

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS

**José C.M.F. Mello & Antônio E.C. Peres**

Taurus, Rua Centauro, 501/202 30360-310; EEUFMG, Rua Espírito Santo, 35/206 30160-030 Belo Horizonte, MG  
E-mail: mello.jc@gmail.com; aecperes@demet.ufmg.br

---

## RESUMO

A gestão estratégica de suprimentos (GES) é uma ferramenta administrativa que analisa e otimiza o relacionamento de uma organização com sua base de fornecedores. Partindo de dados gerados internamente, a GES divide os fornecedores em categorias, os classifica em ordem de importância estratégica e estabelece qual é a melhor alternativa de relacionamento da organização com cada um deles. Apresentamos aqui uma metodologia para implantação da GES e os resultados obtidos na Reframax Engenharia Ltda, que obteve reduções de custos de aquisição superiores a 14%.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão estratégica; fornecedores; suprimentos.

## ABSTRACT

The strategic supplies management (SSM) is an administrative tool that analyzes and later optimizes the relationship of an organization with its suppliers base. Based on data generated internally, GES divides the suppliers in categories and establishes the best relationship alternative of the organization with them. This paper presents a methodology to establish SSM and some results at Reframax Engenharia Ltda, including reduction on acquisition costs above 14%.

**KEY WORDS:** strategic management; suppliers; supplies.

## 1. INTRODUÇÃO

Prezado leitor, responda rapidamente: qual é o percentual da receita da sua empresa que é gasto com compras de materiais, matérias primas e de serviços? Agora reduza as despesas com compras de sua empresa em 5% e responda: qual será o impacto dessa redução no lucro da sua empresa?

Narasimhan et al. (2003) publicaram a tabela 1 com dados de empresas norte-americanas mostrando três colunas: o volume de vendas por setor em bilhões de dólares, o lucro médio e o volume de compras, estes sob a forma de uma porcentagem do volume de vendas.

**Tabela 1.** Volume de vendas, lucro médio e volume de compras em setores selecionados nos Estados Unidos em 2003

Setor	Vendas (bilhões de dólares)	Lucro médio (% das vendas)	Compras (% das vendas)	Lucro após economia de 5% em compras (% das vendas)	Aumento no lucro após economia de 5% em compras (%)
Químico	153,2	4,16	49,47	6,63	59,5
Eletrônico	67,7	3,78	56,14	6,59	74,3
Engenharia/construção	38,6	14,3	51,03	16,85	17,8
Mineração	57,1	8,25	47,26	10,61	28,6
Petróleo	442,1	5,56	26,2	6,87	23,6
Farmacêutico	215,1	17,54	34,76	19,28	9,9
Telecomunicações	339,7	1,44	40,46	3,46	140,5
Transporte	6,9	1,73	31,81	3,32	91,9

Para responder à segunda questão deste artigo, acrescentamos mais duas colunas à tabela original. Na primeira formulamos a hipótese de se reduzir as despesas com compras em 5% e recalculamos o valor percentual do lucro. Na segunda coluna, calculamos o aumento percentual do lucro caso seja atingida uma economia de 5% em compras. Os resultados dizem muito: uma economia de 5% nas despesas com compras produziria aumentos a partir de 9,9% nos lucros do setor farmacêutico, atingindo 140,5% no setor de telecomunicações, com o valor de 28,6% no setor de mineração.

A tabela 1 exemplifica o impacto que uma melhor administração do setor de suprimentos teria nos resultados da organização; mas como obter estes resultados? Para isto é necessário muito mais do que simplesmente pressionar (ainda mais) os fornecedores no sentido de redução de preços, como é prática na maioria das empresas. Reduções de preços podem ser obtidas utilizando alternativas como desenvolvimento de novos fornecedores, parcerias, desenvolvimento de projetos conjuntos e compras via internet.

Outra possibilidade é a redução nas despesas do departamento de compras administrando-o melhor. A adoção de práticas como a redução na base de fornecedores e de compras via internet possibilita ganhos por redução de despesas necessárias ao processo de compra. Assim, para alcançar resultados mais efetivos, é necessário redesenhar os processos de compras da empresa, alinhando-os com os seus objetivos estratégicos. Este trabalho recebe o nome de Gestão Estratégica de Suprimentos (GES). Segundo o AberdeenGroup (uma entidade de pesquisa fundada em 1988 com sede em Boston, Massachusetts, EUA) em estudo denominado Strategic Sourcing in the Mid-Market Benchmark - The Echo Boom in Supply Management, publicado em dezembro de 2005, a Gestão Estratégica de Suprimentos é "o processo de identificar, avaliar, negociar e configurar o mix ótimo de produtos, fornecedores e de serviços para dar suporte à cadeia de suprimentos com o objetivo de reduzir o custo total da organização."

Uma boa notícia: segundo Ball (2005), mesmo em organizações que administram razoavelmente a sua base de fornecedores, a implantação da Gestão Estratégica de Suprimentos pode reduzir as despesas com compras em 10 a 15%. É só fazer as contas para estimar possíveis ganhos para a sua empresa...

## 2. GANHOS

A transição do modelo convencional baseado na competição entre fornecedores (o tradicional modelo das 3 propostas) para o modelo mais estratégico pode proporcionar os seguintes ganhos para as empresas que o adotam:

- i. menor custo com o departamento de compras pela adoção de estratégias mais eficazes (utilização da internet, por exemplo);

- ii. redução nos custos por eliminação de fornecedores inativos, de baixo volume, de baixa qualidade e não éticos;
- iii. redução de preços de materiais e serviços por renegociação de contratos desatualizados;
- iv. redução de níveis de estoque;
- v. melhor conhecimento da atividade de suprimentos permitindo contramedidas para melhoria de eficiência e redução de preços;
- vi. redução significativa de preços por adoção de compras via internet utilizando, inclusive, leilões reversos;
- vii. melhoria no processo de compras pela adoção de parcerias com fornecedores estratégicos;
- viii. melhoria na qualidade causada por um maior comprometimento e envolvimento dos fornecedores;
- ix. maior agilidade no processo de compras;
- x. desenvolvimento mais ágil de novos produtos;
- xi. menor custo de desenvolvimento e com menor custo de novos produtos.

### 3. PANORAMA ATUAL

A GES tem sido utilizada pela indústria automobilística, principalmente as de origem japonesa mesmo quando instaladas em território norte-americano. Liker e Choi (2004) comparam a forma de relacionamento das japonesas Toyota e Honda, instaladas nos Estados Unidos, com as norte-americanas GM e Ford. Neste artigo mostram que, enquanto as montadoras japonesas tendem a trabalhar em parceria com fornecedores estratégicos, as norte-americanas utilizam formas de relacionamento mais agressivas mesmo com aqueles fornecedores de itens críticos.

No Brasil, aparentemente, apenas algumas empresas de grande porte praticam a GES, sendo que existe pouca informação ou artigos publicados a respeito do assunto.

O baixo nível de aplicação da GES está presente em empresas de todo o mundo, mas a situação tende a mudar. O relatório já citado *Strategic Sourcing in the Mid-Market Benchmark* mostra que “mais da metade das 133 empresas pesquisadas (empresas com receitas anuais de 50 a 999 milhões de dólares) lançou iniciativas para aprimorar a gestão de fornecedores nos últimos 12 meses ou vai lançar programas de Gestão Estratégica de Suprimentos dentro do próximo ano.” Mas existem problemas: segundo o mesmo estudo, “50% das 133 empresas pesquisadas em todo o mundo, apesar de reconhecer a importância de se tratar a área de suprimentos de forma estratégica, tem incertezas quanto a como proceder para iniciar a implantação da GES”.

Acreditamos que o mesmo ocorre no Brasil. Para suprir esta lacuna, foi desenvolvida e testada em uma empresa do setor mineral/metalúrgico uma metodologia para iniciar e implantar a GES em empresas brasileiras.

### 4. METODOLOGIA

O trabalho de implantação da GES está dividido em 2 módulos que por sua vez estão divididos em etapas como mostrado a seguir:

- a) módulo 1: conhecimento, avaliação, classificação e proposta de mudança na forma de relacionamento com fornecedores. Este módulo é um diagnóstico da situação atual da área de suprimentos com sugestões de otimização.
- b) módulo 2: implantação da mudança da forma de relacionamento com fornecedores indicada no módulo 1.

Um resumo da metodologia de implantação do módulo 1 da Gestão Estratégica de Suprimentos (GES) é mostrado na tabela 2:

- a) etapa 1: cadastro básico de fornecedores;
- b) etapa 2: avaliação preliminar de fornecedores;
- c) etapa 3: classificação preliminar de fornecedores;
- d) etapa 4: relatório final apresentando a situação atual e sugerindo novas formas de relacionamento com fornecedores. As sugestões aprovadas serão implantadas no módulo 2.

A etapa 1 do módulo 1 tem por objetivo conhecer, de forma sistematizada, tudo o que foi comprado pela empresa em um período de tempo determinado. Isto pode ser feito levantando todas as compras da organização realizadas em um período que pode ser o último semestre ou o ano anterior. O resultado final desta etapa é uma planilha contendo o nome do cliente, o valor das compras no período, sua categoria e os valores em porcentagem do cliente e da sua categoria como mostrado nas 5 primeiras colunas da tabela 3.

Na etapa 2 (as 2 colunas seguintes da tabela 3) os fornecedores são avaliados e classificados em 4 níveis em função da sua importância para a empresa. A importância de cada fornecedor ou categoria de materiais pode ser estabelecida analisando o volume comprado do fornecedor comparado com o volume de compras total, a importância do material para as atividades da empresa, os impactos (inclusive ambientais) esperados em caso de falta, o

número de fornecedores confiáveis para aquele material e o seu nível de oferta no mercado. Utilizando a matriz da figura 1 os fornecedores (ou as categorias) são classificados em estratégico, tático, transacional ou operacional e a nova forma de relacionamento da empresa com cada um deles será função dessa classificação que é a etapa 3.

**Tabela 2:** resumo da metodologia de implantação da GES (módulo 1)

Cadastro básico dos fornecedores	Avaliação preliminar dos fornecedores	Classificação preliminar dos fornecedores	Possíveis alternativas de relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quanto compramos?</li> <li>▪ O que compramos?</li> <li>▪ De quem compramos?</li> <li>▪ Quanto compramos de cada fornecedor?</li> <li>▪ Quanto compramos por categoria de materiais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais são os fornecedores de grande volume financeiro?</li> <li>▪ Quais são as categorias de grande volume financeiro?</li> <li>▪ Quais são os fornecedores críticos?</li> <li>▪ Quais são as categorias críticas?</li> <li>▪ Quais são os fornecedores únicos?</li> <li>▪ Quais são os fornecedores estratégicos?</li> </ul>	<p style="text-align: center;">● →</p> <p>Categoria ou fornecedor <u>estratégico</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver novos fornecedores</li> <li>2. Parcerias com fornecedores</li> <li>3. Concorrência focada</li> </ol>
		<p style="text-align: center;">● →</p> <p>Fornecedor <u>único</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver novos fornecedores</li> <li>2. Parcerias com o fornecedor</li> <li>3. Manter o <i>status quo</i></li> </ol>
		<p style="text-align: center;">● →</p> <p>Categoria ou fornecedor <u>tático</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir a base</li> <li>2. Concorrência focada</li> <li>3. Leilão reverso</li> <li>4. Compras via internet</li> <li>5. Lojas <i>in company</i></li> </ol>
		<p style="text-align: center;">● →</p> <p>Categoria ou fornecedor <u>operacional</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver novos fornecedores</li> <li>2. Reduzir a base</li> <li>3. Concorrência focada</li> <li>4. Lojas <i>in company</i></li> </ol>
		<p style="text-align: center;">● →</p> <p>Categoria ou fornecedor <u>transacional</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir a base</li> <li>2. Desenvolver novos fornecedores</li> <li>3. Concorrência focada</li> <li>4. Leilão reverso</li> <li>5. Compras via internet</li> <li>6. Lojas <i>in company</i></li> <li>7. Fornecedores locais</li> </ol>

O módulo 1 (conhecimento, avaliação e classificação de fornecedores) é construído exclusivamente a partir de dados internos sendo dividido em 4 etapas.

**Tabela 3:** evolução e forma final do cadastro

Resultado da etapa 1					Resultado da etapa 2		Resultado da etapa 3				
Fornecedor	Valor (R\$)	% de fornecimento	Categoria	Total por categoria (R\$)	Classificação em níveis	Forma de relacionamento atual	Forma de relacionamento proposta	Possibilidade de ganhos	Prazo de execução	Responsável	



Figura 1: classificação de fornecedores em níveis estratégicos.

Nesta etapa é necessário estabelecer a melhor forma de se relacionar com cada fornecedor. Naturalmente que, em muitos casos, não serão necessárias mudanças, mas em outros será conveniente analisar e implantar uma nova forma de relacionamento. Nesses casos podem ser utilizadas ferramentas de administração de fornecedores que auxiliarão o processo. Algumas delas são: redução na base de fornecedores, desenvolvimento de novos fornecedores, compras por leilão reverso via internet ou presencial, compras via internet, concorrência focada.

Os resultados destas 3 etapas podem ser resumidos em uma planilha que tem a forma final mostrada na tabela 3.

A etapa 4 do módulo 1 é a elaboração do relatório conclusivo mostrando todo o trabalho e contendo a proposta de implantação das medidas definidas na etapa anterior. Esta proposta é apresentada aos níveis estratégicos da empresa para definição das medidas a serem tomadas para implantar as modificações na forma de relacionamento com fornecedores que serão implantadas no módulo 2.

## 5. APLICAÇÃO NA REFRAMAX ENGENHARIA LTDA

A implantação da GES (módulo 1) foi iniciada em agosto e terminada em outubro de 2006 na Reframax Engenharia Ltda, uma empresa especializada em montagens de refratários e isolantes térmicos e acústicos para a indústria em geral, com destaque para a indústria siderúrgica. A partir de novembro de 2006 foi iniciado o módulo 2 (implantação) cujos resultados serão mostrados a seguir.

A empresa trabalha com contratos de manutenção permanentes e também com obras pontuais como montagens e reformas de fornos industriais. Os contratos (no Brasil e no exterior) são obtidos por meio de concorrências e existem também contratos emergenciais como manutenções decorrentes de acidentes, por exemplo.

Estas características tornam a tarefa de suprimentos extremamente difícil, pois as compras têm que ser realizadas em regime de emergência (quase sempre são necessárias mobilizações rápidas) e em locais distantes da sede da empresa em Belo Horizonte – MG, onde a área de compras está localizada. Assim, as compras da Reframax podem ser classificadas em 2 tipos:

- compras para mobilização de novas obras, normalmente em regime de urgência e em locais não previstos com antecedência. É compreensível que não se pode prever com precisão tanto se a Reframax vai se sair vencedora em uma concorrência (o que impede que se preparem compras com antecedência) quanto mobilizações em casos de acidentes;
- compras para operação de contratos já estabelecidos como, por exemplo, os contratos de manutenção permanentes ou após a implantação do canteiro de obras. Essas compras podem ser previstas, mas são realizadas em diferentes locais de todo o país.

Os resultados obtidos são descritos a seguir.

O cadastro básico de fornecedores (etapa 1) foi elaborado com dados de julho de 2005 a junho de 2006 em aproximadamente 15 dias e a sua análise preliminar apresentou os seguintes resultados:

- as compras são extremamente pulverizadas e feitas de 2.181 fornecedores;
- as compras são descentralizadas sendo que aproximadamente 35% delas passam pelo departamento de suprimentos em Belo Horizonte; os outros 65% são comprados nas próprias obras em 11 estados;

- devido ao baixo número de compradores, parte das compras é feita por preços históricos (sem novas coletas de preços);
- boa parte das compras é feita em emergência.

A etapa 2 (classificação dos fornecedores) deixou claro que grande parte dos fornecedores não são críticos para a Reframax e assim todos eles foram classificados nas categorias transacional e tático, não havendo fornecedores estratégicos e nem operacionais de acordo com a matriz da figura 1.

Assim a etapa 3 (estabelecimento da nova forma relacionamento) foi bastante simplificada e foi elaborado o relatório final previsto na etapa 4 que teve as seguintes medidas aprovadas pela diretoria da Reframax:

- associar ao portal de compras Superbuy, localizado em Belo Horizonte – MG objetivando redução de custos de aquisição e maior rapidez no processo de compras;
- definir valor mínimo para compras por preços históricos objetivando redução de preços;
- centralizar, o máximo possível, as compras em Belo Horizonte objetivando redução de preços e maior controle do processo de aquisição.

As duas primeiras medidas foram implantadas a partir de maio de 2007 e os resultados foram:

- economia de 14% para as categorias de materiais compradas através do portal além da redução na carga de trabalho dos compradores. A Reframax se associou ao portal através da modalidade “Superbuy in Company” (SIC) que são catálogos privados feitos utilizando leilões reversos. Assim que os catálogos (específicos para a Reframax e tendo um único fornecedor por categoria de materiais) são publicados, as compras passam a ser feitas através de simples requisições utilizando a internet, o que reduz drasticamente o tempo necessário para a compra;
- economia de 4% nas compras que deixaram de ser feitas por preços históricos devido à maior disponibilidade dos compradores causada pela redução nos tempos de compra proporcionada pela adesão ao portal.
- A implantação da terceira medida (centralização de compras) foi iniciada em setembro de 2007 e, para isto, foram utilizados os serviços do Portal. O contrato de manutenção que a Reframax possui com uma das unidades da Usina de Monlevade da Arcelor/Mital teve algumas de suas categorias de materiais supridas através da modalidade SIC com início em novembro de 2007. Esta primeira experiência fora da cidade de Belo Horizonte incentivou outras unidades a ter suas compras feitas através da internet.

## 6. CONCLUSÕES

A aplicação da metodologia desenvolvida para a implantação da Gestão Estratégica de Suprimentos na Reframax trouxe os seguintes ganhos entre os listados no capítulo 2:

- menor custo dos materiais comprados (14%) pela adoção de compras via internet (portal de compras);
- melhor conhecimento da atividade de suprimentos permitindo contramedidas para melhoria de eficiência e redução de preços (redução das compras por preços históricos permitindo economia de 4%);
- maior agilidade no processo de compras (portal de compras);
- a experiência de apenas 5 meses em compras através da internet mostrou que os fornecedores selecionados cumprem os prazos de entrega acordados. Assim, houve uma pequena redução nos níveis de estoque que ainda não pode ser medida ou mesmo estimada.

## 7. REFERÊNCIAS

- Ball, R.L. Strategic sourcing – a recipe for strategic excellence. *Government Procurement*, p. 6, Feb, 2005.
- Liker, J.K. & Choi, T.Y. Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 12, December, 2004.
- Narasimhan, R., Talluri, S. & Ross, A. Evaluating E-Procurement Solutions. Department of Marketing and Supply Chain Management, Eli Broad College of Business. Michigan State University, 2003.