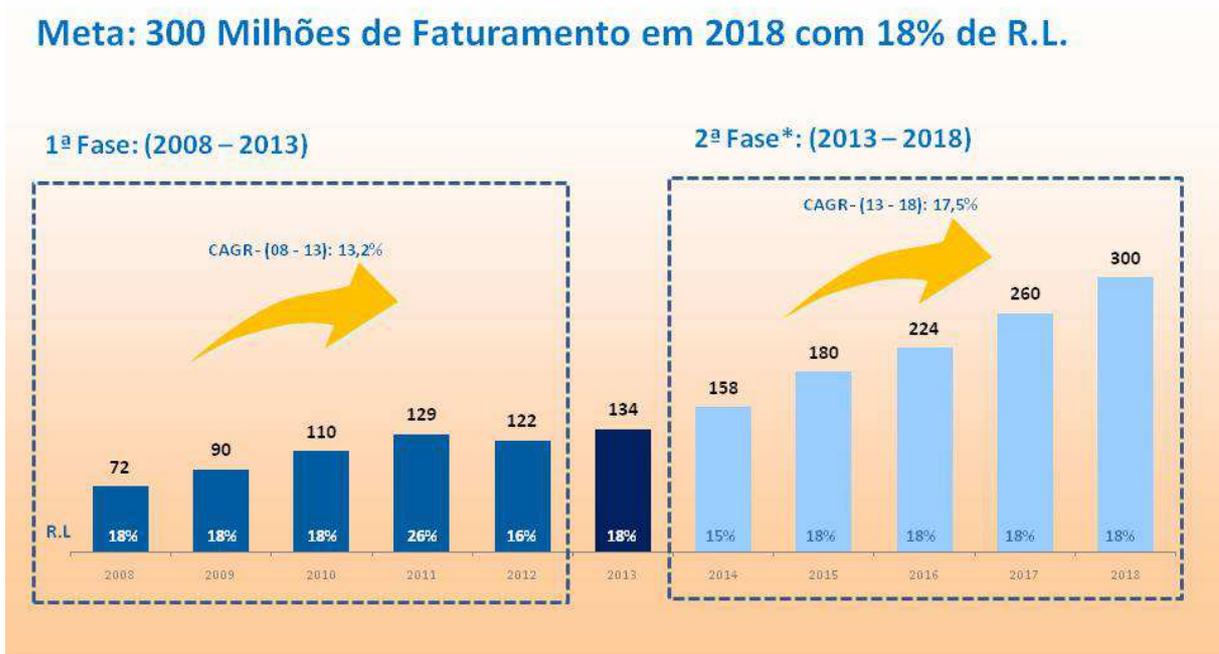


Figura 6: Planejamento estratégico 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Para que a empresa possa alcançar este resultado, é muito importante que a área de suprimentos esteja equiparada com um modelo para auxiliar nesta alavancagem e tenha parcerias estratégicas ou firmadas com uma base sólida de fornecedores para o pleno fornecimento de materiais.

#### **4.1 Avaliação da Situação Atual**

Os itens adquiridos pela área de suprimentos da empresa Kley Hertz estão divididos em:

- Ativos ou API's;
- Excipientes ou aditivos;
- MAE;
- Itens não produtivos

Os ativos são toda matéria prima que produz o efeito terapêutico desejado. É o principal item de um medicamento. A troca de fabricante do mesmo ativo ou a troca por outro ativo, passa por um processo rigoroso, lento e oneroso no processo. Este controle aplica-se somente nos ativos farmacêuticos, onde que o processo de troca demora em média de 2,5 a 3 anos, pois deverá passar por uma rigorosa bateria de avaliações e testes (como o teste de estabilidade acelerada de 6 meses). Após passar neste teste, o mesmo lote piloto é encaminhado a Anvisa para registro e somente após a publicação deste último órgão é que a empresa poderá negociar ou comprar este novo insumo, caso contrário poderá sofrer a perda do registro do produto final e até multas.

Os excipientes ou aditivos são as substâncias adicionadas ao ativo para alterar suas propriedades, como por exemplo a cor, o aroma, a propriedade de absorção, etc... Este não requer o mesmo tratamento dos ativos para substituição. Este processo pode ser dado simplesmente através da comprovação de sua eficácia e metodologia em um teste interno, chamado teste de insumo. Após a aprovação do teste, a compra e aplicação é imediata.

O MAE nada mais é do que o material de embalagem onde são acondicionados os medicamentos. Estes são classificados em primário, secundário terciário e quaternário. A atenção especial neste caso deve ser dada às embalagens primárias, pois estão em contato direto com o medicamento. A troca de embalagem neste caso deverá ser comunicada à Anvisa somente no caso de troca da composição química da mesma. Caso contrário a troca pode ser imediata. Os demais itens desta classificação também podem ser trocados imediatamente, apenas necessitam de avaliação estética do marketing.

Por último, os itens não produtivos são aqueles que não contemplam o uso na fabricação do medicamento. Eles são de uso das áreas de apoio para elaboração de tarefas de auxílio ao processo produtivo. Materiais de escritório, produtos para regeneração de água, EPI's entre outros, entram nesse item.

O modelo atual de compras da empresa Kley Hertz, tem como base o acionamento do atendimento em três formas distintas:

- Lançamento de novo projeto;
- Necessidade de recuperação de mercado;
- Aviso de ruptura de fornecimento.

O lançamento de um novo projeto tem como objetivo atender a área de novos negócios. A mesma emite um relatório com os dados das necessidades técnicas dos novos materiais a serem desenvolvidos para a criação de um novo produto no mercado. Em muitos destes casos, a área de suprimentos consegue aproveitar um material de linha. Quando isso não é possível, há a busca por novo fabricante.

Quanto a necessidade de recuperação de mercado, esta solicitação é disparada pelo marketing, onde o mesmo indica uma fragilidade na rentabilidade do produto acabado. Neste momento, a área de compras realiza a análise na composição dos itens deste produto e inicia a renegociação para tentar recuperar o produto. Caso não haja sucesso nesta negociação o mesmo terá seu ciclo de vida encerrado.

O aviso de ruptura de fornecimento é dado através de um comunicado formal ao fabricante. Imediatamente a área de suprimentos toma um plano de ação para tentar reduzir o impacto neste abastecimento.

O terceiro e último caso é dado como mais grave devido ao potencial do seu impacto em toda a cadeia da organização. Em 12 meses tivemos 4 casos onde o setor de suprimentos da empresa Kley Hertz foi comunicado da descontinuidade imediata de um produto.

A carteira da empresa Kley Hertz está dividida entre 128 fabricantes e distribuidores ao todo. O modelo atual inicia-se através de um processo de avaliação utilizando a análise ABC, acompanhado de uma avaliação complementar de risco de fornecimento, com base nas informações de mercado obtidas pelo gestor da área e no histórico passado deste mesmo vendedor.

A segunda fase é o processo de seleção de fornecedor. Na sequência vem a negociação, seguida da abertura do comunicado de mudança, posteriormente a contratação, e por fim o acompanhamento.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que a área de compras é parte integrante da estratégia de uma organização, apresentam-se os resultados da pesquisa, que tem como objetivo principal avaliar a aplicação de *strategic sourcing* na empresa Kley Hertz SA.

A análise dos resultados segue com base nas informações da metodologia de pesquisa já tratada. A abordagem utilizada nesta pesquisa foi qualitativa, pois a intenção era abordar aspectos subjetivos, vivenciais objetivos “ocultos” e discursos relativos a um grupo de pessoas (ORLANDI, 1999).

Esta fase proporcionou uma visão do modelo existente e contribuiu para verificação do impacto deste modelo em toda a cadeia de *supply chain*.

### 5.1 Avaliar os modelos de *strategic sourcing* e propor uma unificação

Os modelos desta revisão literária foram apresentados com a finalidade de explicar os conceitos de cada autor. Porém, as recomendações variam caso a caso, dependendo dos pesos e avaliações de cada um dos fatores relacionados à empresa estudada.

O autor LARRY (2004), acrescenta a esta idéia:

“Muitas companhias encontram-se diante de situações únicas em suas rotinas de negócios globais e vivem como se uma única luva pudesse servir em todas as situações, mas isto não existe. O mesmo vale para a

estratégia. Não há um tamanho único para tudo” (LARRY, 2004,p.101)<sup>8</sup>.

O Modelo de Kraljic é considerado como uma descoberta importante no desenvolvimento da teoria no campo da gerência de suprimento, pois foi o primeiro a introduzir uma aproximação detalhada de um modelo de gestão de compras. Embora haja críticas a esse modelo, outras abordagens sobre modelos de gestão de compras pesquisado na literatura têm como referência ainda ao Modelo de Kraljic.

Os autores Gelderman e Van Weele enfatizam que:

Em geral, este modelo visa desenvolver e implementar estratégias de suprimentos diferenciadas para cada item de compra, pois nem todas as relações comprador-fornecedor devem ser geridas da mesma forma na cadeia de suprimentos (GELDERMAN e VAN WEELE, 2005).

Ainda, alguns autores pesquisados na literatura têm utilizado ideias básicas de Kraljic para o desenvolvimento de modelos similares, embora existam mais semelhanças do que diferenças em comparação com a matriz original de Kraljic. Um exemplo disto é o modelo das autoras Clegg e Montgomery (2005), elas em seu modelo citam a aplicação de uma das fases de Kraljic. Por outro lado, o modelo de Ogden (2003), demonstra alguns passos interessantes que complementam as ausências de Kraljic e Clegg e Montgomery, porém ele não cita um importantíssimo passo de Kraljic: a matriz de portfólio. Com a ajuda de Kraljic, muitos profissionais podem entender e diferenciar as características das várias empresas fornecedoras, adotar as estratégias mais apropriadas para cada

---

<sup>8</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: “Many companies face unique situations in their daily business lives and like a universal, one size fits all glove, that really doesn’t, the same is true with sourcing. There is no one-size-ftis-all strategy” (LARRY, 2004, p.1).

categoria e assim melhorar a gestão de relacionamento na cadeia. Entretanto, para alguns autores, Kraljic (1983) não prioriza um equilíbrio na relação de força e dependência entre as empresas compradora e vendedora.

Por fim, a unificação em um único modelo é a finalidade deste objetivo específico. Todavia o autor não quer afirmar que qualquer um destes modelos apresentados nesta fundamentação teórica possam ser inadequados. Mas que a consolidação destes e mais os atributos trazidos neste mesma revisão, como a co-criação de valor e a força da negociação, possam estar mais dentro do enfoque atual que a empresa, objetivo deste estudo, possa estar necessitando, e assim, estar contribuindo de uma forma mais objetiva e prática com este estudo. O quadro 1, modelo consolidado de *strategic sourcing*, já apresentado neste trabalho irá cumprir com este objetivo específico.

Na próxima seção será apresentada a análise do segundo objetivo específico desse estudo, avaliar os processos da empresa dentro do contexto de *strategic sourcing*.

## **5.2 Avaliar os processos da empresa dentro do contexto de *strategic sourcing*;**

A definição da estratégia de aquisição com o planejamento estratégico da organização é o ponto crucial em um modelo de *strategic sourcing*. E a área de suprimentos da empresa Kley Hertz é considerada muito estratégica por todos os participantes desta pesquisa, principalmente pelos gestores da empresa. Verificou-se, através da análise com base no discurso, a importância e a preocupação da identificação de potenciais fornecedores no processo de seleção para que estes venham trazer uma relação duradoura, através de um

abastecimento robusto e eficaz, onde a qualidade e o preço são um diferencial para a organização. Ainda assim, é importante salientar o depoimento do participante GESTOR 1 que diz:

Nosso foco é no varejo. Precisamos dar rentabilidade no balcão. Dessa forma suprimentos torna-se extremamente estratégico, pois através de uma negociação agressiva, conectada com o resultado final, iremos conseguir chegar a um custo que viabilize a operação inteira.

Na visão do cliente, o BALCONISTA 1 deve ser dada ênfase em proporcionar um produto com valor competitivo no mercado: “[...] a relevância maior é o público, o dinheiro. Hoje num país capitalista você precisa sobreviver[...]tudo nesse ramo é vendável, tudo é comprável”.

Ao questionar os participantes se o modelo de compras da empresa Kley Hertz está claro, os FORNECEDORES 1 e 2 sinalizaram positivamente. Concordam que a premissa e as exigências para se tornar um parceiro desta organização são bem definidas no momento da seleção do fornecedor. O FORNECEDOR 1 citou:

Na medida que é passado o *briefing* para nós, é passada a necessidade que a Kley Hertz precisa e exige dos seus parceiros, a gente tenta compilar isto tudo e fazer a parte que nos toca o melhor possível, para que ela seja competitiva para que ofereça produto de qualidade no mercado e com esse somatório de valores, ela possa vender mais fazendo com que todos parceiros também consigam dar continuidade e vender mais os seus produtos a Kley Hertz.

O autor Ogden (2003) concorda com tal afirmação, para ele a realização de um processo de seleção de fornecedores pode requerer um esforço e tempo maior do que em contratações pontuais. Entretanto, uma vez que o contrato de fornecimento é firmado e o relacionamento é conduzido de forma correta, a empresa consegue uma redução da carga operacional, otimizando o

gerenciamento das compras e reduzindo o custo total de aquisição. As autoras Clegg e Montgomery também colaboram:

“Não descarte nenhum fornecedor neste estágio. Mesmo se ele for pequeno ou não tenha nenhuma familiaridade, ele poderá fornecer mais condições comerciais favoráveis do que um grande fornecedor, especialmente se você é pequeno e tem restrições orçamentárias” (CLEGG e MONTGOMERY, 2005,p.4)<sup>9</sup>.

Em contrapartida, os gestores 1, 2 e 3 contribuíram em suas colocações enfatizando que o modelo de compras é informal e tímido. O GESTOR 2 disse, “[...]falta levantar a bandeira e dizer que este negócio é meu”. De certa forma, o GESTOR 1 demonstrou em seu relato que já está acontecendo uma mudança no modelo, “sempre fomos o cliente bonzinho. Tínhamos síndrome de pequeno e de tempos para cá resolvemos mudar o rumo desta história. Está havendo uma transformação, mas muita coisa ainda deve mudar.”

Ao questionar os participantes quanto ao risco na ruptura de fornecimento, os GESTORES 2 e 3, o FORNECEDOR 1 e o BALCONISTA 1 e 2 apontam em seu relato que as chances de faltas de produtos da empresa Kley Hertz podem estar atribuídas ou por medidas regulatórias da ANVISA ou por oscilações econômicas e governamentais. Contudo a principal fragilidade deste segmento de mercado, observada nos discursos, é a dependência da importação da maioria das matérias primas, que são a base de obtenção do princípio ativo do medicamento. Neste ponto observou-se na narração destes participantes uma preocupação voltada na identificação de potenciais fornecedores, e ainda, um

---

<sup>9</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: “Do not discard any suppliers at this stage. Even if they are smaller or newer suppliers with whom you may not be familiar, they may offer more favorable contract terms than some of the larger information providers, particularly if you are a small information department and have a limited budget” (CLEGG and MONTGOMERY, 2005, p.4).

desequilíbrio de forças na relação entre comprador e fabricante. O FORNECEDOR 1 afirmou:

Não houve até o momento uma situação de risco, mas ele existe. Este risco existe em função das oscilações econômicas e governamentais, pois esta instabilidade acaba mexendo na cadeia, no que reflete a dificuldade dos fabricantes em trabalhar e prever decisões futuras. Além disso, o Brasil depende ainda muito de recursos do exterior, pois há uma carência de matéria prima.

O GESTOR 2 constata expondo, “ para alguns casos a força no poder de barganha não faz diferença. Tivemos um caso onde o fabricante da matéria prima principal deixou de produzir para nós e para outras grandes multinacionais do segmento farma”. O autor Kraljic lembra que, “grande integração, uma relação funcional robusta e mais um envolvimento da alta gerência deve ser necessário” ( KRALJIC, 1983, P.116)<sup>10</sup>.

O BALCONISTA 1 desabafa, “hoje quem manda é o mercado, se disser que chá de merda (sic) vai fazer bem, depois de amanhã vai ter alguém produzindo”. Nestes dois últimos relatos, observou-se no discurso uma grande preocupação com os meios e fins que algumas grandes indústrias do segmento, assim como fornecedores de matérias primas consagradas, deixem de produzir em prol da lucratividade e ocasionem falta do medicamento ou princípio ativo no mercado global.

Assim, constatou-se que há uma consciência da importância estratégica da área de suprimentos em seu modelo atual dentro da organização. Além disso, dito de outra forma, a definição estratégica de aquisição tem que estar

desempenhado com o planejamento estratégico da empresa conforme citado exaustivamente nesta bibliografia.

No relato e nas observações dos gestores verificou-se que internamente há um procedimento no qual busca-se disseminar a comunicação de um novo fornecedor, ou ainda, algum novo material de um fornecedor já existente. Este procedimento é um plano de transição o qual recebe o parecer das áreas de interface (almoxarifado, controle da qualidade, produção, garantia da qualidade, regulatórios, P&D, PPCP e marketing). Na maior parte dos casos, o setor que dá a abertura deste procedimento é a área de suprimentos. É ela quem busca as melhorias e oportunidades de novas negociações no mercado, que se traduz na redução de custos com a mesma qualidade. Novos produtos que irão trazer uma melhoria da qualidade bem como tentar alavancar a eficiência na produção, através de alguma matéria prima que irá dispensar algum processo interno, também são de responsabilidade da área de suprimentos. Somente após o fechamento de todos os pareceres é que se inicia o teste de material na produção e áreas afins. Através deste procedimento é dada às demais áreas a comunicação das ações de melhoria. Os GESTORES 1, 2 e 3 concordam com a importância deste procedimento, porém ambos questionaram sua eficácia. O GESTOR 1 desabafa sobre este procedimento, “em minha opinião deveria haver menos controle de mudança ou então mais profundidade nas análises e velocidade [...] deveria ser levado mais a sério”.

O relato acima é justificável pela demora que as migrações levam. Através de observações no ambiente foi constatado que muitos casos levam de seis até doze meses, em média. O GESTOR 3 apontou uma sugestão, “os processos de

---

<sup>10</sup> Tradução do autor, a partir do trecho original: “Greater integration, stronger cross-functional relations, and more top-management involvement are all necessary” (KRALJIC, 1983, p.116).

desenvolvimento ou troca de fornecedor deveriam ser tratados como um mini projeto com reuniões formais [...] talvez em 3 anos os papéis de cada área terão a sua cadência de forma natural”. Por último, o GESTOR 2 ainda lembrou que a segunda forma de participação das áreas é através de visitas ou das auditorias, onde há uma grande sincronia entre suprimentos e a garantia da qualidade, com o objetivo de auxiliar na avaliação de um novo fornecedor ou até realizar a própria manutenção do existente. Este trabalho serve também como uma preventiva contra não-conformidades no recebimento das matérias primas dos fabricantes.

Durante as observações in loco, percebeu-se uma preocupação da área de suprimentos em evitar em alguns momentos trazer um fornecedor novo para substituição de um produto de linha. Nesta atitude fica evidenciado novamente o desgaste interno gerado pelo vagaroso procedimento. A alternativa adotada pela área é o uso extremo do fornecedor de linha através da negociação, onde foram apresentadas evidências através de casos em que o fornecedor de linha voltou atrás na condição comercial para re-certificar a sua própria manutenção. O FORNECEDOR 1 reclamou:

O espaço para negociação é muito pequeno, pois em nosso negócio existe um monopólio na aquisição da primeira matéria prima da cadeia. A negociação vai haver por volume, troca de fornecedor ou modernização de equipamentos obtendo melhor eficiência. E com isto passando o benefício ao cliente.

A manutenção da parceria no papel dos fornecedores, pode ser evidenciada no relato uma preocupação em manter um canal aberto, pois o mesmo deseja fazer a supervisão de sua existência na construção desta parceria. O FORNECEDOR 1 menciona: “a parceria existe, ela está explícita na própria

palavra. Nenhuma empresa gosta de ser trocada por outra. É preciso dar a chance ao fornecedor de evitar que isso aconteça”. O FORNECEDOR 2 salienta, “está em meu papel a obrigação de entregar alternativas com as melhores propostas”. O FORNECEDOR 1 ainda comenta, “se houve impacto veja os volumes. Esse é um número que não tem como contestar a minha contribuição ao processo. Os volumes falam pó si próprio”.

Os fornecedores ainda contribuem no modelo através da co-criação de valor. Com base no relato deles, as necessidades e oportunidades de melhorias chegam através de outras parcerias e do próprio mercado que atuam em outras regiões. E a partir destes dados, eles podem ser decisórios para o lançamento de algum novo produto que agregue valor ao mercado ou para a cadeia. O FORNECEDOR 1 lembra, “as empresas tem que estar sintonizadas no consumidor final realizando um trabalho estreito para realizar inovações no mercado que realmente agregue valor ao cliente”. O FORNECEDOR 2 reforça sua maneira de contribuição, “além de visitarmos feiras no exterior e ter reuniões periódicas entre as equipes, trocamos experiências de uma área para outra e repassamos aos nossos clientes”. Por fim o FORNECEDOR 1 criticou algumas iniciativas equivocadas:

As coisas são feitas para atender as necessidades do consumidor final [...] não adianta atender o capricho de um diretor ou a esposa de um empresário que viu no exterior e quis lançar algo similar [...] muitas vezes é um filhinho que nasceu morto.

Para os gestores e varejistas há um desvio no relato do discurso. A co-criação de valores através de novos produtos e lançamentos com base no desejo e necessidade do consumidor é muito importante para a própria renovação de produtos do portfólio, porém é necessário acima de tudo ter preço competitivo

com qualidade. Qualquer lançamento ou projeto que venha ser um novo produto precisa de preço competitivo. O GESTOR 1 cita, “O varejo quer preço baixo para vender cara, sem abrir mão da qualidade. Tudo tem que ser pensado desde o nascimento do projeto, onde tem que haver uma negociação agressiva com o fornecedor”. O BALCONISTA 1 declara, “ a Kley Hertz precisa preocupar-se em comprar uma matéria prima de boa qualidade e buscar sempre a qualidade durante o processo de fabricação, desta forma estará contribuindo com o consumidor final”. O GESTOR 2 contribui também com uma premissa qualitativa do consumidor final:

Para o consumidor final a aparência do produto é muito importante, isto passa segurança ao consumidor porque ele tem uma cara boa. Caso contrário o cliente poderá pensar que por estar economizando na embalagem pode-se comprar uma matéria prima que não seja das melhores.

Por fim, os BALCONISTAS 1 e 2 relataram uma falta gravíssima no quesito atendimento. Segundo eles as vendas em sua farmácia poderiam ser maiores caso o representante da região tivesse um melhor treinamento quanto ao conhecimento do produto que ele está vendendo e até um pouco mais de habilidade técnica no desenrolar da venda. No recinto do BALCONISTA 2, a última visita realizada por este representante foi em fevereiro.

O quadro abaixo busca sintetizar, a avaliação dos processos da empresa dentro do contexto, de acordo com a análise dos discursos, com base nos relatos dos participantes.

<p><b>Participantes</b></p>	<p><b>Avaliar os processos da empresa dentro do contexto de <i>strategic sourcing</i></b></p>
<p><b>Gestores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constataram que o papel do setor de suprimentos é visto como extremamente estratégico dentro desta organização. A condução do processo de identificação de potenciais fornecedores e o alinhamento da estratégia de aquisição com o planejamento estratégico da empresa, devem estar bem alinhados.</li> <li>- Destacaram que está havendo uma mudança de visão na área de suprimentos, entretanto a participação da área ainda é tímida e informal.</li> <li>- Declararam ainda que há um risco de fornecimento em algumas matérias primas, pois há uma dependência muito grande de alguns fornecedores externos.</li> <li>- Reclamaram que o procedimento de transição de fornecedores e de materiais é muito lento. O procedimento é muito individualista e está muito nos interesses das pessoas.</li> <li>- Informaram que as auditorias e visitas comerciais realizadas pela garantia da qualidade e pela área de suprimentos são um ótimo exemplo de contribuição.</li> <li>- Foi evidenciado em uma observação no local de trabalho o uso da negociação como forma de manutenção do fornecedor de linha.</li> <li>- Informaram a importância de ter preços competitivos sem abrir mão da qualidade.</li> </ul>

Quadro 4: Resumo do objetivo específico 2.

Fonte: Elaborado pelo autor

Participantes	Avaliar os processos da empresa dentro do contexto de <i>strategic sourcing</i>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os fornecedores narraram que o modelo no momento do processo de seleção está bem claro. Todas as exigências comerciais e detalhes técnicos a espera do novo produto a ser desenvolvido são repassadas. Inclusive um dos fornecedores cita sua experiência positiva no processo de desenvolvimento de um produto desta empresa diante de outros clientes e até concorrentes, quando o mesmo realiza outras prospecções no mercado.</li> <li>- Mencionaram a preocupação em realizar a manutenção da parceria.</li> <li>- Destacaram a sua importância no papel em gerar uma criação de valor.</li> <li>- Reclamaram que as margens são enxutas para negociação.</li> </ul>
Varejistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descreveram a importância de manter a qualidade na aquisição da matéria prima e principalmente em conseguir reduzir custos, pois o consumidor final de medicamento quer comprar mais barato.</li> <li>- Reclamaram que as vendas poderia ser maiores caso tivesse um atendimento melhor.</li> </ul>

Quadro 5: Resumo do objetivo específico 2.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na próxima seção será apresentada a análise do último objetivo específico desse estudo que é contribuir com melhorias para o modelo vigente.

### 5.3 Contribuir com melhorias para o modelo vigente

Este trabalho de pesquisa, após toda a análise minuciosa e intensiva dos dados coletados, irá sugerir melhorias no modelo atual de compras estratégicas da empresa Kley Hertz. Estas melhorias têm como objetivo, além de contribuir com a finalidade e missão desta empresa, responder ao terceiro objetivo

específico deste trabalho. Para tanto se faz necessária a elaboração de um constructo, conforme abaixo, para melhor ilustração e entendimento do presente, e o que se espera em ações futuras.

O constructo abaixo partiu da consolidação dos modelos de Ogden, Clegg e Montgomery e Kraljic com os valores da co-criação e da negociação inseridos neste contexto. A unificação deste modelo é a base para a elaboração de um processo formal e exploratório de *strategic sourcing*. Na sequência, o autor buscou equalizar o processo atual tido como informal e tímido desta organização. O resultado desta comparação possibilitou as oportunidades de melhorias apresentadas como gaps.

Por último, através da análise do discurso dos participantes, e também das observações, pode-se verificar a necessidade de uma customização do modelo unificado nesta organização para obter uma melhor eficácia e a própria integração com a cultura organizacional.

Nível	Fase	Referencial	Modelo consolidado	Como ?	Fase	Modelo Atual	Gaps	Fase	Modelo sugerido a Kley Hertz SA.
Estratégico	1	O modelo de strategic sourcing Kraljic (1983)	Primeiramente deverá ser definida a estratégia de aquisição x planejamento estratégico da empresa	Análise impacto nos lucros x risco de fornecimento	1	Análise Curva ABC e Análise de risco de fornecimento	sim	1	Primeiramente deverá ser definida a estratégia de aquisição x planejamento estratégico da empresa
	2	O modelo de strategic sourcing Clegg e Montgomery (2005)	Identificar potenciais fornecedores	Pesquisar no mercado através de indicações, feiras e consultar em concorrentes.			sim	2	Identificar potenciais fornecedores
Tático	3	O modelo de strategic sourcing de Ogden (2003)	Seleção de fornecedor	Escolher as empresas mais qualificadas entre custo, qualidade e inovação	2	Seleção de fornecedor	sim	3	Seleção de fornecedor
		O poder em uma negociação Fisher et al (1994); Cohen (1980)Martinelli (2004); Moscovici (2005)						4	
	4	O modelo de strategic sourcing de Ogden (2003)	Comunicar a migração	Criar uma reunião de projetos para esta finalidade.	3	Abertura do comunicado de mudança	sim	5	Comunicar a migração
	5	O poder em uma negociação Fisher et al (1994); Cohen (1980)Martinelli (2004); Moscovici (2005)	Negociar	Realizar negociação agressiva dentro da análise win-win	4	Negociar	Não	6	Negociar
Operacional	6	O modelo de strategic sourcing Clegg e Montgomery (2005)	Contratação	Elaboração de contrato, emissão do pedido	5	Contratação	Não	7	Contratação
	7	O modelo de strategic sourcing de Ogden (2003)	Saving	Divulgar na organização o quanto deixará de se pagar com esta nova opção de fornecimento		-	sim	8	Saving
	8	Co-criação de valor Baily (2013);Bullen et al (2010);Caniels e Gelderman (2005); Powell and Schroder (2012); Rackham (2010)	Monitoramento	Realizar visitas com maior capilaridade e frequência.	6	Acompanhamento	sim	9	Monitoramento
O modelo de strategic sourcing Clegg e Montgomery (2005)									

Quadro 6: Constructo para sugestão de melhoria do modelo de *strategic sourcing*

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresenta como principal objetivo avaliar a aplicação de *strategic sourcing* na empresa Kley Hertz. Para tanto se fez necessário uma unificação dos modelos, onde foi avaliado os processos da empresa dentro do contexto, para, por fim, contribuir com melhorias para o modelo vigente.

Com a finalidade de se ter uma visão mais holística e mais próxima da realidade, o estudo buscou a qualidade das informações através da análise de discurso dos participantes, representados aqui por gerentes das áreas de impacto da empresa, fornecedores que participam consistentemente nesta cadeia e clientes do próprio varejo.

Com base na pesquisa realizada, chegaram-se as seguintes considerações finais relacionadas abaixo:

✓ **Avaliar os modelos de *strategic sourcing* e propor uma unificação**

No intuito de atender o primeiro objetivo lançado neste estudo, verificou-se que o modelo atual é composto pelos estágios: análise da curva ABC, análise do risco de fornecimento, seleção de fornecedor, negociação, abertura do comunicado de mudança, contratação e acompanhamento. A unificação é necessária, pois nenhum dos modelos apresentados de forma individual é

completo o suficiente. Há uma clara tendência de que um modelo ajuda a complementar o outro. Entretanto, nenhum deles está incorreto.

Por fim, durante a análise do discurso pode-se evidenciar um repertório dos entrevistados quanto a dificuldade em realizar e finalizar a abertura do comunicado de mudança. Os suprimentos, como opção de evitar a troca de fornecedor e desgaste interno entre as áreas, tenta aplicar uma negociação reversa. Logo fez-se necessário inserir esta etapa no modelo unificado, o que de certa forma deixou o mesmo mais caracterizado com a cultura desta organização.

✓ **Avaliar os processos da empresa dentro do contexto de *strategic sourcing*;**

Constatou-se, que a área de suprimentos é tida como altamente estratégica pela organização, porém é tímida e informal, mas vem apresentando uma mudança de visão ao longo do tempo. E que a busca pelo menor preço e a manutenção da qualidade da matéria prima fazem parte da estratégia de aquisição que é de fato um desdobramento do próprio planejamento estratégico da organização.

Durante o levantamento de como as áreas participam deste processo, pôde-se verificar que no processo de comunicação da transição de fornecedor ou implementação do mesmo, é o estágio onde há um maior envolvimento das áreas de dentro da organização. Porém o procedimento é muito lento em razão de vir ao interesse particular de poucas áreas e por questões regulatórias da Anvisa. Em alguns casos, em uma observação local, os suprimentos utilizou a sua força de negociação para evitar um procedimento de troca de fornecedor, evitando-se

assim do um oneroso processo de troca e reforçando a parceria com o atual fornecedor.

Da mesma forma, os fornecedores mencionaram a preocupação em manter a parceria. E para isto, os próprios fornecedores executam um papel fundamental em absorver as melhorias e inovações do mercado, para repassar a organização e para que a mesma transforme esta informação em uma melhoria ou até no lançamento de um produto novo no varejo. O resultado desta informação capturada pelo fornecedor e transformada pela organização, é a co-criação de valor recebida pelo cliente final.

O modelo durante o estágio de seleção de fornecedor está bem claro na visão do próprio. Todos os requisitos estão diretamente ligados ao preço e qualidade do produto. Da mesma forma, pode-se observar, por parte dos fornecedores, que a negociação deste modelo é arrojada no processo de negociação. No entanto, sob a visão dos gestores, esta imagem não chega até eles.

Por último, os clientes finais identificaram e apontaram a importância em manter a qualidade e ter um preço competitivo no varejo.

#### ✓ **Contribuir com melhorias para o modelo vigente**

Destaca-se que a maioria dos profissionais que foram entrevistados, afirmaram que o estudo proporcionou uma reflexão de seus pontos positivos e negativos e do seu próprio papel atribuído neste modelo.

Dessa forma, fez-se necessária uma reflexão unindo a identificação dos modelos e suas características com a sua importância manifestada nos discursos estudados, e também com elementos relatados no referencial teórico.

A figura abaixo, ilustra a denominação da prioridade das melhorias para o modelo vigente. O primeiro nível (em vermelho) é composto por quatro melhorias mandatórias e muito prioritárias. Há um segundo nível (em amarelo) no qual há a prioridade de determinar a necessidade de aplicação de uma negociação reversa. Caso seja necessária, o fornecedor de linha terá uma chance de realizar a sua manutenção e ainda continuar com a parceria, mas para isto ele deverá estar disposto a adequar-se a nova necessidade da empresa. Caso ele aceite tais adequações, não haverá troca de fornecimento.

Por fim, no último nível (em verde), o monitoramento do fornecedor, é considerado menos prioritário, pois é o último processo e o mesmo pode-se fazer necessário somente após dois anos de parceria e não em um período de migração ou inferior a doze meses.



Figura 7: Prioridades das melhorias

Fonte: Elaborado pelo autor

Enfim, como desfecho deste estudo, enfoca-se a necessidade do engajamento entre empresa e fornecedor. Desde a identificação do parceiro no processo de seleção, para interpretar e transformar a ótica do cliente final em um produto que venha atender a expectativa deste último elo da cadeia.

Considerando as conclusões desta pesquisa sugerem-se novos estudos sobre este tema, tais como:

a) A aplicação das melhorias propostas neste trabalho na empresa Kley Hertz SA.

b) Realizar novos estudos de caso, em organizações do mesmo segmento, de diferentes regiões para verificar se o mesmo modelo aplica-se exclusivamente no mercado farmacêutico.

c) Expandir o estudo da área de suprimentos na indústria farmacêutica

Por fim, a questão da avaliação e entendimento do *strategic sourcing* teve uma importância para reflexão, tanto para os profissionais quanto para as empresas envolvidas, uma vez que a capacitação desse profissional da área de suprimentos nunca foi tão exigida e requisitada.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 7. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1988.

BULLEN, Christine V., LEFAVE Richard, SELIG Gad J. Implementing Strategic Sourcing: a manager's guide to world class best practices. Van Haren. June 2010.

CANIELS, M.C.J., GELDERMAN, C.J. **Purchasing Strategies in the Kraljic Matrix** – A Power and Dependence Perspective. Journal of Purchasing & Supply Management, 11, p. 141-155, 2005.

CARR, Amelia S. SMELTZER Larry R. **The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management**. European of Purchasing & Supply Management, p.43-51, may. 1999.

CLEGG, Helen; MONTGOMERY, Susan. **7 Steps for sourcing information products**. Information Outlook, Dec. 2005. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/>>. Acesso em: 04 de julho de. 2014.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 12. Ed., Rio de Janeiro: Afiliada, 1980.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

GELDERMAN, C.J., VAN WEELE, A.J. (2005). **Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update**. Journal of Supply Chain Management, p.19-28.

GIL, Carlos A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

[http://www.imshealth.com/cds/imshealth/Global/Content/Corporate/IMS%20Health%20Institute/Reports/Global\\_Use\\_of\\_Meds\\_Outlook\\_2017/IIHI\\_Global\\_Use\\_of\\_Meds\\_Report\\_2013.pdf](http://www.imshealth.com/cds/imshealth/Global/Content/Corporate/IMS%20Health%20Institute/Reports/Global_Use_of_Meds_Outlook_2017/IIHI_Global_Use_of_Meds_Report_2013.pdf)>. Acesso em 01 dez.2013.

JUNIOR, Saulo de Carvalho; MACEDO, Sonja Helena M. **Logística Farmacêutica Comentada**. 1.ed., São Paulo: Medfarma, 2010.

LARRY, Paquette. **A Step by Step Guide to Creating a Successful Purchasing Program**. NY, USA: Amacom Books, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A.A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional**. 1.ed., São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2ª ed. Editora Saraiva. São Paulo, SP, 2004.

MONCZKA, R; TRENT, R; HANDFIELD, R. **Purchasing & Supply Chain Management**. 2nd ed. USA: South-Western, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15.ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OGDEN, J. **Supply Base Reduction Within Supply Base Reduction**. Practix, v.6, p.1-7, jan.2003.

ORLANDI P.Eni. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. São Paulo: Pontes, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 42 tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWELL, David M.; SCHRODER, Paul; **Addressing Pharmaceutical Industry Disruptors with Virtual Partnerships Corporate Renewal and Active Risk Management**. Ivey Business Journal. July/August 2012.

RACKHAM, Neil. **Alcançando Excelência em Vendas: Spin Selling Construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2005.

SOARES, H.S. **Organização de Compras em Empresas Industriais Brasileiras: Um Estudo de Estruturas, Papéis e Responsabilidades**. M.Sc. Dissertação, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de mercado: qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.

VAGTS, Alfred. **Battle and Other Combatant Casualties in the Second World War.** The journal of politics. P.258, aug.1945. Disponível em <<http://www-jstor-org.ez101.periodicos.capes.gov.br/stable/2125752>>

VIANA, J.J. **Administração de Materiais.** 1ª edição. Editora Atlas. São Paulo, SP, 2002.

YIN, Robert K. Estudo de Caso. Planejamento e métodos. 4ª edição. Bookman. Porto alegre, RS, 2010.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: GRUPO DE  
PROFISSIONAIS DA KLEY HERTZ**

- 1) Qual a visão e a relevância que a Kley Hertz tem da área de suprimentos?
- 2) Em sua experiência, houve alguma situação onde possa ter apresentado algum risco de fornecimento ou algum impacto na cadeia?
- 3) Existe algum tipo de comunicação por todas as áreas quando é estabelecido um plano de transição de fornecedor?
- 4) As demais áreas de apoio participam construtivamente no processo de compras? Explique.
- 5) Como a demanda dos clientes chega até os fornecedores? Descreva.

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: GRUPO DE FORNECEDORES DA KLEY HERTZ**

- 1) Em sua visão, o seu papel tem relevância no modelo de negócios da Kley Hertz?
- 2) Em sua experiência, cite e relate alguma situação onde sua empresa apresentou algum risco de fornecimento ou descontinuidade de abastecimento para a Kley Hertz.
- 3) Existe uma transparência pela Kley Hertz quando há algo a melhorar no negócio?
- 4) De acordo com a sua vivência, as demais áreas de apoio da Kley Hertz participam ativamente da construção do processo de compras?
- 5) Como a demanda dos clientes da Kley Hertz chega até você? Descreva.

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: GRUPO DO  
VAREJO**

- 1) Em sua visão, o seu papel tem relevância no modelo de negócios da Kley Hertz?
- 2) Em sua experiência, cite e relate alguma situação onde houve algum risco de fornecimento ou descontinuidade de abastecimento de algum produto da Kley Hertz.
- 3) Como suas necessidades em melhorias de produtos chegam a Kley Hertz? Descreva isto?