



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**Projeto de aplicação da filosofia *Strategic Sourcing* na área
de Suprimentos em uma indústria de fundição de Alumínio**

ROBERTA OLIVEIRA E CAMPOS SILVA

Belo Horizonte

2012



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Projeto de aplicação da filosofia *Strategic Sourcing* na área de Suprimentos em uma indústria de fundição de Alumínio

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica – Área de Gestão de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Roberta Oliveira e Campos Silva

Orientador: Noel Torres Júnior



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **ROBERTA OLIVEIRA E CAMPOS SILVA**, REGISTRO N° 2011674900. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Projeto de aplicação da filosofia Strategic Sourcing na área de Suprimentos em uma indústria de fundição de Alumínio**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2012.

Prof. Noel Torres Júnior
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga

1. Introdução	6
1.1 Problema de pesquisa	7
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Justificativa	8
2. Referencial Teórico	9
2.1 A cadeia de Suprimentos	9
2.2 A Evolução Histórica na área de Compras	13
2.3 O papel estratégico da área de compras	16
2.4 O <i>Strategic Sourcing</i>	17
Passo 1: Análise dos Gastos	19
Passo 2: Requisitos do Negócio	19
Passo 3: Análise de Mercado	19
Passo 4: Estratégias Aplicáveis	20
Passo 5: Avaliação das Empresas	20
Passo 6: Negociação	21
Passo 7: Plano de Implementação	21
2.5 O modelo de Kraljic	21
3. Metodologia	24
3.1 Descrição e Análise de dados	25
3.2 Característica do mercado de atuação	25
4. Caracterização da empresa	27
4.1 Principais Produtos	28
4.2 Principais Clientes	28
5. Cronograma proposto para implementação do projeto	29
Etapa 1: Mapeamento da área de compras	29
Etapa 2: Analisar o perfil das famílias de materiais	29
Etapa 3: Definir o projeto piloto	30
Etapa 4: Início da implantação dos 7 passos do <i>Strategic Sourcing</i> no projeto piloto	30
Etapa 5: Apresentação de Resultados	30
5.1 Desenvolvimento e aplicação da metodologia	30
5.2 Mapeamento da área de compras	31
5.3 Perfil das famílias	32

5.4	Definição do projeto piloto	34
	Etapa A - Custo de Compra	35
	Etapa 2 – Complexidade do mercado fornecedor	36
	Etapa 3 – Impactos Organizacionais.....	36
6.	Implantação do Strategic Sourcing.....	40
6.1	Passo 1 – Análise de Gastos	41
6.2	Passo 2 – Requisitos do Negócio.....	42
6.3	Passo 3 – Análise de Mercado.....	43
6.4	Passo 4 – Estratégias Aplicáveis	44
6.5	Passo 5 – Avaliação do Fornecedor.....	45
6.6	Passo 6 – Negociação	46
	Itens cotados	47
	Valor da Proposta X Base Line Correspondente.....	48
	Análise de discrepâncias	48
	Ajuste Baseline	48
	Divisão baseline.....	49
6.7	Passo 7 – Plano de Implementação.....	49
7.	Expectativas	51
8.	Conclusão.....	52
	Referência Bibliográfica	53
	Anexos	54

1. Introdução

Hoje, a concorrência entre empresas está cada vez mais acirrada. As inovações e melhorias de processos tem se mostrado eficientes na busca de redução de custos para maior competitividade, pequenos ganhos têm mostrado grande diferença no mercado. Os custos de compras são cada vez menos divergentes e um dos diferenciais tem sido à busca de redução no custo de aquisição.

Neste cenário competitivo, as empresas que buscam destaque adotam estratégias e ferramentas como forma reduzir custos. Neste contexto, o *Strategic Sourcing* é uma filosofia de gestão aplicada à área de Suprimentos que visa à redução do custo total de aquisição de materiais, assim como a melhoria da qualidade dos materiais e do relacionamento com o mercado e com os fornecedores.

O acesso rápido e preciso às informações que dizem respeito ao ambiente interno e externo à empresa, proporcionado por sistemas de informação cada vez mais robustos e pela internet, possibilita aos gestores melhores condições para administrar as diversas áreas da organização.

Diante desta realidade a ciência da Administração está evoluindo e conseqüentemente aperfeiçoando suas áreas de estudo, como por exemplo, a área de Administração de Materiais, que compreende as decisões e o controle sobre o planejamento, a programação, compras, armazenagem e distribuição de materiais adquiridos com o objetivo de melhor gerir a cadeia de suprimentos para atender as necessidades das empresas.

Segundo Ballou (2001) a cadeia de suprimentos apresenta alguns componentes ou atividades. Estas atividades são distribuídas em atividades-chave (Transporte, Administração de Estoque e Fluxo de Informação) e atividades de suporte (armazenamento, manuseio de materiais, manutenção de informações e compras).

Para que a gestão de compras consiga atingir estes objetivos, os responsáveis por esta atividade precisam adotar as melhores práticas, dentre elas está o *Strategic Sourcing* tema de estudo deste trabalho.

A empresa analisada é uma indústria no ramo de fundição de Alumínio, esta empresa percebeu a necessidade de aprimorar suas práticas de gestão. Desta forma, pretende-se neste estudo analisar o projeto da aplicação do *Strategic Sourcing* no processo de compras desta indústria.

1.1 Problema de pesquisa

Percebe-se que na empresa, objeto de estudo, há oportunidade de controles e ganhos mais avançados para tornar a organização mais competitiva. Diante disto apresenta-se a pergunta que norteia este projeto: Como a aplicação da metodologia do *Strategic Sourcing* pode auxiliar a fundição de alumínio a melhorar seu processo de gestão de compras como um todo?

1.2 Objetivos

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* para a melhoria de qualidade dos produtos adquiridos associando a uma redução do custo total de aquisição na fundição de alumínio.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos evidenciam-se

- Analisar o perfil de gastos por família;
- Entender os requisitos do Negócio, considerando os processos envolvidos e os produtos comprados;
- Entender o mercado fornecedor considerando qual o futuro deste mercado e como a empresa pode influenciá-lo;
- Preparar as estratégias para implementação;
- Criar metodologia para avaliar fornecedores;
- Negociar;
- Elaborar plano de Implementação para aplicação da metodologia;
- Avaliar os ganhos obtidos e os problemas adquiridos.

1.3 Justificativa

A realização deste estudo se justifica na importância cada vez maior da função comprar na geração de valor. As empresas estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, e a função comprar permite otimizar recursos a fim de reduzir os custos com estoque sem deixar de oferecer a seus clientes o produto certo na hora certa.

Além disto, com a evolução da função de compras ou suprimentos, a orientação que era tática, passou a ser estratégica, pois deixou de estar em uma posição de submissão a outras e passou a exercer uma posição de participante na formulação da estratégia da organização.

2. Referencial Teórico

Este capítulo irá apresentar uma revisão de literatura dos assuntos que se relacionam com a fundamentação deste trabalho e que devem ser abordados para uma melhor compreensão do tema deste trabalho: Projeto de aplicação da filosofia *Strategic Sourcing* na área de Suprimentos em uma indústria de fundição de alumínio.

2.1 A cadeia de Suprimentos

Na atualidade, a feroz competição nos mercados globais, o aparecimento de produtos com ciclos de vida curtos e as maiores expectativas forçam as empresas do setor produtivo a investir e concentrar esforços nas cadeias de suprimentos.

Para Henrique Luiz Corrêa (2010), é característica de empresas que tem excelência em gestão de suprimentos possuírem processos muito bem definidos. Para ele, o processo de suprimento geral está dividido em cinco etapas.

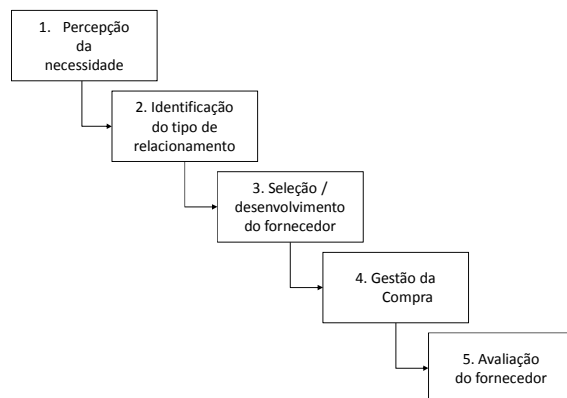


Figura1: O processo de Suprimento

Fonte: Henrique Luiz Corrêa (2010)

Classificação do processo de Suprimento, segundo Henrique Luiz Corrêa (2010):

1. **Percepção da Necessidade:** O processo de suprimento começa quando alguém, em alguma unidade operacional, identifica a necessidade de adquirir algum insumo. A partir daí, de forma automatizada ou manual, é gerada uma requisição de compra, que é um conjunto de informações claras e específicas do insumo a ser adquirido, define a quantidade a

data para a qual o insumo é necessário. O setor de suprimentos tem a responsabilidade de confirmar o entendimento das especificações em caso de dúvida e de fazer com que o fluxo de informações do requisitante para o setor de suprimentos ocorra sem demora, de forma suave e com qualidade.

2. **Identificação do tipo de relacionamento:** Uma vez que a requisição de compra é percebida e compreendida pelo setor de suprimentos, é importante definir o tipo de relacionamento desejado com o eventual fornecedor. Para Luiz Henrique Corrêa (2010) os tipos de relacionamento são: mercado puro, contrato de médio prazo, contrato de longo prazo, *joint venture* e parceria estratégica.

3. **Seleção e desenvolvimento do fornecedor:** o processo de seleção de fornecedores varia conforme o tipo de relacionamento considerado necessário no tópico 2.

- **Mercado Puro:** O processo começa por identificar uma lista de potenciais fornecedores que tenham a capacidade, tecnologia e saúde financeira para atender estritamente os requisitos técnicos e de entrega definidos pela requisição de compra. Em seguida, um processo de pedidos de cotação normalmente se segue. Ao recebimento de cotações, deve seguir-se uma análise de custo total de propriedade (que inclui não só o preço cotado e condições de pagamento, mas também os custos de transporte, instalação, uso, manutenção, disposição e outros), para definir, dentre os fornecedores qualificados, aquele de menor custo total de propriedade.

- **Contrato de médio prazo:** o processo é similar ao anterior, mas o peso atribuído ao quesito “saúde financeira” é ainda maior, já que a intenção é de estabelecer com o fornecedor contratos com certo prazo de duração.

- **Contrato de longo Prazo:** aqui, além do critério “saúde financeira”, o processo de seleção deve incluir outros aspectos como planos de expansão futura de capacidade do fornecedor, flexibilidade, atualização e postura tecnológica, comprometimento, abertura e disposição para integração de sistemas de informação, qualidade do time gerencial, abertura e disposição para coordenação de políticas de gestão de estoque, familiaridade e eficiência com conceitos de gestão de materiais, entre outros.

- **Joint Venture e parceira estratégica:** aqui, além de todos os critérios utilizados nos processos de seleção acima, os seguintes são importantes de serem considerados (KANTER, 1994): O candidato a parceiro estratégico tem disposição para investir recursos na

parceira? O seu tamanho e presença global são compatíveis com as necessidades atuais e futuras do relacionamento?

4. **Gestão da Compra:** Este processo inicia-se com a negociação para definição do preço. A próxima etapa é a preparação do pedido ou contrato de compra. Uma vez emitido o pedido ou o contrato, seguem-se o acompanhamento/ confirmações destes para se tentar antecipar/ identificar problemas antes ou assim que ocorram, tornando assim a rede de suprimentos mais ágil e rápida para responder a mudanças.

5. **Avaliação de fornecedor:** A avaliação do desempenho dos fornecedores deve ser feita de forma contínua e cuidadosa, tanto para antecipar tendências e problemas quanto para usar essas informações para manter a base de dados da empresa sobre o fornecedor. A avaliação contínua e criteriosa proporciona importantes elementos para a escolha futura de fornecedores com quem estabelecer vínculos mais fortes e parcerias.

Fornecedores de itens com importância estratégica para a organização devem ser tratados de forma diferente: diferentes tipos de relacionamento e diferentes processos de seleção e avaliação. (Corrêa, 2010, p. 112)

A gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço.

A gestão da cadeia de suprimentos considera todas as instalações que têm um impacto no custo e que desempenham um papel na fabricação do produto de acordo com as exigências do cliente: desde as instalações do fornecedor e do fabricante, os depósitos e centros de distribuição, até os varejistas e pontos do comércio. De fato, na análise da cadeia de suprimentos é preciso considerar os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes, pois eles exercem impacto no desempenho da cadeia. (David; Edith; Philip, 2010, p. 33)

Conforme David, Edith e Philip (2010), o objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é a eficiência em termos de produção e de custos para todo o sistema. Os custos globais do sistema, desde o transporte e distribuição até os estoques de matérias primas, estoques em processo e de produtos acabados precisam ser minimizados. Assim, a ênfase não reside em simplesmente minimizar os custos de transporte ou em reduzir estoques; ao contrário, os esforços devem concentrar-se em adotar uma abordagem sistêmica para a gestão da cadeia de suprimentos.

Conforme Ballou (2001), a incerteza e o risco são aspectos inerentes a todas as cadeias de suprimentos. A demanda do cliente nunca pode ser prevista com exatidão, os tempos de transporte nunca estão totalmente definidos e sempre existe a possibilidade de as máquinas pararem de funcionar. As tendências industriais recentes estão voltadas para a redução dos custos da cadeia de suprimentos, aumentando assim o nível de risco na cadeia de suprimentos significativamente. Desta forma, as cadeias de suprimentos devem ser projetadas e administradas para eliminar o máximo possível em termos de incerteza e risco, além de lidar de forma eficiente com as incertezas e riscos remanescentes.

Para Ballou (1993), suprimentos apresenta atividades primárias e de apoio. As atividades primárias são compostas de transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos.

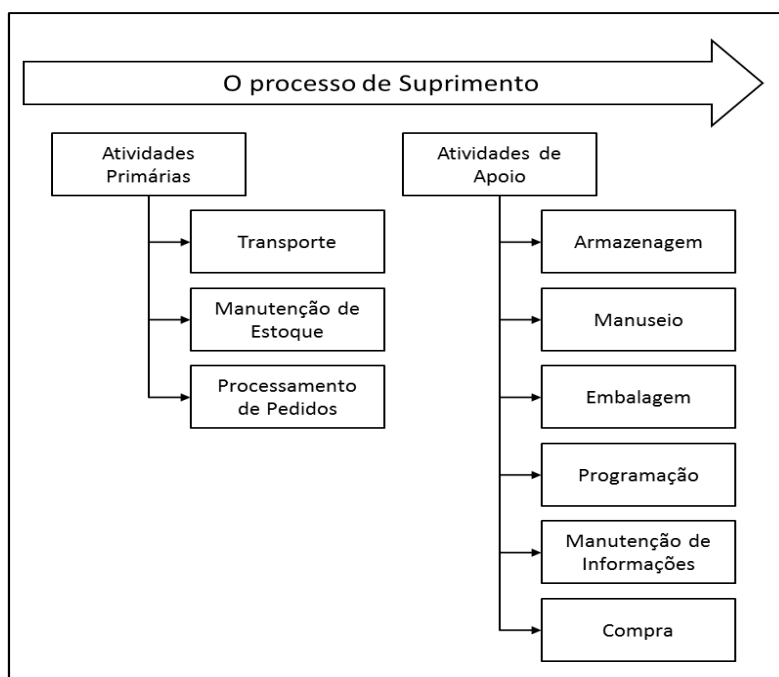


Figura2: O processo de Suprimento

Fonte: Ballou (1993)

O transporte refere-se a todos os métodos utilizados para se movimentar. (Ballou,1993).

A manutenção de estoques é uma atividade chave, dessa forma, os estoques funcionam como um amortecedor entre a necessidade de materiais e a sua disponibilidade (Ballou, 1993). O processamento de pedidos é responsável pelo início da movimentação de produtos e pela entrega de serviços (Ballou, 1993).

Ainda, conforme Ballou (1993) as atividades de apoio são: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, programação de produtos, manutenção das informações e a obtenção, as quais são descritas a seguir na visão deste autor.

A armazenagem é responsável pelo gerenciamento do espaço reservado para o acondicionamento de materiais. Envolvendo decisões como localização, dimensionamento da área e arranjo físico (BALLOU, 1993).

O manuseio de materiais diz respeito à movimentação dos produtos no local de estocagem. As principais decisões que envolvem esta atividade são: seleção de equipamentos de movimentação, procedimentos para formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho. As embalagens de proteção são utilizadas com o objetivo de movimentar os materiais sem danificá-los. A programação lida com o fluxo de saída dos materiais. E a manutenção das informações é responsável pela operacionalização eficiente do processo logístico (BALLOU, 1993).

Por fim a obtenção, aquisição ou compra, sendo esta última a terminologia que será adotada neste estudo. Compras é a atividade que disponibiliza o produto para o sistema logístico, trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto será comprado. Atividade esta que será apresentada com maior profundidade ao longo deste estudo.

2.2 A Evolução Histórica na área de Compras

No artigo publicado por Ataíde (2006) a aquisição de bens e serviços a serem utilizados na produção e na revenda de produtos é uma das atividades responsáveis pelo custo de produção e das mercadorias vendidas. Durante vários anos essa função foi vista como uma atividade de caráter tático, tendo sempre um perfil reativo às decisões tomadas pelos demais departamentos, principalmente o de produção.

Com o surgimento da crise do petróleo em 1973 e 1974, a atuação do setor de compras e suprimentos foi decisiva para a época. Tendo em vista a redução acelerada da matéria-prima no cenário mundial, precisou-se demandar cada vez mais dessa função uma atitude ativa para o ressurgimento das necessidades internas das empresas.

O surgimento de novas formas de gerenciamento obrigou o setor de compras a adotar novas práticas de gestão, se colocando dessa forma como participante na construção de vantagens competitivas para a organização.

A linha de evolução do desenvolvimento de Compras ou Suprimentos ao longo da história se divide em quatro fases basicamente.

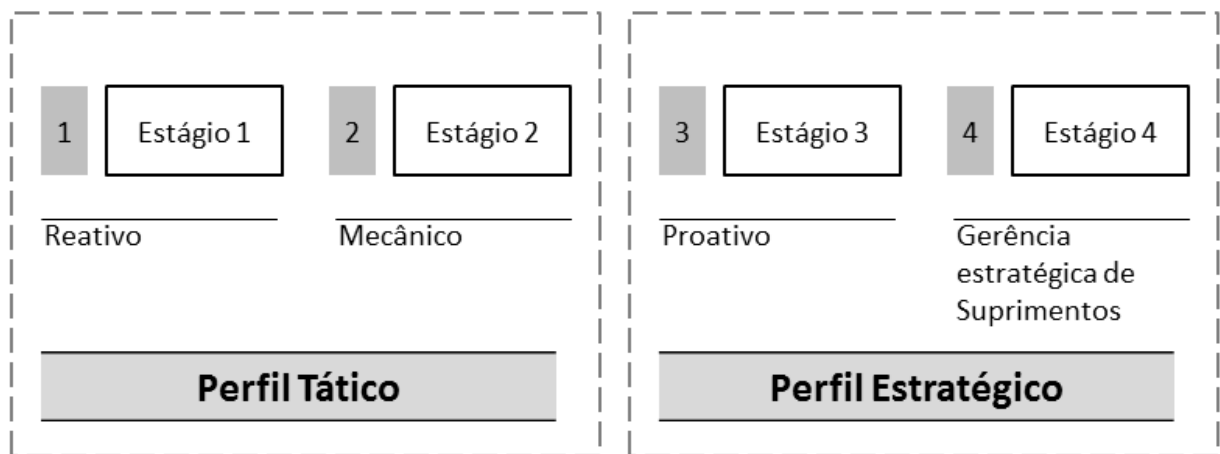


Figura3: Etapas do desenvolvimento da Função Compras ou Suprimentos

Fonte: BRAGA (2006)

A primeira fase é caracterizada pela pouca agregação de valor por parte desse setor a organização como um todo. Os departamentos requisitantes de bens ou serviços realizam quase todas as atividades associadas à negociação da obtenção, deixando para o setor de compras ou Suprimentos apenas a operacionalização da transação. Nessa fase inicial o importante é responder de alguma forma aos estímulos dos outros departamentos. O desempenho do indivíduo é medido basicamente pela eficiência e não pela eficácia. Não existe muita comunicação entre os departamentos da organização.

Na segunda fase, as aquisições passam a ser conduzidas dentro do departamento de Compras ou Suprimentos, trabalhando em conjunto com o setor competente dentro deste departamento para o tipo de mercadoria pedido. As comunicações entre os vários departamentos já começam a ser estimuladas com o propósito de aprimorar o entendimento das necessidades do cliente interno. Nesta fase do desenvolvimento, surgem novas preocupações nas relações organizacionais. Observa-se uma evolução nas técnicas e nas

práticas, na busca da modernização do direcionamento estratégico. Mesmo atuando ainda de forma mecânica e independente de estratégias competitivas da empresa. A preocupação de Compras ou Suprimentos está voltada para questões do dia-a-dia, algumas de cunho operacional e um período de tempo curto.

Conforme Ataíde (2006), a preocupação de Compras ou Suprimentos, nos dois estágios apresentados, está voltada para questões do dia-a-dia, de cunho operacional e em um horizonte de tempo de curto prazo. Dessa forma, é possível classificar as duas etapas iniciais como de perfil tático.

No terceiro estágio o foco das atividades de Compras ou Suprimentos deixa de ser essencialmente tático e começa a haver uma tendência no trato com questões mais abrangentes. O tema central nesse período passa a ser a otimização de custo do ciclo de vida e a preocupação em agregar valor para o consumidor. A partir daí esse setor se estabelece como base de sustentação da estratégia competitiva da empresa, adotando técnicas, métodos e atividades diferenciadas. Surge o emprego de equipes com representantes dos diversos setores da organização para seleção de fornecedores e aquisição de bens ou serviços. O profissional deixa de ser uma figura desprezível e assume o papel de recurso valioso, os fornecedores são considerados recursos escassos, sendo cuidadosamente selecionados.

No último estágio de desenvolvimento do setor, acontece a integração total com a estratégia da empresa assumindo, desta forma, sua real função dentro da organização. Estabelece-se um esforço conjunto com as outras funções da empresa para formular um plano estratégico. Alguns fatores decisivos para a consolidação da integração entre os setores são estabelecidos, como por exemplo: configuração da estrutura organizacional. Ocorre nessa fase o acesso mais direto do departamento ao alto escalão da organização. Isso facilita e torna mais rápido a comunicação entre os diversos setores. O setor de compras ou Suprimentos necessita ter acesso direto a informação vinda da alta gerência para que possa atuar de forma estratégica. A falta de comunicação direta entre os setores da empresa impede que as informações estratégicas sobre o mercado sejam trabalhadas pela alta gerência.

Para Ataíde (2006), as atividades e as estratégias definidas para a função Compras ou Suprimentos buscam suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem derivadas dela.

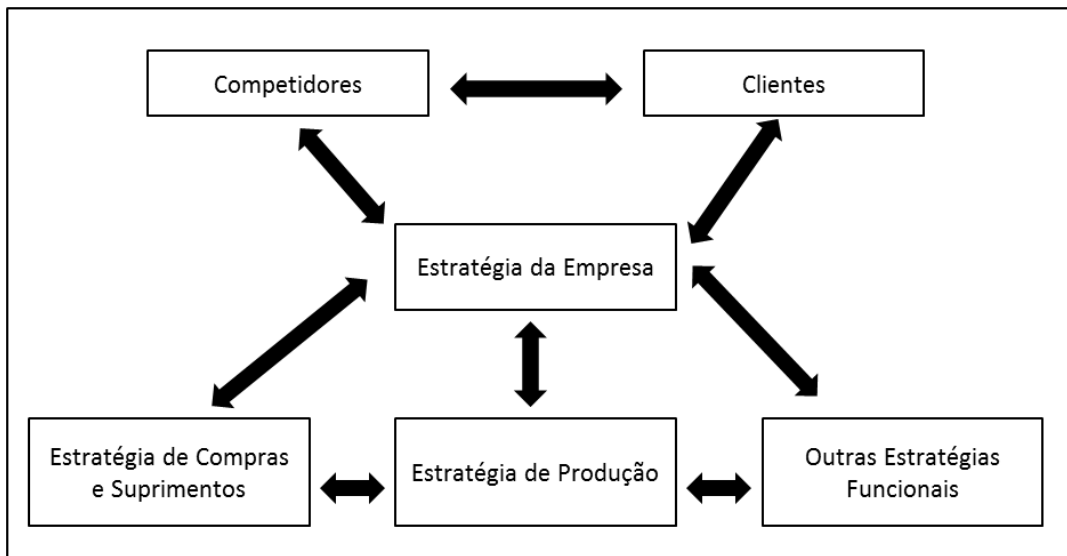


Figura4: Ligação da Estratégia de compras ou suprimentos com a estratégia da empresa
 Fonte: BRAGA (2006)

Conforme Ataíde (2006) a FIG. 4, representa a integração entre todos os setores da empresa possibilitando a organização uma orientação estratégica definida para a formação de grupos de trabalho, visando a satisfação do cliente.

2.3 O papel estratégico da área de compras

Desde o início da Revolução Industrial, a função compras, foi considerada uma atividade burocrática ligada à produção (MONCZA et al., 1998 apud CORREIA, 2002). Somente a partir dos anos 80, as empresas identificaram na função de compras um importante componente na formação dos seus diferenciais competitivos, determinando assim um desafio estratégico às tradicionais tarefas operacionais de compras.

Para dar suporte à evolução dos modelos de produção, alguns estudiosos desenvolveram múltiplos conceitos de gestão para esta função, com o objetivo de agregar valor operacional e estratégico aos objetivos das empresas industriais (CORREIA, 2002).

Para Braga (2006) as empresas precisam classificar o seu setor de compras conforme o perfil das atividades nele desenvolvidas e a emprenderem modificações conforme as suas necessidades.

	POSICIONAMENTO TÁTICO (OPERACIONAL)	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
Estrutura Organizacional	Baixa visibilidade, extensa cadeia de comando onde a informação trafega por diversos níveis até chegar aos altos gerentes.	Alta visibilidade, direta subordinação a alta gerência.
Percepção da Organização	Grande tráfego de papel, processo burocrático, baixa comunicação com os outros setores, atividades ineficientes.	Função proativa. Importante para a competitividade da empresa. Gerenciamento eficaz do suprimento de materiais.
Acesso a informação	Exposição limitada a relatórios críticos e reuniões.	Acesso amplo ao banco de informações geradas interna e externamente.
Fatores empregados na decisão sobre a escolha do fornecedor	Função administrativa em que a tomada de decisão é principalmente baseada em preço.	Os profissionais do setor são treinados para efetuar análises a respeito da saúde financeira do fornecedor, capacidade técnica e possibilidade de se tornar um parceiro com fornecimentos a longo prazo.
Rede e relacionamento com os fornecedores	Trabalho com muitos fornecedores e relacionamento antagônico, do tipo "queda de braço".	Trabalho com poucos fornecedores e relacionamento estreito em ambiente cooperativo.
Gerenciamento estratégico	Inexistência de iniciativa em direção a classificação das categorias (famílias) dos materiais e serviços adquiridos. Todos os itens são tratados da mesma forma.	O gerente é um estrategista sobre materiais adquiridos, considerando a disponibilidade do mercado fornecedor. Importância do item e volume de recursos empregados na aquisição.
Tecnologia da informação	Baixa índice do emprego de tecnologia na condução das práticas de aquisição.	Utilização dos recursos de transmissão eletrônica de dados e uso de sistemas de ERP, de internet, para pesquisa, uso de leilão online de portais de compras, uso da intranet para agilizar a comunicação interna e externa para contato com fornecedores chave.

Figura5: Posicionamento tático versus estratégico do setor de compras

Fonte: BRAGA (2006)

Para Braga (2006) a metodologia *strategic sourcing* é considerada uma das melhores ferramentas que pode ser utilizada como orientação estratégica da função de Compras ou Suprimentos na implementação prática dos conceitos estratégicos.

2.4 O *Strategic Sourcing*

Segundo CHOPRA e MEINDL (2010), *Sourcing* é o conjunto de processos de negócios exigidos para a aquisição de bens e serviços. Os gestores precisam decidir quais tarefas serão terceirizadas e quais serão realizadas dentro da firma. Para cada tarefa terceirizada, o gestor precisa decidir se ela virá de um único fornecedor ou de uma carteira de fornecedores. Se for preciso manter uma carteira de vários fornecedores, então a função de cada fornecedor nessa carteira precisa ser esclarecida.

O próximo passo é identificar o conjunto de critérios que serão utilizados para selecionar fornecedores e medir seu desempenho. Os gestores, então, selecionam fornecedores

e negociam contratos com eles. Os contratos definem o papel de cada fonte de suprimentos e devem ser estruturados de modo a melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos e minimizar a distorção de informações de um estágio para o seguinte. Quando os fornecedores e contratos estiverem definidos, processos de aquisição deverão ser estruturados para melhorar a eficiência e a coordenação.

Ainda, conforme CHOPRA e MEINDL (2010), os processos de *sourcing* dentro de uma empresa podem melhorar os lucros para essa empresa e para o excedente total da cadeia de suprimentos de diversas maneiras. É importante que os fatores de melhoria de lucros sejam claramente identificados quando se tomam decisões de *sourcing*. Alguns dos benefícios das decisões de *sourcing* eficazes são os seguintes:

- Melhores economias de escala podem ser alcançadas se os pedidos dentro de uma empresa forem agregados;
- Transações de aquisição mais eficientes podem reduzir significativamente o custo geral das compras. Isso é mais importante para itens para os quais ocorre um grande número de transações de baixo valor;
- A colaboração em projeto pode resultar em produtos mais fáceis de manufaturar e distribuir, resultando em menores custos gerais. Esse fator é mais importante para produtos do fornecedor que contribuam para uma parcela significativa do custo e do valor do produto;
- Bons processos de aquisição podem facilitar a coordenação com o fornecedor e melhorar a precisão e o planejamento. A melhor coordenação reduz os estoques e melhora a correspondência entre oferta e demanda;
- Contratos apropriados de fornecedor podem permitir o compartilhamento do risco, resultando em maiores lucros para o fornecedor e comprador;
- As empresas podem obter um preço de compra mais baixo aumentando a concorrência com o uso de leilões.

CLEGG e MONTGOMERY (2005), pesquisadores de uma grande consultoria norte-americana especializada em soluções de compras estratégicas propõe um método aplicado nas aquisições de itens da categoria, segundo eles, os sete passos trazem resultados positivos nas negociações para empresas atuantes em diversos segmentos de mercado. Este processo apresenta resultados altamente favoráveis para as empresas compradoras com adição na cadeia de valor, redução do tempo gasto nas contratações e nos prazos de fornecimento, além de economias na ordem de 4 a 20%. Isso ocorre devido à coleta de análise de dados com

objetivo de auxiliar a organização na escolha e nos tipos de abordagem a serem adotados nas negociações com os fornecedores.



Figura6: Os sete passos de Compras Estratégicas

Fonte: CLEGG e MONTGOMERY, (2005)

Ainda sobre os sete passos descritos por CLEGG e MONTGOMERY (2005) é apresentado abaixo uma breve descrição:

Passo 1: Análise dos Gastos

A base de todo o processo de contratação está em entender o perfil dos gastos de uma família de produtos, incluindo o levantamento dos custos globais de aquisição, gastos por unidades de fabricação, fornecedores, itens, sazonalidades, etc.

Conhecendo estes fatores e entendendo o perfil de uma determinada demanda durante o ano, é possível montar o custo total e determinar as oportunidades para o projeto a ser implementado.

Passo 2: Requisitos do Negócio

Neste ponto é preciso entender as necessidades atuais e futuras, revisar gastos com clientes internos, entender as características do processo de demanda e compras, considerando os processos envolvidos, os produtos ou serviços a serem adquiridos dentro do projeto.

Por fim, é necessário validar e finalizar os requerimentos para iniciarmos a próxima etapa desta metodologia.

Passo 3: Análise de Mercado

Entender o mercado fornecedor, considerando seus direcionadores, principais *players*, qual o futuro deste mercado e como a Empresa pode influenciá-lo são diferenciais dentro de um planejamento de projeto. Analisar as tendências pode trazer um ganho tecnológico ou comercial que certamente vão impactar no resultado final do projeto.

Para efetivar esta etapa, suprimentos tem um papel fundamental. Deve liderar e dar suporte ao gerente de projetos, quanto à posição do mercado para determinados itens de materiais, equipamentos ou mesmo serviços, que são representativos no custo do projeto.

Outro fator que necessariamente precisa ser discutido entre os membros do projeto, é a questão de paradigmas de mercado, ou seja, resistência a mudanças por parte de membros da engenharia, quanto a novos fornecedores de determinados equipamentos ou serviços. Nestes caso, vale avaliar a criticidade e complexidade de cada item *versus* sua relevância em termos de custos totais no projeto.

Passo 4: Estratégias Aplicáveis

Concluídas as etapas acima, o gerente de projetos, juntamente com o departamento de suprimentos, deve identificar as estratégias aplicáveis para a contratação, analisando a relação custo x benefício e posteriormente validar com os responsáveis do projeto.

Nesta etapa normalmente são traçados cenários, considerando as características específicas dos itens. Ex: Fornecedor único, cotas, acordos, abrangência do escopo, etc. Dessa forma, apresentando cenários, podem-se definir os ganhos potenciais e assim, medir e acompanhar a evolução dos mesmos. Preparar, validar e implementar a estratégia.

Passo 5: Avaliação das Empresas

Para diminuirmos as incertezas quanto as empresas fornecedoras de um projeto, é necessário desenvolver uma lista, baseada em aspectos a serem definidas pela equipe do projeto para avaliação das empresas. Ex: Histórico de fornecimento, porte e infraestrutura, avaliação financeira, etc. O sugerido é aplicar um formato de avaliação, considerando os aspectos anteriormente mencionados e pontuar as empresas participantes.

Na sequência e para que se tenha um resultado mais apurado, pode-se estabelecer pesos para cada um dos aspectos e dessa forma chegar a uma média ponderada, que nos mostrará um resultado final.

Nesta etapa também, prepara e valida uma minuta contratual que leva em consideração os aspectos comerciais e legais, sendo avaliado por todos os envolvidos.

Passo 6: Negociação

Nesta etapa, a divulgação do projeto através de um plano de comunicação, garante o conhecimento de todos da empresa e auxilia na implementação do mesmo posteriormente.

Estabelecer indicadores de performance e desenvolver um plano de transição, se for o caso, deve ser feito nesta etapa. Se estivermos implementando um novo projeto, deverá ser discutido o plano de implementação do mesmo e os possíveis impactos no negócio.

Na etapa de negociação, o contrato deverá ser assinado e nele, estabelecidas metas de desempenho a serem discutidas em conjunto. A divulgação das condições comerciais acordadas deve ser realizada pelo gerente de projetos, para aplicação daqueles que lidarão diretamente com estes contratos, podendo assim, exigir o cumprimento daquilo que foi previamente acordado.

Passo 7: Plano de Implementação

Planejar e iniciar a implementação das estratégias, assim como monitorar sistematicamente seus resultados, será tarefa de uma equipe previamente designada para tal. Os resultados deste acompanhamento deverão passar pela aprovação do gerente de projetos, para que possa atuar preventivamente ou corretivamente, evitando atrasos ou qualquer outro problema que possa impactar nas premissas definidas para o projeto.

Ao projetar uma estratégia de *sourcing*, é importante que a empresa seja clara sobre os fatores que têm a maior influência sobre o desempenho e busque melhorar nessas áreas. Por exemplo, se a maior parte dos gastos de uma empresa for em materiais com apenas algumas transações de alto valor, melhorar a eficiência das transações de aquisição proporcionará pouco valor, enquanto melhorar a colaboração em projeto e a coordenação com o fornecedor oferecerão um valor significativo. Ao contrário, ao realizar *sourcing* de muitas transações de baixo valor, aumentar a eficiência das transações de aquisição será muito valioso. (Chopra; Meindl, 2010, p.407).

2.5 O modelo de Kraljic

O trabalho de Kraljic (1983), visto como uma forma pragmática e compreensível para se estabelecer um gerenciamento de compras e suprimentos, se tornou um modelo que ajudou

a implementar os princípios fundamentais das Compras Estratégicas ou do “*Strategic Sourcing*” nas organizações.

O modelo de Kraljic (1983) sugere que, primeiramente, seja feito um mapeamento dos itens adquiridos pela organização de acordo com dois critérios: o impacto no lucro e o risco do fornecimento.

O resultado deste dimensionamento é a classificação dos itens de compra em quatro categorias: Itens não críticos; Itens Críticos; Itens alavancáveis e Itens estratégicos.

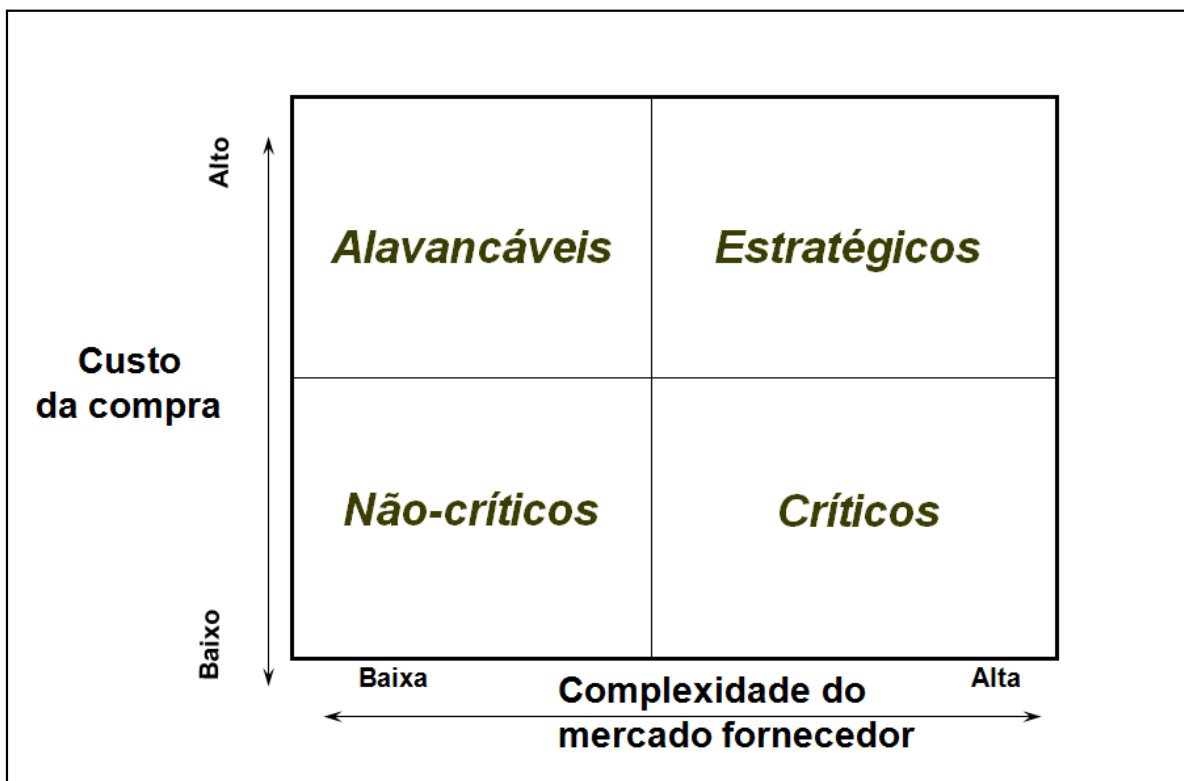


Figura7: Matriz de classificação de itens de compras
Fonte: KRALJIC, (1983)

O primeiro critério pode ser medido de acordo com o volume financeiro de compras, o percentual que ele representa no custo total de compras, o impacto relativo à qualidade ou crescimento do negócio.

O segundo critério considera o nível de disponibilidade e demanda do produto no mercado, a quantidade de fornecedores, a opção da empresa em fazer ou comprar (*make or buy*), os riscos de estoque e a possibilidade de substituição de produtos.

Para KRALJIC (1983), o primeiro passo para a construção de uma estratégia de compras é a classificação dos itens de aquisição nas modalidades críticos, não críticos, estratégicos e alavancáveis.



Figura8: Estágios do aprimoramento de compras

Fonte: KRALJIC, (1983)

3. Metodologia

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos propostos e sua importância para o desenvolvimento do presente estudo.

Na visão de OLIVEIRA (1999), método é o conjunto de processo pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos que nos leva identificar de forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo.

A partir desta conceituação, torna-se necessário identificar o método utilizado para realização deste trabalho. A partir da observação do ambiente da empresa estudada e conhecendo o cenário anterior à aplicação desta filosofia, este trabalho foi elaborado visando auxiliar outras empresas na aplicação do projeto *Strategic Sourcing* na área de suprimentos, a fim de auxiliar e otimizar os processos de compras e conseqüentemente reduzir os custos relacionados a este processo.

Para a elaboração do estudo, os tipos de pesquisas utilizadas foram à pesquisa exploratória e a descritiva. As técnicas de pesquisa foram à pesquisa bibliográfica e a documental. Para a coleta de dados utilizou-se a observação participante e a entrevista não estruturada.

O acadêmico trabalha na empresa objeto desta pesquisa, portanto as constatações da rotina diária de trabalho, por meio da observação, foram decisivas para a execução deste estudo, sendo este um dos critérios para seleção da empresa objeto deste estudo. Os dados coletados foram analisados por meio da abordagem qualitativa.

Segundo GIL (1988), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que tais pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado, e a pesquisa descritiva para GIL (1988), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A técnica de pesquisa utilizada é o estudo de caso, caracterizado por GIL (1988), como sendo o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que

permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para levantamento dos dados foi utilizada a pesquisa documental.

Por utilizar métodos científicos pode-se caracterizar este estudo como uma pesquisa, que de acordo com sua finalidade considera-se como aplicada. No entendimento de OLIVEIRA (1999), a pesquisa aplicada requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação as diferentes necessidades. Ou seja, por meio da descrição de modelos da filosofia do *strategic sourcing* apresentados na revisão de literatura foi possível analisar a estrutura organizacional e de gestão da empresa objeto de estudo.

3.1 Descrição e Análise de dados

O objetivo deste capítulo é descrever as características da empresa bem como o mercado em que ela atua e apresentar seu histórico organizacional, seus aspectos estratégicos e principalmente o diagnóstico do setor de compras.

3.2 Característica do mercado de atuação

Conforme artigo publicado no site uol em Janeiro de 2012, executivos das maiores empresas automobilísticas do mundo acreditam que o Brasil chegará em 2016 disputando a terceira posição no ranking dos maiores mercados automobilísticos do mundo. É o que revela a *Global Automotive Executive Survey 2012 - Managing growth while navigating uncharted routes* (Pesquisa Global do Setor Automobilístico – Gerindo o crescimento enquanto rotas inexploradas são singradas, em tradução livre), realizada pela KPMG International.

Atualmente, o país ocupa a quinta posição entre os grandes mercados para os veículos. A pesquisa, que contou com a participação de 200 executivos de várias partes do mundo, mostra também que a expectativa é a de que até 2017 o Brasil esteja exportando mais de um milhão de veículos ao ano. As vendas externas brasileiras em 2012 devem ficar em 540 mil unidades, de acordo com a ANFAVEA.

“O resultado da pesquisa demonstra claramente a imagem que o mercado automobilístico de todo o mundo projeta para o Brasil: a de um país com a economia sólida e ótimas perspectivas para os negócios. Ao final, o mercado automobilístico encontrou um

lugar propício no Brasil”, afirma Charles Krieck, sócio-líder das áreas de Industrial Markets e Audit da KPMG no Brasil.

Com a China liderando o mercado automobilístico, e Brasil e Índia em franco crescimento na disputa pelo terceiro posto do ranking global, as perspectivas são de que em 2016 os países do BRIC (grupo formado por Brasil, Rússia, Índia e China) detenham mais de 40% do *market share* mundial.

Outro tema abordado no levantamento está ligado à mobilidade urbana nas grandes cidades do mundo. Em relação a este assunto, os pesquisados avaliam que o mercado precisa estar atento a uma mudança significativa que tende a ocorrer, em que o conceito de propriedade de veículos tenderá a migrar ao de uso, tendo em perspectiva a evolução e consolidação do uso compartilhado de automóveis como uma resposta a questões ambientais, sociais, de mobilidade e de restrição de espaços vinculadas à consolidação das megacidades.

Segundo indicações de 42% dos executivos brasileiros entrevistados, o Brasil tem grande potencial para o chamado mercado de *mobility services* (que inclui o uso compartilhado de veículos), pois estimam que mais de 25% dos habitantes do país devem estar usando tais serviços em 2026.

Abaixo é apresentado a evolução da produção de veículos para o Mercosul.

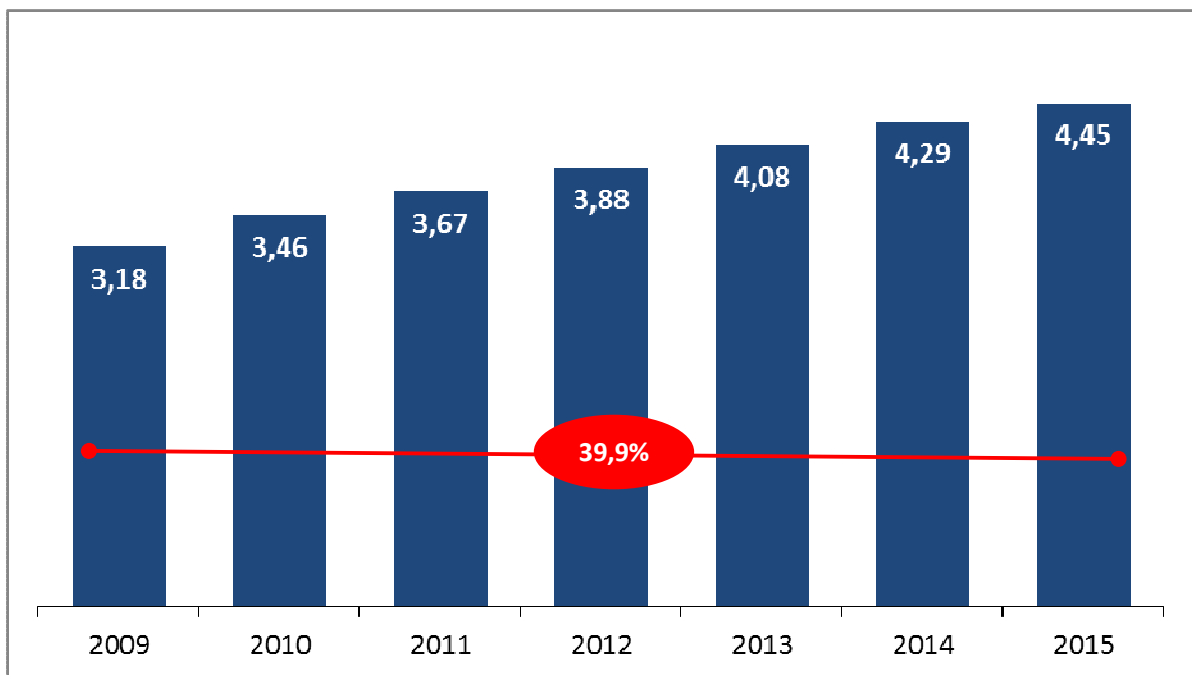


Figura9: Previsão de produção de Veículos – Mercosul

Fonte: ABIFA (2010)

4. Caracterização da empresa

Fundada em 1979, a empresa analisada é especializada na produção de cabeçotes, blocos de motor, e produtos de transmissão em alumínio, entre outras peças para aplicações automotivas. Na sua produção, ela incorpora a tecnologia mais alta e mais sofisticada em design e processos de fundição.



Figura10: Processo Produtivo

Fonte: Site da empresa

A empresa tem apresentado um crescimento constante graças às aquisições estratégicas adquiridas nos últimos tempos.



Figura11: Localização das plantas

Fonte: site da empresa

Com 27 fábricas localizadas em 12 diferentes países na Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul e cerca de 15.000 funcionários em todo o mundo a fundição se

considera pronta para atender às demandas da indústria automobilística em todo o mundo. No Brasil ela iniciou suas atividades em 2008

4.1 Principais Produtos

<p>Cabeça de Cilindro Conduz ar e gasolina na Câmara de Combustão</p>	
<p>Bloco de Motor Transforma a energia criada na câmara de combustão em energia mecânica.</p>	
<p>Peças de Transmissão</p> 	

Figura12: Principais produtos

Fonte: Site da Empresa

4.2 Principais Clientes



Figura13: Principais Clientes

Fonte: Site da Empresa

5. Cronograma proposto para implementação do projeto

De acordo com BRAGA (2006), a orientação estratégica da função compras, proporcionou o surgimento do *Strategic Sourcing*, como mecanismo de implementação prática dos conceitos estratégicos. Ele se destina ao gerenciamento, desenvolvimento, e integração das competências e capacidade dos fornecedores no sentido de obter vantagens competitivas para a empresa cliente.

Para (JKK CONSULTING, 2007), esta filosofia nada mais é do que uma boa prática em compras para se obter redução do custo total de aquisição, melhorar a qualidade dos produtos e serviços comprados e garantir a sustentabilidade dos ganhos.

Sendo assim para a implementação da filosofia do *Strategic Sourcing* e revisão geral do modelo de compras na empresa em questão, este projeto foi estruturado a partir da análise do processo da implementação da filosofia considerando assim um cronograma de cinco etapas totalizando 25 semanas conforme ilustração da figura abaixo:

Cronograma de Implantação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Etapa 1: Mapeamento da área de Compras																									
Etapa 2: Análise do perfil das famílias de Compras																									
Etapa 3: Definição do Projeto Piloto																									
Etapa 4: Aplicação 7 passos Strategic Sourcing																									
Etapa 5: Apresentação de Resultados																									

Figura14: Cronograma de Implementação

Etapa 1: Mapeamento da área de compras

Tempo estimado: 1 semana

Atividade: Realizar uma análise do departamento de compras da empresa bem como os principais processos de compras praticados.

Etapa 2: Analisar o perfil das famílias de materiais

Tempo estimado: 1 semana

Atividade: Através dos resultados emitidos na Etapa 1, identificar o perfil de compra das famílias de materiais classificando-as na matriz de posicionamento estratégico.

Etapa 3: Definir o projeto piloto

Tempo estimado: 1 semana

Atividade: Definir o projeto piloto para implementação da metodologia.

Etapa 4: Início da implantação dos 7 passos do *Strategic Sourcing* no projeto piloto

Tempo estimado: 21 semanas

Atividade: Executar a implementação dos 7 passos do *Strategic Sourcing* no projeto piloto definido no item 3.

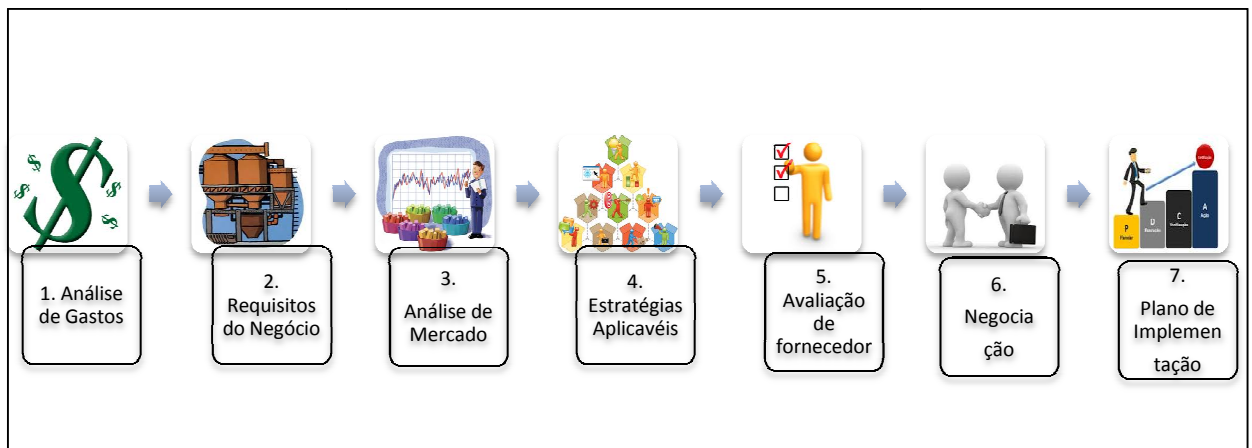


Figura15: 7 Passos do *Strategic Sourcing*

Etapa 5: Apresentação de Resultados

Tempo Estimado: 1 semana

Atividade: Após aplicação dos 7 passos do *Strategic Sourcing* apresentar resultado esperado

5.1 Desenvolvimento e aplicação da metodologia

Neste capítulo será apresentada a aplicação e análise da metodologia ao ser colocada em prática de acordo com o cronograma estabelecido nas etapas anteriores.

Este projeto foi iniciado em Janeiro de 2011 e a base de dados para análise diagnóstica do departamento de compras da empresa em estudo foi de Janeiro a Dezembro de 2010.

5.2 Mapeamento da área de compras

Nesta etapa durante uma semana a área de compras foi analisada. O objetivo deste estudo é entender o processo atual para melhorar a comunicação e execução dos processos de compra junto às áreas envolvidas, permitindo acessos mais ágeis auxiliando ao pessoal de compras focarem suas energias em atividades estratégicas de valor agregado melhorando o nível de serviço oferecido aos outros departamentos.

Percebe-se que na empresa objeto de estudo apesar da compra ser categorizada por grupo de material o processo comprar é tratado de forma operacional. Os processos possuem baixa visibilidade estratégica os pedidos são gerados somente para formalizar a compra de uma determinada necessidade. Os grupos são distribuídos em Compras de Serviço, Matéria Prima, Materiais de Consumo e Materiais de Manutenção.

Foi observado que a rotina do comprador está distribuída da seguinte maneira:

- 9% em análise de Mercado Fornecedor
- 8% em procura de fornecedor
- 28% em Compras / Pedidos
- 8% em Requisição
- 54% em Reclamações / *follow-up*

O importante aqui é salientar o tempo gasto com reclamações / *follow-up*. Nesta etapa observou-se que a maior parte das reclamações estava concentrada nas compras de materiais de consumo e manutenção. Além disto, durante a execução do processo de compra foi observado um grande tráfego de papel e que a decisão de compra é tomada exclusivamente em função do preço.

Em função da análise de resultado apresentado nesta etapa e principalmente da necessidade de melhoria do nível de serviço do departamento de compras, foi identificado a necessidade de focar o projeto na redução do tempo gasto pelo comprador com reclamações / *follow-up*, por isto foi definido que o foco para implementação da filosofia deveria ser ***a compra de Materiais de Consumo e Manutenção***

5.3 Perfil das famílias

O objetivo desta etapa é analisar o perfil de compra das famílias de *materiais de Consumo e Manutenção*. Esta análise é fundamental para que os objetivos do projeto sejam atingidos, pois a partir desta fase já é possível identificar em qual família de material deve-se concentrar os esforços para alcance de resultados.

Com o apoio de uma equipe multidisciplinar formada por quatro pessoas sendo: dois analistas de materiais, um comprador e um analista de planejamento estratégico. Durante uma semana foi levantado os dados sobre a compra de Materiais de Consumo e Manutenção. Esta análise levou em consideração o volume de compra por família no período de 2010.

O grupo multidisciplinar constatou que as compras de materiais de consumo e manutenção estão distribuídas em 50 (cinquenta) famílias, e que no período de 2010 as compras totalizaram um valor de R\$19.030.835,92 (dezenove milhões trinta mil oitocentos e trinta e cinco reais e noventa e dois centavos). Conforme apresentado na tabela abaixo:

Código Família	Descrição da Família	Compras 2010
AR325	Mangueira e Conexão Ferramentaria	R\$ 9.984,86
MI-01	Materiais p/Vedação	R\$ 92.345,00
MI-02	Tela/Rede Metalica	R\$ 1.500,00
MI-05	Mat. Repos p/Veículo	R\$ 267.225,49
MI-06	Mat. Repos p/Maquina	R\$ 1.534.031,86
MI-09	Mat.Div p/Fundição	R\$ 142.708,06
MI-13	Molas	R\$ 24.059,78
MI-14	Bucha, Pinhão e Anel	R\$ 420,00
MI-19	Peças acab Borracha	R\$ 96.777,10
MI-22	Lampadas Diversas	R\$ 42.296,14
MI-23	Vibradores	R\$ 0,00
MI-24	Bombas	R\$ 885.577,72
MI-25	Compensados	R\$ 0,00
MI-26	Parafusos e Porcas - Ferramentaria	R\$ 30.600,15
MI-AA	Abrasivos	R\$ 44.659,63
MI-AB	Ferramenta de Corte	R\$ 750.149,10
MI-DB	Artigos de embalagem	R\$ 2.707.320,36
MI-EA	Proteção Pessoal	R\$ 23.364,50
MI-EA	Proteção Pessoal	R\$ 726.093,51
MI-EB	Sapato Industrial	R\$ 7.824,00

MI-EB	Sapato Industrial	R\$ 118.955,71
MI-EC	Uniforme Industrial	R\$ 268.517,49
MI-FA	Equipamento e Mat. Solda	R\$ 59.154,52
MI-FB	Gases	R\$ 836.587,74
MI-GA	Papelaria Geral	R\$ 85.462,96
MI-GB	Material Gráfico	R\$ 50.049,07
MI-JA	Ferramenta manual	R\$ 398.957,87
MI-KA	Material Elétrico	R\$ 1.505.009,41
MI-KB	Motor, Redutor	R\$ 571.407,87
MI-KD	Material Eletrônico	R\$ 1.646.258,39
MI-LB	Equipamento de Medição Dimensional	R\$ 171.820,13
MI-LC	Eqp Med. Instrument.	R\$ 84.185,24
MI-MA	Peças/Eqp.Hidráulico	R\$ 881.299,90
MI-MB	Peças/Eqp.Pneumático	R\$ 1.033.608,50
MI-NA	Tubo Flexível	R\$ 11.591,58
MI-NB	Mat Div consumo	R\$ 107.808,88
MI-PA	Tinta	R\$ 267.889,72
MI-QA	Combustíveis	R\$ 775.880,76
MI-RA	Parafusos e Porcas - Geral	R\$ 130.026,61
MI-SA	Rolamentos	R\$ 248.922,54
MI-VA	Mangueira e Conexão - Geral	R\$ 725.076,44
MI-VB	Correias	R\$ 134.121,51
MI-VD	Artigos de PVC	R\$ 45.973,68
MI-WB	Obra por preço cotad	R\$ 56.559,32
MI-YA	Produtos Químicos	R\$ 67.856,46
MI-YB	Adesivos	R\$ 57.978,38
MI-YD	Artigos de Limpeza	R\$ 180.344,78
MP-003	Serras	R\$ 1.110.732,18
MP-008	Cobre	R\$ 5.855,96
MP-102	Resinas	R\$ 6.005,09

Figura16: Volume de Compra por família

Fonte: Sistema SAP da empresa

O produto final desta etapa é o entendimento claro dos gastos por família possibilitando assim o auxílio na tomada de decisão para escolha do projeto piloto.

5.4 Definição do projeto piloto

Após a análise das famílias (grupo de famílias e volume de compra), o grupo multidisciplinar durante uma semana realizou estudos para definir o projeto piloto a ser implementado.

O produto final desta etapa é o entendimento claro da importância e da dificuldade de obtenção de cada uma das famílias de itens, além disso, evidencia informações de grande importância para o sucesso do projeto, possibilitando a criação da matriz estratégica de compras, agrupando as famílias de acordo com a importância e a dificuldade de obtenção dos itens.

Para focar energia nos itens de maior valor foi definido pelo grupo que somente as famílias de maior volume de compra deveriam ser plotados na matriz estratégica, então estabeleceu-se como regra que somente as famílias que correspondiam 80% do volume total de compra deveriam ser analisadas no projeto de implantação do *Strategic Sourcing*.

Após análise das compras, o grupo multidisciplinar identificou que das cinquenta famílias levantadas na etapa anterior somente catorze famílias correspondiam à 80% do volume total de compra, conforme tabela abaixo:

Código Grupo de Mercadoria	Descrição Grupo de Mercadoria	Compras 2010	% Sobre Total de Compras	Acumulado
MI-DB	Artigos de embalagem	R\$ 2.707.320,36	14%	14%
MI-KD	Material Eletrônico	R\$ 1.646.258,39	9%	23%
MI-06	Mat. Repos p/Maquina	R\$ 1.534.031,86	8%	31%
MI-KA	Material Elétrico	R\$ 1.505.009,41	8%	39%
MP-003	Serras	R\$ 1.110.732,18	6%	45%
MI-MB	Peças/Equip.Pneumático	R\$ 1.033.608,50	5%	50%
MI-24	Bombas	R\$ 885.577,72	5%	55%
MI-MA	Peças/Equip.Hidráulico	R\$ 881.299,90	5%	59%
MI-FB	Gases	R\$ 836.587,74	4%	64%
MI-QA	Combustíveis	R\$ 775.880,76	4%	68%
MI-AB	Ferramenta de Corte	R\$ 750.149,10	4%	72%
MI-EA	Proteção Pessoal	R\$ 726.093,51	4%	76%
MI-VA	Mangueira e Conexão - Geral	R\$ 725.076,44	4%	79%
MI-KB	Motor, Redutor	R\$ 571.407,87	3%	82%
TOTAL		R\$ 15.689.033,74	82%	

Antes de iniciar a plotagem destas famílias na matriz estratégica foi observada a possibilidade de agrupa-las ainda mais, o resultado apresentado foi uma redução para doze famílias, conforme tabela abaixo:

Familia	Identificação das novas famílias	Compras 2010
1	Embalagem	R\$ 2.707.320,36
2	Material Eletrico / Eletrônico	R\$ 4.020.977,18
3	Reposição Maquina	R\$ 1.534.031,86
4	Serra	R\$ 1.110.732,18
5	Equipamento Pneumático	R\$ 1.033.608,50
6	Bomba	R\$ 885.577,72
7	Equipamento Hidráulico	R\$ 881.299,90
8	Gas	R\$ 836.587,74
9	Combustível	R\$ 775.880,76
10	Ferramenta de Corte	R\$ 750.149,10
11	Equipamento de Proteção Individual (E.P.I)	R\$ 1.144.755,21
12	Mangueiras e Conexões	R\$ 735.061,30
TOTAL		R\$ 16.415.981,81

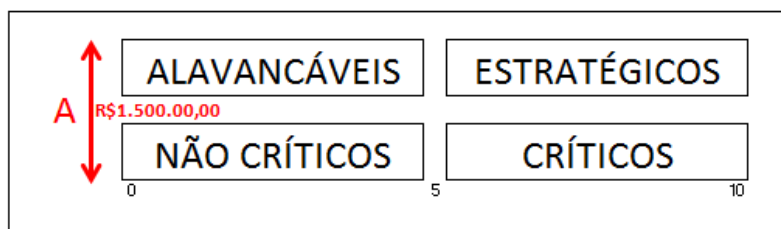
Para auxiliar na plotagem das famílias na Matriz estratégia o grupo elaborou um “formulário de classificação das famílias de Compra”, este formulário tem como objetivo orientar a equipe na elaboração da Matriz Estratégica de Compras levando em consideração o Custo de Compra, a Complexidade do mercado fornecedor e os Impactos Organizacionais.

O formulário elaborado é dividido em 03 etapas e em cada uma delas o grupo é direcionado para a alocação da família na matriz estratégica.

- Etapa A – Custo de Compra
- Etapa B – Complexidade do Mercado Fornecedor
- Etapa C – Impactos Organizacionais

Etapa A - Custo de Compra

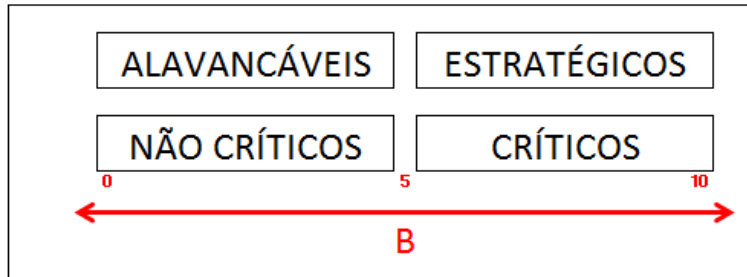
Nesta etapa o item será classificado quanto ao custo de compra, na Matriz este dado está localizado no eixo vertical.



Para o projeto em questão, foi considerado como volume de compra significativo por família o montante de R\$1.500.000,00 (Um milhão e quinhentos mil reais).

Etapa 2 – Complexidade do mercado fornecedor

Nesta etapa o item será classificado quanto ao custo de compra, na Matriz este dado está localizado no eixo horizontal.



Para o projeto em questão, a complexidade do mercado fornecedor deve ser analisada sob os seguintes aspectos:

- Disponibilidade do item no mercado,
- Número de fornecedores disponíveis para a família analisada,
- Possibilidade de substituições do item,
- Complexidade Logística.

Nesta etapa cada um dos aspectos acima devem ser classificados e o total de pontos deve variar de 0 a 10 conforme identificado na figura acima.

Etapa 3 – Impactos Organizacionais

Nesta etapa o item é analisado de acordo com o impacto organizacional. Na matriz este é o terceiro item a ser preenchido e é caracterizado através de um farol que classifica baixo impacto, médio impacto e alto impacto.



Abaixo é apresentado o formulário elaborado para classificação das famílias de compra. Este formulário foi preenchido levando em consideração toda a explicação citada acima para as doze famílias definidas na figura 17.

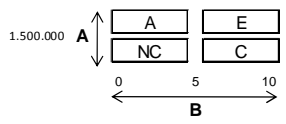
Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
<p>Família:</p>	
<p>A - CUSTO DE COMPRA</p>	
<p>1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010</p>	<p>Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$</p>
<p>B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR</p>	
<p>1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado</p> <p>2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo</p> <p>3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável</p> <p>4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc</p>	<p><input type="checkbox"/> Alto (4) <input type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)</p> <p><input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input type="checkbox"/> Competitivo (0)</p> <p><input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input type="checkbox"/> Não (1)</p> <p><input type="checkbox"/> Alta (1) <input type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____</p> <p>TOTAL: _____</p>
<p>C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS</p>	
<p>1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)</p> <p>2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)</p> <p>3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item</p>	<p><input type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)</p> <p><input type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)</p> <p><input type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)</p> <p>TOTAL: _____</p>
<p>Classificação A/B:</p> 	<p>Classificação C:</p> <p>● 6 - 10 pontos</p> <p>● 3 - 5 pontos</p> <p>● 1 - 2 pontos</p>

Figura17: Formulário Classificação das Famílias

Abaixo é apresentado as classificações das famílias de acordo com o anexo do trabalho para auxiliar na conferência da documentação.

Família de Materiais	Anexo
Embalagem	1
Material Elétrico / Eletrônico	2
Reposição Maquina	3
Serra	4
Equipamento Pneumático	5
Bomba	6
Equipamento Hidráulico	7
Gas	8
Combustível	9
Ferramenta de Corte	10
Equipamento de Proteção Individual (E.P.I)	11
Mangueiras e Conexões	12

Após o preenchimento dos formulários de classificação o grupo passou a ter informações necessárias para identificação das famílias na Matriz estratégica de compras. Com base nestas informações o grupo elaborou a matriz, conforme abaixo.

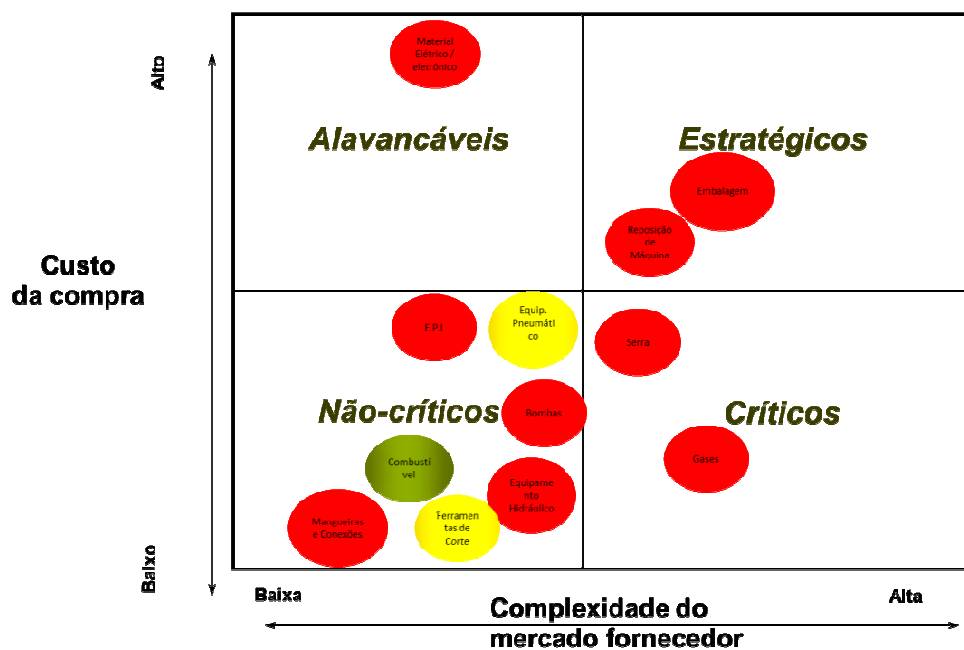


Figura18: Matriz estratégica

A partir desta Matriz o grupo passou a identificar de forma mais precisa a importância de cada família dentro do processo de compra.

Conhecendo a importância de cada família, assim como a complexidade do mercado fornecedor bem como o impacto organizacional, O projeto piloto escolhido para iniciar o trabalho de implementação dos 07 passos do *Strategic Sourcing* é o Material Elétrico/ Eletrônico. Esta família foi enquadrada no grupo Alavancáveis, possuem alto custo de compra e baixa complexidade do mercado fornecedor. Isto significa que existe um grande potencial de ganho em função do volume de compra e é claro em função da disponibilidade do mercado fornecedor.

6. Implantação do Strategic Sourcing

Esta fase do projeto iniciou-se na quarta semana conforme cronograma anterior e está, é considerada a etapa mais longa do processo e a expectativa foi que o grupo trabalhasse durante 21 semanas para conclusão.

Cronograma de Implantação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Etapa 1: Mapeamento da área de Compras																										
Etapa 2: Análise do perfil das famílias de Compras																										
Etapa 3: Definição do Projeto Piloto																										
Etapa 4: Aplicação 7 passos Strategic Sourcing																										
Etapa 5: Apresentação de Resultados																										

Após definição do projeto piloto inicia-se a implementação do mesmo. Como o projeto escolhido está localizado na Matriz Estratégica no quadrante dos itens alavancáveis, é importante salientar informações sobre a característica deste grupo.

Abaixo resumo das características para o grupo de itens alavancáveis:

Foco em Compras	Atividades Principais	Informações Necessárias	Nível de tomada de decisão
Itens Alavancáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração total da força de compras - Seleção de Fornecedores - Substituição de produtos - Negociação do preço ditada por compras - Aquisições feitas na base "spot" ou pontuais - Otimização do Volume 	<ul style="list-style-type: none"> - Boas informações de mercado - Planejamento da demanda do curto-médio prazo - Informações acuradas de vendas - Informações sobre custo de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de coordenação ou supervisão - Decisão coordenação descentralizada tendendo à centralização.

Nesta fase foi considerado como informações importantes pelo grupo o número de itens ligados a esta família bem como o número de itens com contrato e o volume total de compra para o ano de 2010.

Analisando a família Material Elétrico / Eletrônico escolhida como projeto piloto, o grupo identificou que ela possui 1.538 itens sendo que destes, somente 925 possuem

contratos, ou seja, 60% dos itens possuem contratos de fornecimento. O volume total de compra para a família em 2010 foi de R\$4.020.977,18.

No processo comprar foi observado que à empresa tem capacidade para explorar seu poder de compra, através da realização de concorrências, estabelecimento de limites de preços e a possível substituição de produtos.

Durante a execução da implementação do *Strategic Sourcing* no projeto piloto, o grupo elaborou alguns formulários para auxiliar no processo, estes formulários tem como objetivo orientar a análise através do preenchimento de dados e informações que permitem a formalização / equalização das atividades, além disto, eles servirão como modelo para expansão do trabalho para as outras famílias de materiais. Nesta etapa o foco do grupo deve ser na preparação da implementação da estratégia. Neste ponto são detalhadas as ações que a família de produtos devem ser trabalhadas. Para isto é necessário conhecer a fundo a complexidade do processo de compra da família. O importante é realizar uma ampla pesquisa com os mais diversos tipos de informações para que se conheça e avalie as opções de fornecimento disponíveis no mercado.

6.1 Passo 1 – Análise de Gastos



Neste passo o importante é entender o que a empresa gasta. O objetivo é organizar e entender a distribuição dos gastos e consumos ao longo de um período, identificando tendências, oportunidades de negócios e melhoras estratégicas para o processo de aquisição.

As principais questões que devem ser abordadas são:

- Quais são os itens de maior gasto?
- Qual o custo total de aquisição, incluir todos os fatores de custos internos / externos;
- Qual o perfil da demanda durante o ano?

O formulário elaborado nesta etapa (Anexo 13) para estruturar o trabalho de análise da família de material elétrico eletrônico construído com sete perguntas, e estas focam em entender como, e com o que a empresa gasta?

O resultado da análise das informações apresentadas neste formulário foi:

A família de material elétrico / eletrônico possui 1538 itens, que geraram em 2010 1.444 processos de compra, que totalizaram um valor de R\$4.020.977,18.

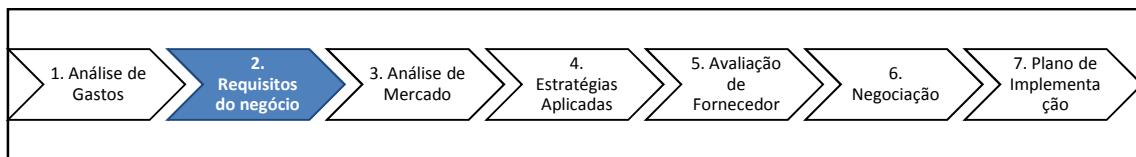
Os cinco itens de maior gasto representam 21% do volume total de compras e 5% do total de processos.

Os cinco fornecedores de maior gasto representam 60% do volume total de compras e 70% do total de processos.

Dentre os itens que compõem o custo total de aquisição o gasto anual corresponde a 89%, os outros 11% estão divididos no valor de estoque, no custo de obsolescência e no custo de emissão do pedido.

Para o cálculo do custo de emissão por pedido, o grupo solicitou apoio da área de custos. A base para encontrar este valor foi o salário do comprador, o tempo gasto para emissão do pedido, o gasto com ligações telefônicas, energia, etc. O valor foi fixado em 40USD, e a taxa de conversão para o real foi de R\$1,76.

6.2 Passo 2 – Requisitos do Negócio



Neste passo o importante é entender o que a empresa precisa. As principais questões que devem ser abordadas são:

- Quais as necessidades futuras e atuais? Quais são as mudanças e qual o impacto em suprimentos?
- Onde ocorre a demanda pelos itens e porque?
- Qual a importância relativa entre os itens da família?

O formulário elaborado nesta etapa (Anexo 14) para estruturar o trabalho de análise da família de material elétrico eletrônico foi estruturado em duas etapas. A primeira etapa busca entender as necessidades dos clientes e na segunda quais as necessidades futuras e atuais.

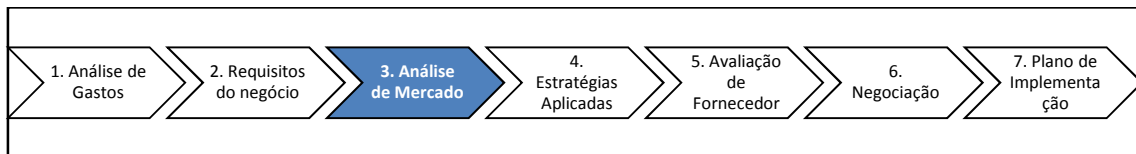
O resultado da análise das informações apresentadas neste formulário foi que:

O processo de compras para atendimento da necessidade é realizado em 08 etapas. Que durante o ano de 2010 esta família foi solicitada no almoxarifado 6.206 vezes, e a

concentração destas solicitações está em apenas três áreas da empresa. O *lead time* para atendimento de um item é em média 35 dias e para pagamento ao fornecedor 53 dias.

Além disto, como necessidades futuras e atuais após entrevista com usuários foi observado que os itens de maior relevância são a qualidade e entrega “on time delivery” do item adquirido.

6.3 Passo 3 – Análise de Mercado



Neste passo o importante é entender onde a empresa gasta. As principais questões que devem ser abordadas são:

- Quais são os principais *players* de mercado fornecedor?
- Qual a posição da empresa neste mercado e como ela pode influenciá-lo?
- Existem paradigmas a serem quebrados?

O formulário elaborado nesta etapa (Anexo 15) tem como objetivo entender o possível mercado fornecedor para a família analisada. Neste passo, o grupo elaborou uma RFI (*Request for information*) (Anexo 16) para envio ao mercado. O objetivo desta RFI é coletar informações com os possíveis fornecedores para melhor compreensão do mercado e verificar a posição da empresa analisada nele e como ela pode influenciá-lo. Somente depois do recebimento preenchido das RFI's é possível o preenchimento do formulário do *Strategic Sourcing*, passo 3, sobre Análise de mercado.

Esta etapa foi trabalhada durante duas semanas conforme cronograma, e o resultado da análise das informações foram:

- Foi identificado que o maior volume de compras está concentrado em seis fornecedores;
- Dos seis fornecedores todos possuem linha completa de materiais elétricos e somente dois possuem materiais de automação;
- Foi sugerido por usuários três possíveis fornecedores para análise de mercado e possível parceria;
- Como paradigma o grupo foi sugerido pelos usuários a implementar uma loja *in company* dentro das dependências da empresa.

6.4 Passo 4 – Estratégias Aplicáveis



Este passo foi trabalhado durante duas semanas pelo grupo multifuncional, o foco é avaliar qual a melhor estratégia de compras a ser utilizada. Neste passo o importante é se preparar para a estratégia de implementação. As principais questões que devem ser abordadas são:

- Qual o melhor modelo para aquisição;
- Quais os ganhos potenciais? Como serão medidos e acompanhados?
- Como a estratégia definida será implementada?

Para que os objetivos desta etapa sejam atingidos a realização de uma ampla pesquisa nas mais diversas fontes de informação disponíveis, para que se conheça e avalie as opções de fornecimento disponíveis no mercado.

Com base nas informações levantadas na matriz estratégica, e conhecendo o mercado, é necessário avaliar qual a melhor estratégia a ser adotada. O produto final desta etapa é o detalhamento da estratégia de compras por família de produto.

Para definir as estratégias aplicáveis o grupo elaborou uma matriz de modalidades de compra de acordo com a classificação da família. O resultado foi:



Figura19: Matriz estratégica de processos

O formulário utilizado nesta etapa, anexo 17, tem como objetivo orientar o grupo sobre a melhor estratégia a ser aplicada.

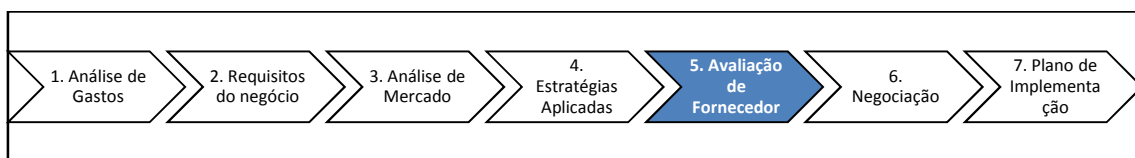
Após análise e entrevistas com usuários o grupo identificou como viável a modalidade de compra Simplificação do Processo, o objetivo desta modalidade é retirar da responsabilidade dos compradores materiais/serviços de baixo valor e fácil aquisição no mercado, otimizando controles e disponibilizando tempo para se preocupar com materiais/serviços mais nobres.

O resultado deste trabalho é:

- Que usuários requisitem diretamente ao fornecedor disponibilizado por compras;
- Utilização de sistema informatizado entre compradores, usuários e fornecedores para garantia da agilidade no atendimento;
- Otimização do processo de compra alcançado através das alçadas de compra, aprovação e processos de cotações;
- Criação de estoque com material do fornecedor, faturamento atrelado ao consumo;
- O fornecedor passa a ser responsável pelo planejamento, disponibilização e gestão de estoque.

Após toda análise realizada até este ponto a melhor alternativa encontrada para atender todos os critérios acima é elaborar um processo de compra para esta família com uma loja *in company*.

6.5 Passo 5 – Avaliação do Fornecedor



Neste passo a atenção está direcionada para aspectos técnicos e comerciais. As principais questões que devem ser abordadas são:

- Quais são os critérios de avaliação do fornecedor? Qual o peso de cada um?
- Como será feita a avaliação? Quem participa?

Neste passo a equipe trabalhou para avaliar os possíveis fornecedores para implementação da loja *in company*, todos os possíveis fornecedores foram visitados e avaliados quanto aos quesitos: qualidade, dados técnicos, porte e infraestrutura, tecnologia, fiscal, finanças, pessoal e outros. O resultado apresentado nesta etapa bem como formulário utilizado está relacionado no anexo 18.

Os fornecedores avaliados foram observados quanto à capacidade de fornecimento através de contrato de 36 (trinta e seis) meses. Este contrato teve como objetivo o fornecimento a partir de uma loja *in company*. A administração do estoque é de responsabilidade do fornecedor, não podendo haver falta de material na loja interna uma vez que a empresa contratante não possuirá estoques e a manutenção dos equipamentos não poderá ser afetada por indisponibilidade de material.

6.6 Passo 6 – Negociação



Neste passo não se utiliza um formulário padrão para análise. O objetivo é selecionar o fornecedor e estabelecer a política de fornecimento.

Aqui os dados coletados são:

- Lista de fornecedores finalistas
- Acordo com fornecedores selecionados
- Plano de transição
- Plano de Comunicação
- Definição de Relatórios necessários para o bom funcionamento do processo
- Metas e desempenho

As principais questões que devem ser abordadas são:

- Como será a estratégia de negociação com os finalistas?
- O que é negociável e o que não é?
- Como será a comunicação do novo acordo de fornecimento?

Este passo é o de maior durabilidade dentro do processo, pois envolve muita troca de informação entre o contratante e o possível contratado. Nesta fase o preço não foi o único atributo levado em consideração para a escolha do vencedor. Outros critérios foram levados em consideração, por exemplo, o nível de serviço a ser oferecido. O grupo trabalhou durante oito semanas para identificar o fornecedor vencedor.

O trabalho iniciou-se com o levantamento dos custos da lista de itens propostos para implantação do contrato de Loja *in Company*. Os itens correspondentes ao processo foram trabalhados pelo grupo durante todo o projeto até se chegar a lista final.

Foram realizadas várias alterações, principalmente em itens considerados fora de linha ou exclusivos da empresa. Após análise dos 1538 itens selecionados no primeiro momento somente 1394 foram negociados.

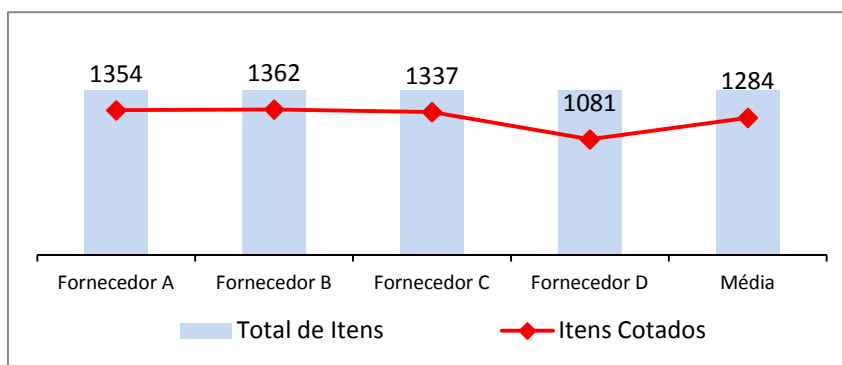
Abaixo é apresentado uma tabela com resumo das propostas. Os valores são referentes ao contrato consolidado com o fornecedor:

#	Fornecedor	Itens Cotados	% Itens cotados	Proposta (R\$)	BL. Corresp. (R\$)	% BL Cotado	Saving (%)
1	Fornecedor A	1354	88%	3.924.927	2.013.211	72	-95,0%
2	Fornecedor B	1362	89%	4.720.073	2.369.702	84,8	-99,2%
3	Fornecedor C	1337	87%	7.177.366	2.398.292	85,8	-199,3%
4	Fornecedor D	1081	70%	1.616.572	1.264.388	45,2	-27,9%

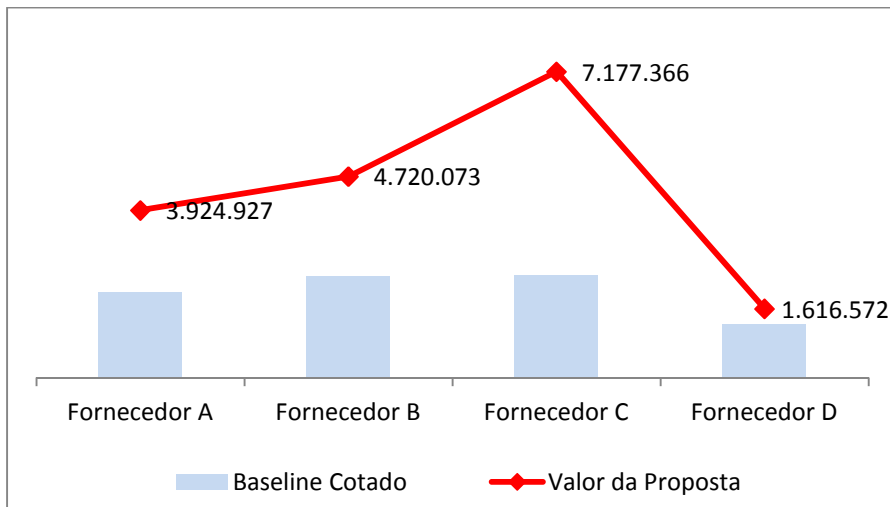
Todas as comparações foram baseadas nos itens cotados com o valor histórico da última compra. A maior concentração de itens cotados fica por conta do fornecedor B, com 89% ou 1.362 itens precificados.

A análise dos gráficos permite a melhor visualização em relação aos itens cotados pelos fornecedores. Pode-se observar a grande diferença entre os valores propostos e o baseline correspondente. Para análise das discrepâncias foi tomado como base um índice de 20% acima ou abaixo do baseline.

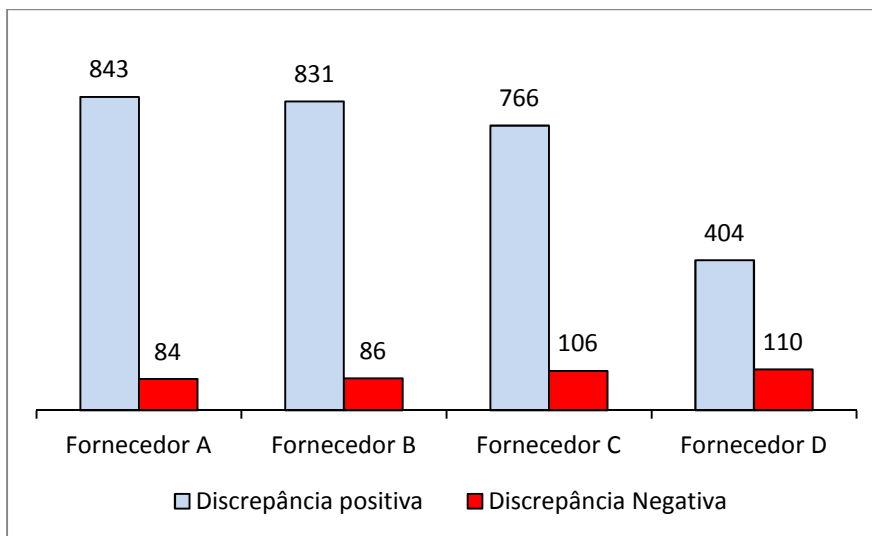
Itens cotados



Valor da Proposta X Base Line Correspondente



Análise de discrepâncias



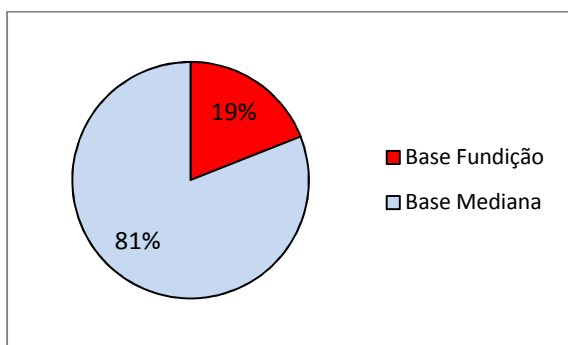
Ajuste Baseline

O ajuste do baseline foi necessário pelo fato de alguns itens não apresentarem o valor histórico da última compra. Para análise foi considerada a mediana do mercado, conforme tabela a seguir.

Base	Qtd. Itens	%	Base	R\$ Baseline	%
Base Fundição	1217	81%	Base Fundição	2.291.102	82%
Base Mediana	287	19%	Base Mediana	503.978	18%
Baseline Total	1504	100%	Baseline Total	2.795.080	100%

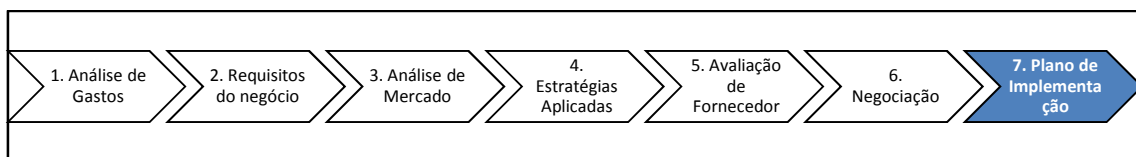
Pode-se observar que foram atualizados os valores para 19% dos itens, que representa um ajuste de 503 Mil no baseline.

Divisão baseline



Com base em todas as informações coletadas o fornecedor selecionado foi o Fornecedor B.

6.7 Passo 7 - Plano de Implementação



As principais questões que devem ser abordadas são:

- Como será monitorado o acordo de fornecimento?
- Quais e de quem serão as responsabilidades neste processo?
- Como será feito o acompanhamento do mercado fornecedor, para avaliar a competitividade do atual acordo?
- Como será feito o acompanhamento da demanda e suas mudanças

Esta etapa teve a duração de duas semanas e após o levantamento de todas as informações necessárias o fornecedor terá cerca de quatro meses para implementação e início das atividades dentro das dependências da empresa contratante.

<i>Plano de Implementação</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Instalação da loja nas dependências	█																
Transferencia de estoque									█								
Instalação de software e testes de atendimento											█						
Divulgação oficial para a empresa contratante													█				
Abertura Oficial															█		
Atendimento normal a fábrica																█	
Avaliação de atendimento																	█

Nesta fase o grupo focou na estruturação do processo de funcionamento da loja *in company*, isto é fundamental para que a área possa trabalhar de maneira diferente. O processo deve buscar a redução do trabalho operacional e a facilidade de integração com os usuários. Os indicadores de desempenho devem ser definidos de tal forma a permitir o monitoramento do processo e das metas a serem atingidas.

Para acompanhamento da performance de atendimento foi proposto inicialmente dois indicadores:

Indicador 1 – Nível de serviço – Este indicador tem como objetivo medir o atendimento do fornecedor, será medido o número de requisições atendidas em função do número de reservas solicitadas.

Indicador 2 – Parada Máquina – Este indicador tem como objetivo medir o tempo de parada máquina em função da indisponibilidade de material.

7. Expectativas

Após o entendimento da atividade de compras anteriormente apresentada, da sua evolução e da introdução da filosofia do *Strategic Sourcing* como instrumento para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços é importante salientar que este projeto visa à aplicação de um conceito que tem como base etapas como: análise de gasto por categorias, requisitos da categoria, análise de mercado, estratégias aplicáveis, avaliação do fornecedor, negociação e implementação do projeto. Como objetivo principal espera-se que:

- A empresa tenha resultado financeiro positivo em função da análise do custo total de compra;
- Reorganização da rotina de compras. O comprador deixar de ser tático e pode dedicar seu tempo a questões estratégicas;
 - Redução do estoque e aumento do capital de giro;
 - Melhoria no nível de serviço;
 - Transparência e clareza nas informações;
 - Redução com custo de transporte.

8. Conclusão

Como abordado na introdução deste estudo, devido à globalização, negócios estão se tornando cada vez mais complexos. Sendo assim, a busca por diferenciais faz com que as empresas adotem ferramentas e filosofias de modo a se destacarem perante seus concorrentes.

Dentro deste contexto, a área de compras vem desempenhando um papel cada vez mais estratégico. Sendo assim, este estudo tinha como objetivo analisar a aplicação da filosofia do *strategic sourcing* na área de compras, no intuito de proporcionar a redução do custo total de aquisição, assim como a melhoria da qualidade dos materiais e do relacionamento com o mercado fornecedor.

Este objetivo foi atingido por meio dos objetivos específicos, previamente estabelecidos que consistem em: realizar revisão da literatura sobre o tema, diagnosticar a área de compras da fundição de alumínio, e analisar a aplicação da filosofia.

A revisão bibliográfica apresentada neste estudo foi fundamental para o entendimento do processo de gestão de compras em que foram contemplados: A cadeia de suprimentos, A evolução histórica na área de compras, O papel estratégico da área de compras, O *strategic Sourcing*, O modelo de Kraljic. Esta técnica de pesquisa possibilitou o conhecimento teórico necessário para que a pós graduanda pudesse analisar a aplicação da filosofia na empresa objeto de estudo.

Com a análise da caracterização do mercado em que a empresa esta inserida bem como a descrição do processo de compra. Percebeu-se que a empresa tem grande oportunidade de melhoria, para isto, é necessário que a empresa aprimore as suas práticas, pois existem grandes oportunidades. A análise e aplicação da metodologia devem ser expandidas para todas as outras famílias.

É importante ressaltar um aspecto facilitador para elaboração do trabalho uma vez que o autor trabalha e executou o processo de implementação da metodologia na empresa. Exerceu papel de analista estratégico dentro do grupo multidisciplinar isto facilitou o acesso às informações auxiliando na execução do trabalho.

Dentre os aspectos que dificultaram foi à dificuldade de desenvolvimento do tema de estudo devido à escassez de material teórico sobre *strategic sourcing* na língua portuguesa.

Referência Bibliográfica

BALLOU, R.H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1987.

BRAGA, Ataíde. Evolução estratégica de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas, 2006.

BERTUCCI, Janete. Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos, 2008.

CHRISTOPHER, M. O marketing da logística, São Paulo: Futura, 1999

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhora dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997

CORREA, Henrique Luiz. Gestão de Redes de Suprimentos: Integrando Cadeias de Suprimento no Mundo Globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão Estratégica da cadeia de suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

FIEMG – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Cresce Minas: Um projeto brasileiro. Belo Horizonte: FIEMG, 2000.


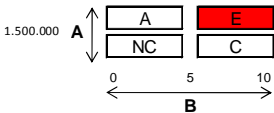
KAMINSKI, Philip; SIMCHI, David; SIMCHI, Edith. Cadeia de suprimentos: Projeto e Gestão.3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LAMBDA, M. COMPRAS ESTRATÉGICAS. Rio de Janeiro: Pontificia Universidade Católica, 2010. (Projeto de Pesquisa)

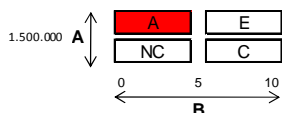
PAULO, P. ESTRATÉGIA DE COMPRAS: PROJETO DE APLICAÇÃO NA ÁREA DE COMPRAS DE UM ESTATELEIRO. Joinville: Departamento de Ciências e Administração da Universidade de Santa Catarina, 2008. (Projeto de Pesquisa)

Anexos


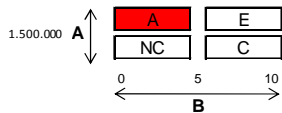
Anexo 1 – Formulário de Classificação – Família Embalagem

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: EMBALAGEM 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 2.707.320,36
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input checked="" type="checkbox"/> Alto (4) <input type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input checked="" type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input checked="" type="checkbox"/> Alta (1) <input type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 5	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input checked="" type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 10	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input type="radio"/> 3 - 5 pontos <input type="radio"/> 1 - 2 pontos


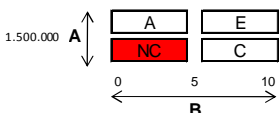

Anexo 2 – Formulário de Classificação – Família Material Elétrico / Eletrônico

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: MATERIAL ELÉTRICO / ELETRÔNICO	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 4.020.977,18
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ Desenvolvimento de novo fornecedor e ou substituição do item <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 3	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input type="checkbox"/> Direto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 8	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input checked="" type="radio"/> 1 - 2 pontos


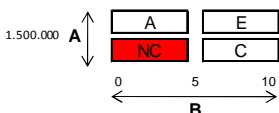
Anexo 3 – Formulário de Classificação – Família Reposição de Máquina

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: REPOSIÇÃO DE MÁQUINA 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 1.534.031,86
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 3	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input type="checkbox"/> Direto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 8	
Classificação AB: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input checked="" type="radio"/> 1 - 2 pontos


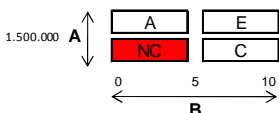
Anexo 4 – Formulário de Classificação – Família Serra

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: SERRA 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 1.110.732,18
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado 2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo 3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável 4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input checked="" type="checkbox"/> Alto (4) <input type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0) <input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0) <input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1) <input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____ TOTAL: 5
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade) 2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança) 3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0) <input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0) <input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) TOTAL: 10
Classificação A/B: 	Classificação C: 


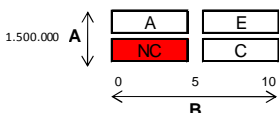
Anexo 5 – Formulário de Classificação – Família Equipamento Pneumático

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: EQUIPAMENTO PNEUMÁTICO 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 1.033.608,50
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 3	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input checked="" type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 10	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input checked="" type="radio"/> 1 - 2 pontos


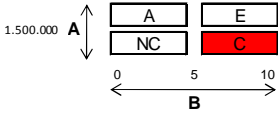
Anexo 6 – Formulário de Classificação – Família Bomba

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: BOMBAS 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 885.577,72
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 3	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input checked="" type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 10	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input checked="" type="radio"/> 1 - 2 pontos


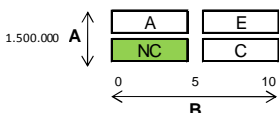
Anexo 7 – Formulário de Classificação – Família Equipamento Hidráulico

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: EQUIPAMENTO HIDRAÚLICO 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 881.299,90
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? __ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 3	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input checked="" type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 10	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input type="radio"/> 3 - 5 pontos <input type="radio"/> 1 - 2 pontos


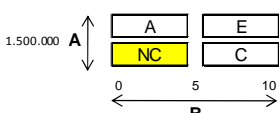
Anexo 8 – Formulário de Classificação – Família Gás

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: GASES 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 836.587,74
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input checked="" type="checkbox"/> Alto (4) <input type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input checked="" type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input checked="" type="checkbox"/> Alta (1) <input type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 8	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input checked="" type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 10	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input type="radio"/> 3 - 5 pontos <input type="radio"/> 1 - 2 pontos

Anexo 9 – Formulário de Classificação – Família Combustível

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: COMBUSTIVÉL 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 775.880,76
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input type="checkbox"/> Médio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input checked="" type="checkbox"/> Alta (1) <input type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 2	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input checked="" type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input checked="" type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input type="checkbox"/> Muito (3) <input checked="" type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 1	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input checked="" type="radio"/> 1 - 2 pontos


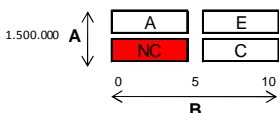
Anexo 10 – Formulário de Classificação – Família Ferramenta de Corte

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: FERRAMENTA DE CORTE 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 750.149,10
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input type="checkbox"/> Médio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input checked="" type="checkbox"/> Alta (1) <input type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 2	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input type="checkbox"/> Direto (4) <input type="checkbox"/> Indireto (2) <input checked="" type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input checked="" type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 3	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input checked="" type="radio"/> 1 - 2 pontos


Anexo 11 – Formulário de Classificação – Família Equipamento de Proteção Individual (E.P.I)

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 1.144.755,21
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 3	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input type="checkbox"/> Direto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input type="checkbox"/> Muito (3) <input checked="" type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input type="checkbox"/> Muito (3) <input checked="" type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 4	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input type="radio"/> 1 - 2 pontos


Anexo 12 – Formulário de Classificação – Família Mangueiras e Conexões

Formulário de Classificação das Famílias de Compra	
Família: MANGUEIRAS E CONEXÕES 	
A - CUSTO DE COMPRA	
1 Volume comprado Volume financeiro anual em 2010	Significativo: Acima de R\$ _ 1.500.000,00 R\$ 735.061,30
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR	
1 Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input type="checkbox"/> Médio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Baixo (0)
2 Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)
3 Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input type="checkbox"/> Sim (0) Como? _ <input checked="" type="checkbox"/> Não (1)
4 Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____
TOTAL: 1	
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	
1 Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input type="checkbox"/> Direto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
2 Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)
3 Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)
TOTAL: 8	
Classificação A/B: 	Classificação C: <input checked="" type="radio"/> 6 - 10 pontos <input checked="" type="radio"/> 3 - 5 pontos <input checked="" type="radio"/> 1 - 2 pontos


Anexo 13 – Formulário Passo I – Análise de Gastos

	Projeto Strategic Sourcing	Data:	Semana 4
Fase I- Análise de Gastos		Família	Material Elétrico / Eletrônico
		Comprador	XXXX
Objetivo:	Entender o perfil de gastos da família, incluindo gastos por fornecedores, itens, sazonalidades, etc.		
O que e como a empresa gasta?			
1 Nº de itens da família?			
1538			
2 Nº de processo de compras da família?			
1444			
3 Total anual de gasto da família?			
R\$ 4.020.977,18			
4 Quais os itens de maior gasto?			
	ITEM	GASTO TOTAL DO ITEM	Nº PROCESSOS
A	278994 - Fonte de Alimentação	R\$ 269.700,22	09
B	279711 - Sensor Indutivo	R\$ 225.707,92	53
C	278990 - Unidade Regulagem	R\$ 126.410,27	04
D	285418 - Cartela eletrônica	R\$ 109.334,71	09
E	280670 - Etiqueta identificação	R\$ 103.809,73	02
	TOTAL	R\$ 834.962,85	77
5 Principais fornecedores? Top 5 (80% do gasto)			
	FORNECEDOR	GASTO COM FORNECEDOR	Nº PROCESSOS
1	Fornecedor B	R\$ 934.652,60	310
2	Fornecedor D	R\$ 809.570,40	504
3	Fornecedor E	R\$ 368.509,87	068
4	Fornecedor F	R\$ 169.677,58	134
5	Fornecedor G	R\$ 103.809,73	001
	TOTAL	R\$ 2.386.220,17	1017
6 O que compõe o custo total de aquisição (incluir todos os fatores de custos internos e externos: Frete, Estoque, Consumo, Qualidade, Vida útil, etc).			
	ITEM	TOTAIS	
	Custo (Gasto anual)	R\$ 4.020.977,18	89%
	Frete - Incluso	R\$ -	0%
	Valor Estoque (3.094.527,40) atual e Custo Financeiro anual (10% de 3.094.527,40)	R\$ 309.452,74	7%
	Custo de Obsolescência do Estoque	R\$ 97.959,02	2%
	Custo de emissão por Pedido Spot emitidos (USD 40)	R\$ 101.657,60	2%
	Total	R\$ 4.530.046,54	100%
7 Qual o perfil da demanda?			
<input checked="" type="checkbox"/>	Consumo Constante	<input type="checkbox"/>	Consumo de Tendência
<input type="checkbox"/>	Consumo Sazonal	<input type="checkbox"/>	Consumo de Tendência Sazonal
Aprovações			
_____	_____	_____	
Comprador	Gestor	Gerente	

Anexo 14 – Formulário Passo II – Requisitos do Negócio

	Projeto Strategic Sourcing	Data:	Semana 5		
Fase II- Requisitos do Negócio		Família	Material Elétrico / Eletrônico		
		Comprador	XXXX		
Objetivo:	Entender os requisitos do negócio atuais e futuros, considerando os processos envolvidos e os produtos comprados.				
Entendendo a necessidade dos clientes					
1 Descrição breve do processo (da origem da necessidade até o recebimento do material)					
Usuário - almoxarifado - análise materiais- compras - fornecedor - recebimento - almoxarifado - usuário					
2 Total anual de reservas geradas para a Família					
6206					
3 Quais as três principais áreas onde ocorre a demanda pelos itens do estoque? (Principais Clientes internos)					
Coquilha- Sob-pressão - Manutenção central					
4 Lead Time (dias)					
	REQUISIÇÃO -PEDIDO	PEDIDO - RECEBIMENTO	RECEBIMENTO - PAGAMENTO		
	10	25	53		
Quais as necessidades futuras e atuais?					
5 Através de entrevistas com principais clientes internos identificar as necessidades futuras e atuais quanto à					
ITEM	OBSERVAÇÕES	Coquilha	Sob-Pressão	M.Central	Média
PREÇO		10%	5%	20%	11,66%
ENTREGA - "ON TIME DELIVERY"		20%	30%	30%	26,66%
QUALIDADE		35%	15%	25%	25,00%
COFORMIDADE COM A ESPECIFICAÇÃO		35%	50%	25%	36,68%
TOTAL		100%	100%	100%	100%
Outras Observações: Foram entrevistados os gestores das seguintes áreas:					
Coquilha:					
Sob-pressão :					
Manutenção Central:					
Aprovações					
_____ Comprador		_____ Gestor		_____ Gerente	

Anexo 15 – Formulário Passo III – Análise do Mercado

	Projeto Strategic Sourcing	Data:	Semana 6 - 7
Fase III- Análise de Mercado		Família	Material Elétrico / Eletrônico
		Comprador	XXXX
Objetivo:	Entender o mercado fornecedor, considerando seus direcionadores, principais players, qual o futuro deste mercado e como a Empresa pode influenciá-lo		
Oportunidades de Mercado			
1 Principais fornecedores da família?			
2 Faturamento anual dos fornecedores atuais:			
	FORNECEDOR	FATURAMENTO POR FAMÍLIA (codificado)	FATURAMENTO ANUAL 2010 (codificado + SC)
	Fornecedor B	R\$ 934.652,60	R\$ 1.481.781,50
	Fornecedor D	R\$ 809.570,40	R\$ 1.362.217,11
	Fornecedor E	R\$ 367.509,87	R\$ 547.615,14
	Fornecedor F	R\$ 169.677,58	R\$ 217.730,93
	Fornecedor G	R\$ 103.809,73	R\$ 198.574,32
	Fornecedor H	R\$ 78.465,03	R\$ 109.521,59
	TOTAL	R\$ 2.463.685,21	R\$ 3.917.440,59
4 Quais são seus produtos de linha?			
	FORNECEDOR	LINHA DE PRODUTO	
	Fornecedor D	Linha completa de materiais elétricos Industriais e automação.	
	Fornecedor B	Linha completa de materiais elétricos Industriais e automação.	
	Fornecedor E	Linha completa de materiais elétricos Industriais	
	Fornecedor F	Linha completa de materiais elétricos Industriais	
	Fornecedor G	Linha completa de materiais elétricos Industriais	
	Fornecedor H	Linha completa de materiais elétricos Industriais	
4 Sugestões de novos fornecedores a serem desenvolvidos			
Fornecedor C, Fornecedor A, Fornecedor I			
5 Paradigmas à serem quebrados			
Instalação de uma Loja in Company nas dependências internas da fundição de Alumínio			
Aprovações			
_____ Comprador	_____ Gestor	_____ Gerente	


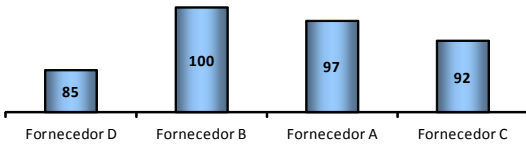
Anexo 16 – Formulário RFI – Request for Information

Request For Information - Projeto Materiais Elétricos / Eletrônicos			
Favor responder este RFI até XX/XX/XX por email : Em caso de dúvidas, favor contatar Sr. XXXXXX Tel (31) XXXX-XXXX			
Favor fornecer as seguintes informações (Favor preencher as células abaixo) Observação: Favor não alterar o formato deste documento!			
1 - Informações Gerais			
Razão social da empresa e grupo ao qual pertence			
Razão Social:			
Status Legal (SA, Ltd.)		Nacionalidade	
Capital Social		Data de Fundação	
Se subsidiária Grupo:			
Localização da Sede			
Acionistas		%	
2 - Informações de Contato			
Pessoa de Contato		Função	
Endereço			
Telefone		Telefone Celular	
E-mail			
3 - Informação do fornecedor			
3.1 Vendas totais em MRS			
Vendas totais em MRS	2008	2009	2010
Número de empregados			
Vendas totais lojas in-company			
3.2 Quais são seus 5 principais clientes?			
	Nome do Cliente	Pais	Estado
1			Total de Vendas em MRS
2			
3			
4			
5			
3.3 Quais são seus 5 principais fornecedores			
	Nome do fornecedor	Pais	Estado
1			Total de Vendas em MRS
2			
3			
4			
5			
3.4 Quais são seus 5 principais fornecedores			
Atualmente fornece para a Nemak Alumínio do Brasil ?			
Se sim, favor informar faturamento anual (2010) em R\$			
Há interesse em fornecer via loja in-company ?			
3.5 Onde estão localizados seus centros de distribuição			
	Centro de distribuição	Pais	Distância até a Nemak
3.6. Para quais clientes fornece via loja in-company, contratos ou est			
	Nome do fornecedor	Pais	Estado
			Total de Vendas em MRS
3.7. Informações adicionais			
	Principais marcas / fabricantes utilizados		Percentual de cada marca
	Pial Legrand		100%
4 - Certificações			
4.1. Sua empresa tem certificado de qualidade ?		<input type="text" value="Favor selecionar"/>	
4.2. Se sim, favor indicar certificados			
ISO 9001		<input type="text" value="Favor selecionar"/>	
ISO 9002		<input type="text" value="Favor selecionar"/>	
ISO 14001 Meio-ambiente		<input type="text" value="Favor selecionar"/>	
Se outros, favor descrever :			
5. Oportunidades de redução de custos			
Quais são suas 3 principais idéias ou ações já implementadas que podem trazer redução de custos para a Nemak Alumínio do Brasil em curto e médio prazos ?	Curto prazo 1:		
	Curto prazo 2:		
	Curto prazo 3:		
	Médio prazo 1:		
	Médio prazo 2:		
	Médio prazo 3:		

Anexo 17 – Formulário Passo IV – Estratégias Aplicáveis

		Projeto Strategic Sourcing		Data:	Semana 8 - 9																																								
Fase IV- Estratégias Aplicáveis				Família																																									
				Comprador																																									
Objetivo:	Preparar estratégia para implementação																																												
Qual o melhor modelo para aquisição?																																													
A - CUSTO DE COMPRA																																													
1	Volume comprado Volume financeiro anual em R\$	Significativo: Acima de R\$ _____ R\$ 4.020.977																																											
B - COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR																																													
1	Disponibilidade Analisa a dificuldade de obtenção do item no mercado	<input type="checkbox"/> Alto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Médio (2) <input type="checkbox"/> Baixo (0)																																											
2	Número de fornecedores Verifica se o mercado é monopólio, oligopólio ou competitivo	<input type="checkbox"/> Monopólio (4) <input type="checkbox"/> Oligopólio (2) <input checked="" type="checkbox"/> Competitivo (0)																																											
3	Possibilidade de substituições Analisa a possibilidade de substituir o item por algo similar com um mercado mais favorável	<input checked="" type="checkbox"/> Sim (0) Como? _____ <input type="checkbox"/> Não (1)																																											
4	Complexidade Logística Analisa o esforço para disponibilizar o item na unidade adequada que inclui tipo e custo de frete, importação, etc	<input type="checkbox"/> Alta (1) <input checked="" type="checkbox"/> Baixa (0) Qual? _____																																											
				TOTAL:	=2+0+0+0=2																																								
C - IMPACTOS ORGANIZACIONAIS																																													
1	Impacto na qualidade do produto Analisa se a qualidade do item afeta: diretamente, indiretamente ou não afeta o produto final (Segurança, Desempenho, Qualidade)	<input type="checkbox"/> Direto (4) <input checked="" type="checkbox"/> Indireto (2) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)																																											
2	Criticidade do item no processo Analisa o impacto da falta do item no processo produtivo: Normal, Funcionamento Provisório, Atrasos na Produção, Parada de Máquina, Parada da Fábrica, Risco de Vida (Segurança)	<input type="checkbox"/> Muito (3) <input checked="" type="checkbox"/> Pouco (1) <input type="checkbox"/> Nenhum (0)																																											
3	Nº de processos impactados Analisa a quantidade de processos produtivos impactados pelo item	<input checked="" type="checkbox"/> Muito (3) <input type="checkbox"/> Pouco (1)																																											
				TOTAL:	=2+1+3=6																																								
Classificação A/B:		NC - Não Críticos C - Críticos A - Alavancáveis E - Estratégicos		Classificação C:																																									
				● 6 - 10 pontos ● 3 - 5 pontos ● 1 - 2 pontos																																									
Qual a estratégia a ser aplicada?																																													
<table border="1"> <tr> <td>Família</td> <td>Simplificação do Processo</td> <td>Conexão</td> <td>Concorrência</td> <td>Sistema de Fornecimento</td> <td>Parcerias</td> <td>Compra de Oportunidade</td> <td>Desenvolvimento de Novas Fontes</td> <td>Make or buy</td> <td>Envolvimento do Cliente Interno</td> <td>União Inter - Empresas</td> <td>Planos de Patronagem e Substituição</td> <td>Otimização das Especificações</td> <td>Otimização Logística</td> <td>Global Sourcing</td> <td>Estoque</td> <td>Calllogo Eletrônico</td> <td>Leilão Reverso</td> <td>Colaboração e Parcerias</td> <td>Quantificação</td> </tr> <tr> <td>Loja In Company</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						Família	Simplificação do Processo	Conexão	Concorrência	Sistema de Fornecimento	Parcerias	Compra de Oportunidade	Desenvolvimento de Novas Fontes	Make or buy	Envolvimento do Cliente Interno	União Inter - Empresas	Planos de Patronagem e Substituição	Otimização das Especificações	Otimização Logística	Global Sourcing	Estoque	Calllogo Eletrônico	Leilão Reverso	Colaboração e Parcerias	Quantificação	Loja In Company																			
Família	Simplificação do Processo	Conexão	Concorrência	Sistema de Fornecimento	Parcerias	Compra de Oportunidade	Desenvolvimento de Novas Fontes	Make or buy	Envolvimento do Cliente Interno	União Inter - Empresas	Planos de Patronagem e Substituição	Otimização das Especificações	Otimização Logística	Global Sourcing	Estoque	Calllogo Eletrônico	Leilão Reverso	Colaboração e Parcerias	Quantificação																										
Loja In Company																																													
Aprovações																																													
_____		_____		_____																																									
Comprador		Gestor		Gerente																																									

Anexo 18 – Formulário Passo V – Avaliação do Fornecedor

	Projeto Strategic Sourcing	Data:	Semana 10 - 11									
Fase V - Seleção de Fornecedores		Família										
		Comprador										
Objetivo:	Avaliar fornecedores, considerando aspectos Técnicos e Comerciais											
Avaliação dos fornecedores												
1 Quais os critérios de avaliação dos fornecedores												
PARAMETROS ANALISADOS												
Qualidade	30	Fiscal	5									
Dados técnicos	15	Finanças	10									
Porte e Infraestrutura	20	Pessoal	10									
Tecnologia	10											
		TOTAL	100									
2 Listar abaixo qual o peso de cada um dos critérios utilizados para avaliação dos fornecedores												
	Qualidade	Dados Técnicos	Porte e Infraestrutura	Tecnologia	Fiscal	Finanças	Pessoal					Total
1	Fornecedor D	22	10	18	10	5	10	10				85
2	Fornecedor B	30	15	20	10	5	10	10				100
3	Fornecedor A	29	13	20	10	5	10	10				97
4	Fornecedor C	25	12	20	10	5	10	10				92
5												0
6												0
7												0
8												0
3 Regra de avaliação dos fornecedores, conforme critérios estabelecidos												
	FORNECEDOR	Total	Regua de Avaliação									
1	Fornecedor D	85										
2	Fornecedor B	100										
3	Fornecedor A	97										
4	Fornecedor C	92										
5												
6												
7												
8												
4 Fornecedores aprovados conforme regra de avaliação												
FORNECEDORES												
1	Fornecedor B											
2	Fornecedor A											
3	Fornecedor C											
4	Fornecedor D											
Aprovações												
_____			_____	_____								
Comprador			Gestor	Gerente								