Humberto Fialho Cardoso

Projeto apresentado no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

Orientador

André Bello

Rio de Janeiro
Setembro/2020

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VETOR ESTRATÉGICO PARA A ÁREA DE SUPRIMENTOS

Humberto Fialho Cardoso

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE), DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

_____

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

_____

André Bello, Esp.

Rio de Janeiro

Setembro/2020

Cardoso, Humberto Fialho

A Gestão do conhecimento como vetor estratégico para a área de Suprimentos – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2020.

89 p.: il.; 29,7 cm.
Orientador: André Bello

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/ COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2020.
Referências Bibliográficas: p. 77-89.

1. Gestão do Conhecimento 2. Suprimentos. 3. Strategic Sourcing. 4. Supply Chain I. Bello, André II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VETOR ESTRATÉGICO PARA A ÁREA DE SUPRIMENTOS

Humberto Fialho Cardoso

A pandemia da COVID-19 virou o mundo de cabeça para baixo, afetando a saúde da população e toda economia global. Todo essa dinâmica dificultosa exige que os Especialistas em Suprimentos e toda a equipe envolvida nos processos de aquisição de bens e serviços, batalhem em múltiplas conjunturas concomitantemente, desde a preservação da saúde, em atenuar riscos inerentes ao mercado fornecedor, como também na elaboração de planos e ações para reagir as implicações financeiras advindas da crise, de forma que a engrenagem que move o business não pare completamente. Em um ambiente econômico extremamente volátil, trazendo circunstâncias desafiadoras as organizações, a função Suprimentos, obrigatoriamente precisa adquirir contornos estratégicos, estar no centro dos objetivos organizacionais, ser um basilar na gestão de riscos e na geração de valor. O projeto abordará preliminarmente a Gestão do Conhecimento e a sua relação com a área de Suprimentos, conceituando a importância dessa metodologia para otimizar a capacidade de decisão e elaboração de estratégias de negócios que possam criar vantagem competitiva, potencializando a produtividade. Na esteira dessa análise, a pesquisa irá debruçar-se da mesma forma no entendimento metodologia Strategic Sourcing, como componente substancial para potencializar os resultados em Suprimentos, em uma agenda concentrada na gestão de riscos em relação ao mercado fornecedor, economia de custos pautada em negociações eficazes, compliance, inovação, construção de relacionamentos com as partes envolvidas (Stakeholders) e fornecedores, como também em aspectos relacionados a maximização do processo de fornecimento. Paralelamente, emergem as práticas de Gestão do Conhecimento, como vetor estratégico para a área de Suprimentos, através de suas ferramentas e aplicabilidades, caminhando lado a

lado ao processo de Strategic Sourcing, ou seja, gatilhos robustos que vão aprimorar a capacidade da organização em responder as adversidades e, na percepção de valor da área de Suprimentos pela alta direção. Cabe ressaltar também, como parte integrante da pesquisa, os conhecimentos que moldam o perfil estratégico do Profissional de Suprimentos, demandado pelas organizações na atualidade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Strategic Sourcing, Compras, Suprimentos, Procurement, Supply Chain

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence

The COVID-19 pandemic has brought world turned upside down, affecting the health of the population and the entire global economy. In these difficult times of COVID-19, demands that Procurement Specialists and the whole team involved in the procurement and service processes, battle on multiple fronts, such as: preserving health, supplier risk management as well as elaboration of action plans in order to respond the financial impact arising from the crisis, so that, business doesn't stop completely. In an extremely volatile economic environment, under challenging circumstances for companies, the procurement function, obligatorily, needs to have strategic outline, to work for organization goals, be a pillar in risk management and value generation. The study will preliminarily address the knowledge management and relationship with Procurement, conceptualizing the importance of this methodology to optimize the decision making capacity and elaboration of business strategies that can create competitive advantage, enhancing productivity. In the meantime, the project will address the methodology Strategic Sourcing, as a substantial component to enhance the results in Procurement, in a strategy focused on risk management in relation to the supplier, cost savings, based on effective negotiations, compliance, innovation, building relationships with stakeholders and suppliers, as well as in aspects with regard to maximizing the Procurement process. At the same time, knowledge management practices arise, as a strategic vector for the Procurement area, throught its tools and applicability, walking side by side with the Strategic Sourcing process, that is, robust triggers that will improve the organization's ability to respond adversities and, in the perception of value in Procurement area, by board. It is also worth mentioning, as an integral part of the research, the knowledge that shapes the strategic profile of the Procurement professional, required by organizations today.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Sra. Marcia Leite e ao Prof. Marcos Cavalcanti do CRIE/UFRJ, pela indicação do meu nome e pela oportunidade de ingressar em uma das mais conceituadas instituições de ensino do país.

Da mesma forma, meu agradecimento especial à minha família, pelo apoio incondicional e paciência durante o curso e a construção desse projeto.

Não poderia deixar de agradecer ao Orientador André Bello, pelos insights extraordinários durante o processo de estruturação do projeto.

Por fim, com extrema importância, meu agradecimento a minha parecerista Marcela Abrantes, Especialista de Suprimentos da TechnipFCM e a todos os profissionais que se dispuseram a trocar experiências, sanar as minhas dúvidas, para a condução do projeto.

Humberto Fialho Cardoso

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

1.1. Problema 12

1.2. Objetivo 12

1.3. Justificativa 13

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM A ÁREA DE SUPRIMENTOS ..... Erro! Indicador não definido.**4**

3. STRATEGIC SOURCING COMO PROCESSO CONTÍNUO DE GERAÇÃO DE VALOR AOS NEGÓCIOS 17

3.1. Análise de Gastos (Spend Analysis) 21

3.2. Matriz Kraljic 25

3.3. Análise do mercador fornecedor – Modelo de Porter 30

3.4. Análise do mercado fornecedor – Estruturas de mercado 34

3.5. Fornecedor como aliado estratégico 38

3.6. Avaliação do mercador fornecedor – Gestão de riscos 41

3.7. Estratégia de negociação 47

3.7.1. RFI (Request for information) 48

3.7.2. Estratégia de negociação – Cost Breakdown 49

3.7.3. Estratégia de negociação – Should Cost 51

3.7.4. Estratégia de negociação – Total Cost of Ownership 52

4. NEGOCIAÇÃO 54

5 PESQUISA EXPLORATÓRIA 55

5.1. Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas a área de Suprimentos 56

5.2. Manual da Categoria 58

5.3. Inteligência competitiva em Suprimentos 60

5.4. Transferência de conhecimento entre Comprador e Fornecedor 61

5.5. VUCA em Suprimentos 64

6. NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL DE SUPRIMENTOS 66

6.1. Profissional de Suprimentos – Especialista em Finanças 72

6.2. Profissional de Suprimentos – Especialista Jurídico 73

6.3. Profissional de Suprimentos – Capacidade de comunicação 73

6.4. Profissional de Suprimentos – Especialista no desenvolvimento e monitoramento de KPIs 74

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... Erro! Indicador não definido.**6**

REFERÊNCIAS ..... Erro! Indicador não definido.

FIGURAS

Figura 1. Strategic Sourcing Process.....**Erro! Indicador não definido.**
Figura 2. Gestão de Categoria (Category Management).....**Erro! Indicador não definido.**
Figura 3. Curva ABC.....**Erro! Indicador não definido.**5
Figura 4. Matriz Kraljic.....**Erro! Indicador não definido.**7
Figura 5. Matriz de percepção do fornecedor.....**Erro! Indicador não definido.**0
Figura 6. Cinco forças de Porter.....**Erro! Indicador não definido.**2
Figura 7. Estruturas de mercado.....**Erro! Indicador não definido.**6
Figura 8. Gerenciamento de relacionamento com fornecedores (Supplier Relationship Management – SRM).....40
Figura 9. Matriz Probabilidade x Riscos 47
Figura 10. Estratégia de negociação – Cost Breakdown 51
Figura 11. Estratégia de negociação – Total cost of ownership 53
Figura 12. Estratégia de negociação – Total cost of ownership – Modelo carros..... 54
Figura 13. Conhecimento tácito (Tacit Knowledge).....58**Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

GC	Gestão do Conhecimento
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity
ROI	Retorno sobre o investimento

1. INTRODUÇÃO

À medida que os desdobramentos recorrentes da pandemia da COVID 19 avançam sobre a esfera social e econômica, as organizações e toda a comunidade internacional tem a necessidade de lidar com reveses extraordinários – e uma ampla teia de incertezas que irão adicionar desafios incessantes a essa nova realidade.

Nessa nova estrutura que se configura, diversas empresas estão voltando suas atenções para questões envolvendo a segurança dos seus colaboradores, como também para o aspecto envolvendo os negócios, numa equação que exige capacidade de entrega de resultados e performance – enfatizando a área de Suprimentos, para que seja um elo importante de colaboração com o requisitante interno, um garantidor de valor estratégico – gerando resultados financeiros, em detrimento de uma área baseada apenas no aspecto de provisão, preocupação com prazos de entregas, e negociações de bens e serviços baseadas em descontos superficiais.

Como parte integrante de uma agenda de crescimento e geração de valor ao business, um elemento fundamental para a área de Suprimentos e que será objeto de estudo neste projeto, o conhecimento, como fonte de riqueza para as organizações, uma maneira de responder as inúmeras mudanças no âmbito econômico, político e social (QUEVEDO 2007).

Diante dessa repercussão, no capítulo I, o objetivo deste projeto é estabelecer preliminarmente questões acerca da Gestão do Conhecimento e sua relação com a área de Suprimentos, abordar a importância do capital intelectual para a maximização dos resultados nas organizações, como também delinear o quão relevante é difundir o conhecimento nas empresas, a título de exemplo, em um cenário de crise, no caso da COVID-19.

No capítulo 2, o projeto tem por propósito abordar a metodologia Strategic Sourcing, uma prática robusta e madura para a área de Suprimentos, com a finalidade de aprimorar as práticas de Compras, minimizar gargalos, adotar economias de custos contundentes e eficientes, construir e nutrir

relacionamentos com stakeholders e fornecedores, assim como, estruturar e consolidar negociações sob o prisma colaborativo.

No capítulo 3, o projeto destina-se a apresentar as práticas de Gestão de Conhecimento aplicadas a área de Suprimentos, com base no ponto de vista acadêmico, e também através de uma pesquisa de natureza exploratória, realizada com profissionais da área, dos mais diferentes níveis hierárquicos. Neste mesmo capítulo, o projeto irá abordar os inúmeros desafios enfrentados pelas organizações no que tange o surto da COVID-19, e tratar da mesma forma, o conhecimento como fonte de vantagem competitiva.

Por fim, no capítulo 04, a projeto terá como base destacar o perfil do profissional de Suprimentos demandado pelas organizações, competências e especialidades necessárias que moldam esse perfil.

1.1. Problema

O trabalho tem como tema a Gestão do Conhecimento como vetor estratégico para a área de Suprimentos. Assim, o problema de pesquisa consiste na seguinte questão: **Como a gestão do conhecimento pode ser parte integrante de uma estratégia permanente de geração de valor, a nível de resultados financeiros, de cooperação, resiliência com o advento do conceito anti-fragilidade, revertendo situações adversas a seu favor, em Suprimentos, principalmente diante dos fatos extraordinários inerentes da pandemia da COVID-19?**

1.2. Objetivo

O propósito deste projeto é discorrer sobre o ciclo do processo de aquisição de bens e serviços, as particularidades envolvidas, da mesma forma, evidenciar a importância de Suprimentos para os resultados financeiros das organizações, associado com as implicações advindas da pandemia da COVID-19. Ademais, abordar a Gestão do Conhecimento como elo estratégico para a

construção de uma agenda de valor em Suprimentos, sobretudo em períodos de crise – além de ampliar o leque de discussões em torno do novo perfil do novo profissional de Suprimentos, demandado pelo mercado.

1.3. Justificativa

O lucro está na Compra, pode parecer contraditório, mas se a área de Suprimentos trabalhar de maneira estruturada, de forma estratégica, com ferramentas modernas, inclusive com a implantação da Gestão do Conhecimento em seus processos, os esforços se traduzem em economias de custos robustas - influenciando diretamente os resultados da organização (REIS, 2019).

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM A ÁREA DE SUPRIMENTOS

Em virtude do nível de competitividade entre as empresas, avanços tecnológicos, busca contínua por sustentabilidade, associado aos níveis de incertezas na economia, com o agravante da pandemia da COVID-19, em toda a esfera global, além do alto grau de exigência dos clientes – gera um ambiente desafiador - exigindo dos executivos de Suprimentos uma gestão cada vez mais holística - pautada no entendimento absoluto do mercado no qual a estrutura está inserida, demandando decisões cada vez mais assertivas, que reflitam em inovação, desempenho operacional, eficiência e valor para as organizações.

Nesse cenário de extrema gravidade, onde muitas empresas estão lutando para manter a sobrevivência dos negócios em função do “tsunami econômico”, que “varreu” toda a economia de forma descomunal, a única certeza, de acordo Takeuchi e Nonaka (2008) – é o conhecimento como princípio basilar na obtenção de um diferencial competitivo.

A título de definição, conhecimento é abstrair ideias, simplificar o que é complexo, desenvolver expertise, criatividade, curiosidade, ter noção de alguma coisa, de acordo com (CASTRO, 2011).

O fator de produção industrial – marcante ao longo da história, está sendo substituído por um modelo de sociedade chamado a era do conhecimento - gerando impactos econômicos, sociais e culturais. O perfil das empresas na economia do conhecimento é caracterizado pela diferenciação, interatividade, transparência e colaboração – com foco no desenvolvimento dos seus ativos intangíveis, investimentos em tecnologia, softwares e pesquisas, segundo Cavalcanti e Gomes (2001).

Diante do exposto, desponta a Gestão do Conhecimento, que se caracteriza, de acordo com Davenport e Prusak (1998), pelo processo de identificação, criação, armazenamento, distribuição e utilização efetiva do conhecimento. Assim, diante de toda a turbulência do ponto de vista econômico

e social na conjuntura global, é imprescindível que a Gestão do Conhecimento esteja alinhada com os objetivos organizacionais e que possa desempenhar um papel relevante no gerenciamento de crises.

Paralelamente, em um mercado cada vez mais competitivo, cada detalhe faz a diferença na busca por lucratividade. É importante frisar que o conhecimento é um fator significativo para a maximização da eficiência para a área de Suprimentos, o novo motor da economia (CAVALCANTI; GOMES, (2001).

Sendo assim, Gerentes de Suprimentos, Especialistas e todo o staff, aqueles que estão inseridos na estrutura, são uma das bases principais da geração de conhecimento. Vale reiterar, sob esse aspecto, que o conhecimento ele reside nas pessoas – podendo ser obtido através de treinamentos, consultorias, intuição pessoal, troca de experiências, codificação, redes de relacionamento, business inteligence, benchmarking, ferramentas de gestão, tecnologia e procedimentos organizacionais.

Neste contexto, Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que:

> [..] o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas [..] (TAKEUCHI e NONAKA et al, 2008, p.25)

Quando se trata da forma como o conhecimento pode ser gerado e posteriormente transmitido, é relevante compreender alguns conceitos, dentre eles a diferença entre conhecimento tácito e explícito. De acordo com (ARANHA 2009), podemos definir esses tipos de conhecimento como:

> [..] o conhecimento tácito consiste em habilidade física, know how, heurísticas, instituições que as pessoas desenvolvem à medida que mergulham no fluxo das atividades do seu trabalho diário. Em relação ao conhecimento explícito é aquele baseado em regras. Trata-se do conhecimento usado para ligar ações a situações segundo regras apropriadas. É visto fundamentalmente como uma realização explicita, podendo ser identificado nas patentes, nos procedimentos

> organizacionais, nas formas de relacionamento com fornecedores e nos produtos [..] (ARANHA et al, 2009 p.51)

Em suma, o conhecimento tácito parte da tomada de decisões, aquilo que vem dos indivíduos, as habilidades técnicas, modelos mentais, das experiências adquiridas que incluem: valores, crenças e atitude – de como enxergamos as coisas ao nosso redor (NONAKA e TAEKUCHI, 2008).

O conhecimento explícito se traduz em procedimentos organizacionais, treinamentos corporativos, aquilo que pode ser medido, capturado, e pode ser transmitido para outras pessoas (CAVALCANTI; GOMES, 2001).

Nessa perspectiva, todo o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem, inovação, é conhecido como Capital Intelectual – a união das habilidades humanas, a soma de todo o conhecimento de uma organização, são os seus ativos intangíveis. O valor de determinada empresa está associado aos seus ativos intangíveis – marca, conhecimento dos colaboradores, relações com clientes, fornecedores, estrutura interna e externa, patentes, sustentabilidade e governança corporativa.

Partindo para uma definição, o mundo virou de cabeça para baixo, as reestruturações sociais, econômicas e organizacionais que a pandemia da COVID-19 trará, ainda são incertas, entretanto, há indiscutivelmente uma janela de oportunidades a explorar, os líderes de Suprimentos que estimulam a inovação, o aprendizado contínuo da equipe, fazem um bom gerenciamento do conhecimento, disseminam e incorporam em suas estratégias, podem responder melhor as adversidades, segundo Takeuchi e Nonaka (2008). Portanto, a área de Suprimentos ao “abraçar” a Gestão do Conhecimento, terá uma força multiplicada, expertise que ajudará o plantel frente aos desafios impostos pela pandemia.

3. STRATEGIC COMO PROCESSO CONTÍNUO DE GERAÇÃO DE VALOR OS NEGÓCIOS

Independentemente do tamanho da empresa, segmento de atuação e importância no mercado, manter um equilíbrio financeiro é fundamental e, para isso, é indispensável que a área de Suprimentos seja um entregável relevante, a força motriz, do ponto de vista da geração de economias de custos, sendo um catalizador para a potencialização da eficiência nos processos de aquisições, principalmente diante do volume de recursos envolvidos nos processos de Compras. Todavia, diante de toda a volatilidade na economia global em função da pandemia da COVID 19, essas incumbências ganharam ares de complexidade.

A partir desse enfoque, as empresas estão direcionando seus esforços para diferentes frentes de batalha, com o intuito principal de reduzir perdas e dar sobrevida aos negócios. Ainda nesse contexto, os líderes de Suprimentos devem estruturar suas estratégias para planejar o inesperado daqui por diante, repensar suas atividades, explorar e beneficiar-se de seus ativos intangíveis, por exemplo, a competência do funcionário, de acordo com Lara (2005), visto que a qualquer momento pode ocorrer uma interrupção brusca na cadeia de suprimentos, em virtude de guerras comerciais, desastres naturais e surtos. Embora esses eventos não possam ser previstos, elaborar planos de gestão de riscos passou a ser de vital importância.

Com base nesse ambiente, é pertinente destacar a metodologia Strategic Sourcing, como uma nova face para uma estratégia sistemática de negócios bem sucedida, um componente para o aperfeiçoamento do gerenciamento da cadeia de Suprimentos. Segundo Honorato (2018), os valores envolvidos nas aquisições podem representar de 40% e 80% dos custos, por esse motivo, adotar práticas comerciais sólidas que possam refletir em economias de custos significativas, de maneira proativa, holística e contínua, são peças importantes para o encaixe do Strategic Sourcing.

Para exemplificar, Anderson e Kataz (1998) destacam que o Strategic Sourcing visa criar uma estratégia geral de fornecimento de produtos e

ou/serviços, caminhando lado a lado com o core business da organização, alinhado com os objetivos organizacionais, levando em consideração, a gestão de riscos em relação as nuances envolvidas na conjuntura da cadeia de suprimentos, gerenciamento de relacionamentos e avaliação de performance dos fornecedores, desenvolvimento de novas fontes de suprimentos em potencial e na negociação estruturada, considerando o ciclo de vida dos produtos e seus impactos, no curto e longo prazo.

Em virtude da globalização, as empresas estão cada vez mais conectadas. A geografia comercial ganhou amplitude, o comércio ganhou contornos multilaterais. Esse é um ponto de reflexão para as organizações, como também a entrada de novos entrantes no seu segmento de atuação, a necessidade de atualização dos seus processos de compras, exigência dos consumidores por primor nas operações, vendas aquém das expectativas, pressão por resultados, requer que as organizações apresentem alternativas de captação de receitas (REIS, 2017).

Diferentemente de uma área isolada e retroativa, com escopo caracterizado pela execução de funções repetitivas e rotineiras, com atuação direcionada em apenas ter conhecimento do prazo de entrega, conseguir o menor preço e atender à demanda, apagar “incêndios”, sem ter o olhar universal da operação, o Strategic Sourcing veio para reestruturar a área de Suprimentos, evoluindo de uma função convencional, para uma concepção orientada para a expansão dos negócios, gerador de oportunidades, pautada na sustentabilidade, na execução das rotinas com ferramentas modernas, acrescido de boas práticas de governança corporativa nos pilares dos negócios (REIS, 2017)

Outro aspecto importante, diz respeito a capacidade do Strategic Sourcing em potencializar o processo de Suprimentos da organização, em linhas gerais, criar valor aos negócios através da adoção de uma estratégia global de Compras, com foco tático, buscando aprimorar a qualidade de fornecimento, eliminar redundâncias para automatizar processos, avaliar todos os custos direitos e indiretos associados à compra, proporcionar segurança na administração de contratos, construir relacionamentos duradouros com os stakeholders, avaliar a performance da operação, tudo isso através de uma visão aprofundada do mercado fornecedor.

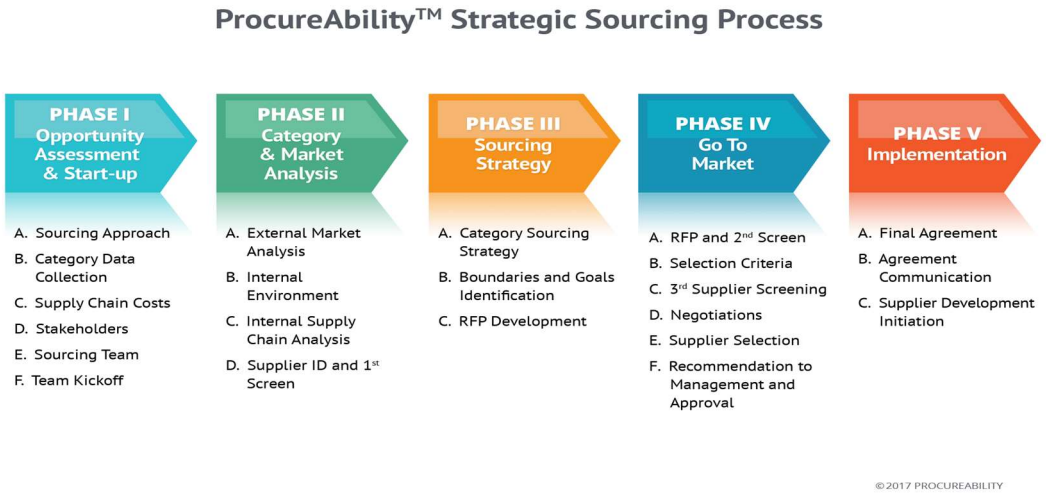


Figura 01. Strategic Sourcing Process

Fonte: ProcureAbility, 2017

O Strategic Sourcing neste projeto será abordado em cinco etapas. Cabe ressaltar que o número de fases varia conforme as estratégias adotadas por cada organização.

1) Análise da demanda

2) Análise do mercado fornecedor

3) Estratégia de negociação

4) Negociação

5) Implementação

Sendo assim, ao realizar uma análise de demanda mais estruturada e orientada para o negócio, com a participação de elos importantes do business, como a áreas de vendas, finanças, planejamento e produção - as aquisições são realizadas com base em critérios preestabelecidos, na projeção de negócios futuros (REIS, 2017).

De acordo com Horonato (2019), com a base de fornecimento otimizada, baseada na análise dos movimentos do mercado, a estratégia de negociação, a negociação praticada e a implementação do acordo junto ao fornecedor, adquire contornos estratégicos. Sendo assim, interesses em comum compartilhados,

com o melhor resultado possível para ambos, e as partes comprometidas a cumprir os termos e requisitos acordados, são características na negociação ganha ganha, um aspecto relevante do Strategic Sourcing (ARANHA, 2009).

Abaixo estão alguns dos resultados da metodologia Strategic Sourcing em sua plena maturidade:

1) Redesenho da estrutura de Compras

2) Maior alinhamento com os Stakeholders

3) Otimização da economia de custos

4) Entendimento do mercado fornecedor

5) Insights para negociações mais estruturadas e abrangentes

6) Estratégia orientada com as boas práticas de governança corporativa

7) Competitividade

8) Percepção de valor da área de Suprimentos pela alta administração da organização

É importante frisar que os resultados inerentes à implementação do Strategic Sourcing só serão sustentados, de acordo com Mitsutani (2015), a partir do entendimento pela organização dos aspectos internos e externos que afetam os rumos dos negócios e o seu nível de maturidade no âmbito da Gestão de Suprimentos. Do ponto de vista da estrutura interna, a cultura organizacional, acrescido de transferência de conhecimento e desenvolvimento da equipe, as estratégias empresariais adotadas, perfil de consumo e os processos ligados à área de Compras.

Na mesma linha de raciocínio, Bullen, LeFave e Selig (2010) ratificam que a elaboração do Strategic Sourcing é uma longa jornada. Logo, as organizações devem estar preparadas para abraçar o projeto, através de uma mudança de mindset, cultura, ambiente e colaboração.

Trata-se, portanto, de uma metodologia extremamente robusta utilizada em Suprimentos conforme colocação de Horonato (2019) e Reis (2020) - desafiando o Comprador a trazer melhorias e inovações para o processo em sua

plenitude, a pensar sob o prisma estratégico, mitigar riscos, eliminar ineficiências, de ser um agente provedor de sustentabilidade e relacionamentos duradouros, especialmente em tempos de pandemia, onde o protagonismo da área de Suprimentos ganha cada vez mais importância e prevalência, de acordo com

3.1. Análise de Gastos (Spend Analysis)

Em função de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, com o advento da tecnologia, nível elevado de exigência dos clientes por rapidez e qualidade nos processos de compras, somado ao cenário econômico global cada vez mais instável - e a busca por sustentabilidade nos negócios, todos esses fatores elevaram o grau de importância da área de Suprimentos, com foco na eficiência, produtividade e na geração de valor ao negócio, de acordo com Campos (2015).

Os desafios que o mercado impõe às empresas reflete diretamente na atuação do profissional de Suprimentos, torna-se, portanto, fundamental estar preparado para atuar na dianteira da organização, com uma visão meticulosa de todos os aspectos relacionados ao processo de Suprimentos, buscando proativamente maneiras inovadoras criar vantagem competitiva.

A primeira etapa do processo de Strategic Sourcing desafia o Comprador a ter uma visão holística daquilo que está sendo comprado pela organização. Por ser uma área que abrange um volume significativo de recursos, o papel que esse profissional desempenha é decisivo potencializar a lucratividade da empresa, o que engloba, em um primeiro momento, um trabalho contínuo de análise do perfil da demanda das categorias de produtos/serviços envolvidas na estrutura de negócios, estudo da sazonalidade, alinhamento com stakeholders, gerenciamento do mercado fornecedor, sinalizando riscos e oportunidades para a execução do plano estratégico de Suprimentos (HONORATO, 2019).

A implementação de planos de redução de custos e da maximização do processo de compras da empresa, se inicia através do levantamento e identificação dos dados de gastos (Spend Analysis), das categorias de compras, conforme abordado por Mitsutani (2015).

Prosseguindo na mesma concepção de Mitsutani (2015), categorias de compras são grupos de produtos ou serviços semelhantes, compreendendo: Materiais diretos e indiretos, matérias primas, serviços, embalagens, energia, TI ou outra segmentação que esteja alinhada no setor econômico da empresa.

É importante destacar que o gerenciamento de determinada categoria de compras é restrito a uma gama singular de produtos ou serviços, - e as estratégias de fornecimento - que porventura possam ser adotadas pela organização - devem ser específicas.

Para determinados materiais como TI, há subcategorias (Software, Hardware), e essas informações adicionais servem de parâmetro para a melhor gestão da classe de compras. Em linhas gerais, o benefício do gerenciamento de categorias é a adoção de estratégias direcionadas do Gerente de Compras e a sua equipe para aumentar a eficiência do processo de Suprimentos e o relacionamento com fornecedores.

A Gestão de Categorias em Compras demanda um profundo conhecimento do mercado pelo Comprador, uma visibilidade completa de toda a cadeia de suprimentos. O profissional de Suprimentos ao compreender a importância de sua categoria e as suas particularidades, passar a ganhar uma outra conotação dentro da organização, torna-se um especialista em negócios (REIS, 2020).

Do mesmo modo, o Comprador ao tornar-se expert em um determinado mix de insumos e serviços, ele possui know how para estruturar a sua categoria, capacidade para assimilar que são os players do mercado, os fornecedores, como está distribuído o Market share, sendo um profissional provedor de soluções, de implementar mecanismos de gestão de alta performance, em detrimento de uma postura retroativa e isolada, indo além da emissão do pedido e posterior entrega – é necessário estar intrinsicamente conectado com ao mercado, adotar a compra proativa, buscar oportunidades de economias de custos não só olhando pela ótica do fornecedor, como também mediante uma revisão dos seus processos internos (REIS, 2020).

Exemplos de categoria de compras:

1) Materiais Indiretos – Aquisição de bens ou materiais utilizados para uso interno (TI, Viagens, Treinamentos, Serviços públicos, Jurídico, Despesas de Marketing). A compra indireta é responsável pela funcionalidade diária da organização.

2) Materiais Diretos – São itens essenciais para a produção de um determinado produto (Matérias primas, componentes). Esse tipo de compra é responsável por receita, custos, qualidade e desempenho, além de envolver especificações mais detalhadas, complexidade em relação a prazos, fonte única de fornecimento, citando apenas alguns exemplos.

Figura 02. Gestão de Categoria

Fonte: Elaine Porteous

Os dados referentes ao histórico das transações de compras, incluindo preço, insumo ou serviço, condição de pagamento, quantidade, fornecedor, origem, podem ser extraídos das seguintes fontes:

1) Sistema integrado de gestão empresarial (ERP)

2) Pedidos de Compras (PO)

3) Informações compartilhadas pelos fornecedores

4) Dados financeiros disponibilizados pela empresa

Uma técnica apropriada para classificar e agrupar os dados de produtos/serviços por categorias de compras -, é a curva ABC, conhecida também como pareto ou regra 80/20. Nela, também é possível dividir os itens de acordo com o impacto financeiro perante o valor total de compra, grau de criticidade:

1) Grupo A: 20% dos itens representam 80% da receita

2) Grupo B: 30% dos itens representam 15% da receita

3) Grupo C: 50% dos itens representam 5% da receita

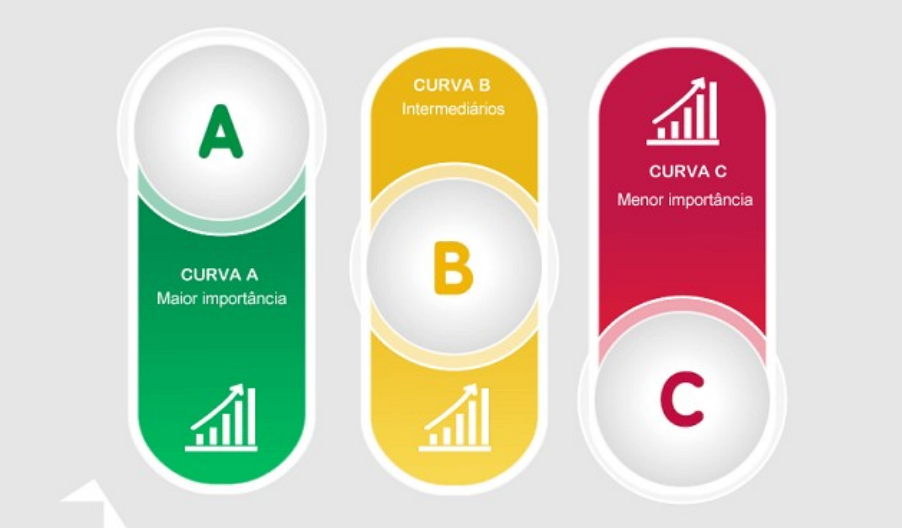


Figura 03. Curva ABC
Fonte: SCE Sistemas

Neste sentido, durante a formulação do Spend Analysis, a organização obtém visibilidade dos gastos corporativos, de acordo com cada categoria de compras. Esse mecanismo fornece também direcionadores para a adoção de estratégias de Suprimentos a nível global, com base no entendimento das questões abaixo (PANDIT; MARMANIS; 2008):

1) Quais categorias de Compras apresentam maior dispêndio financeiro?

2) Quais produtos/serviços são essenciais para o funcionamento da empresa?

3) Quais fornecedores concentram o maior volume de compras?

4) Que métodos estabelecer para racionalizar os gastos da organização no curto e longo prazo?

5) Como identificar e priorizar oportunidades a partir da elaboração da análise de gastos?

6) Qual a porcentagem de gastos está associada a contratos?

Todos os gastos de compras, obrigatoriamente, têm a necessidade de compor o Spend Analysis, mesmo que algumas aquisições indiretas (Viagem, Hospedagem, Jurídico) estejam sob a responsabilidade de outros usuários. Despesas de outra natureza, como gastos não negociáveis, incluindo, impostos, folhas de pagamento, não são atribuídas ao Spend Analysis (GOMES, 2018).

O Spend Analysis é um recurso eficiente para o desenvolvimento e formulação de estratégias de fornecimento, redução de custos e conformidade de contratos - cabe ao profissional de Compras, adotar a prática de revisar os custos regularmente, direcionar seus esforços para minimizar riscos e garantir a maximização da eficiência operacional (BIEM, 2015).

3.2. Matriz Kraljic

Após a confecção da Planilha ABC, é possível segmentar a base de fornecedores de determinada categoria de produto/serviço - e minimizar vulnerabilidades do mercado, maximizar o poder de compra, identificar oportunidades e riscos, obter efetividade no processo de negociação, realizar gestão de contratos e KPIs – tornando o processo de Suprimentos mais prático e inteligente - mediante um mecanismo chamado Matriz Kraljic – considerando duas premissas: risco de suprimento e impacto no lucro.

O risco de Suprimento está relacionado com eventos inesperados que possam inviabilizar a Cadeia de Suprimentos. A título de exemplo, incertezas políticas, guerras, desastres naturais, surtos, localização geográfica do fornecedor, mudanças repentinas na legislação que possam afetar o ciclo de compra, colapso nas instalações do fornecedor e interrupção da produção industrial, rotas de transporte e custos logísticos, da mesma forma, se o produto/serviço possui abundância significativa no mercado ou escassez, o custo de produção, tecnologias utilizadas e, por fim, se o mercado é caracterizado por monopólio ou oligopólio.

O impacto no lucro caracteriza-se pela importância de determinado suprimento nos resultados da organização, em sua lucratividade. Para uma determinada matéria prima, de uma única fonte de fornecimento, na ocorrência de algum evento inesperado durante o processo de compras, certamente pode ocorrer um impacto relevante em toda a esfera financeira da empresa, ao contrário da categoria de materiais de escritório – gerando um impacto ínfimo nos lucros.

A Matriz Kraljic é dividida em quatro quadrantes: Itens estratégicos, Itens de gargalo, Itens de alavancagem e Itens não crítico, de onde são obtidos insights para decisões estratégicas acerca do mercado fornecedor.

Veja abaixo como a Matriz é estruturada:

Figura 04. Matriz Kraljic

Fonte: UVAGP

A. Non-critical items (Itens não crítico):

— Apresentam baixo impacto financeiro;

— O processo de compras é relativamente fácil de executar;

— Não impactam de maneira agressiva nos resultados da empresa;

— Baixo nível de dependência entre Comprador x Fornecedor;

— Muitos fornecedores disponíveis no mercado;

— O ideal é o Comprador trabalhar na automatização, criar catálogos para dar velocidade ao processo e reduzir a carga administrativa;

Exemplo: (Material de escritório)

B. Leverage items (Itens de alavancagem):

— Apresentam alto impacto financeiro e baixo risco de abastecimento;

— Grande participação dos produtos na lucratividade da empresa;

— Existem vários fornecedores disponíveis e podem facilmente ser substituídos;

— Nível moderado de dependência entre Comprador x Fornecedor;

— O Comprador deve focar em negociações visando preços competitivos;

Exemplo: (Compras de embalagens)

C. Bottleneck items (Itens de gargalo):

— Apresentam baixo impacto financeiro e alto risco de abastecimento;

— O ideal é firmar contratos de longo prazo com multas onerosas por rescisão;

— Dispor de estoque de segurança;

— Poucos fornecedores no mercado;

— Assegurar o fornecimento, o Comprador deve se concentrar na redução do risco de entrega;

— Trabalho de inovação para substituição do produto;

Exemplo: (Válvula crítica para uma fábrica de produtos químicos)

D. Strategic items (Itens estratégicos):

— Apresentam alto risco financeiro e de abastecimento;

— Parcerias estratégicas entre Comprador x Fornecedor são fundamentais e essenciais com o intuito de garantir um relacionamento eficaz, ganhos compartilhados e inovação;

— Estabelecer contratos de longo prazo com multas onerosas por rescisão;

— Existe enorme dependência da organização em relação ao produto/serviço;

Exemplo: (Exposição da marca em comercial de TV, serviços de consultoria).

É importante levar em consideração a perspectiva do fornecedor para que os resultados da segmentação tenham os efeitos desejados.

1) Que tipo de cliente eu sou para o meu fornecedor?

2) Tenho potencial para estar na conta principal do meu fornecedor?

3) Qual a importância da minha marca para o meu fornecedor?

4) Qual a representatividade que eu tenho no Wallet Share do meu fornecedor?

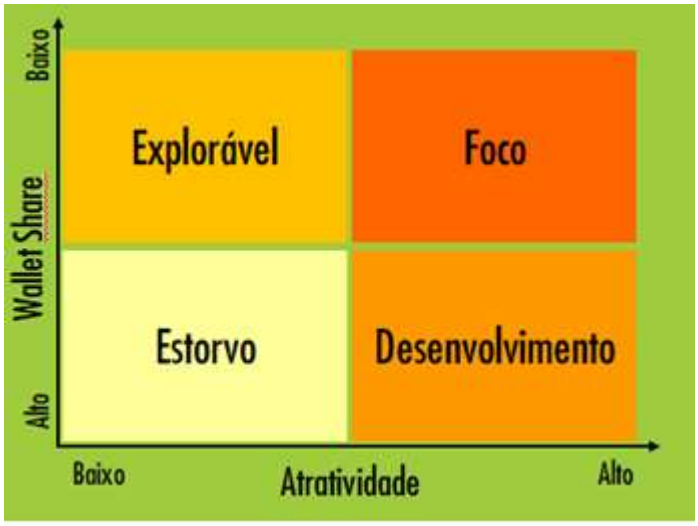


Figura 05. Matriz de percepção do fornecedor

Fonte: Inbrasc

A Matriz Kraljic permite que o planejamento de compras tenha uma dinâmica mais estruturada em relação ao mercado fornecedor, sob o prisma de mitigar os riscos inerentes ao abastecimento de insumos e serviços, como também otimizar o valor do negócio, por meio da transferência de conhecimento entre Comprador x Fornecedor.

3.3. Análise do mercado fornecedor – Modelo de Porter

O processo de agrupamento e categorização das compras, com o adicional da assimilação pelo profissional de onde o dispêndio financeiro da organização é maior, bem como a definição do grau de criticidade das categorias de produtos/serviços mediante a Matriz Kraljic, são drivers incontestáveis para a função de Suprimentos, e não devem ser vistos como iniciativas singulares, mas, sim, mediante uma visão contínua de avaliação e aperfeiçoamento, que oferecerão subsídios para adaptar estratégias, explorar oportunidades e mitigar riscos que circundam o negócio (HORONATO, 2019).

A engrenagem vai ganhando potência à medida que o processo de Strategic Sourcing adquire maturidade e, nesse ínterim, desponta nessa conjuntura a segunda etapa dessa metodologia, que constitui-se em uma análise a nível global do ambiente de negócios do segmento de atuação da organização, de que forma estão interagindo, o equilíbrio de poder nesse setor, por intermédio preliminarmente do modelo de Porter (HONORATO, 2019).

Essa ferramenta oferece enfoques estratégicos relevantes, pois além de possibilitar uma visão holística entre o posicionamento do Comprador *versus* Fornecedor dentro do contexto das transações comerciais, avalia da mesma forma as alavancas que afetam a indústria no contexto da arena de negócios do ponto de vista econômico e financeiro - as forças que o Comprador detêm no mercado, direcionamento para esse profissional desenhar suas estratégias de negociação, recomendações para o desenvolvimento da marca, insights para otimizar a lucratividade e proporcionar um nível de serviço diferenciado ao clientes (HORONATO, 2019).

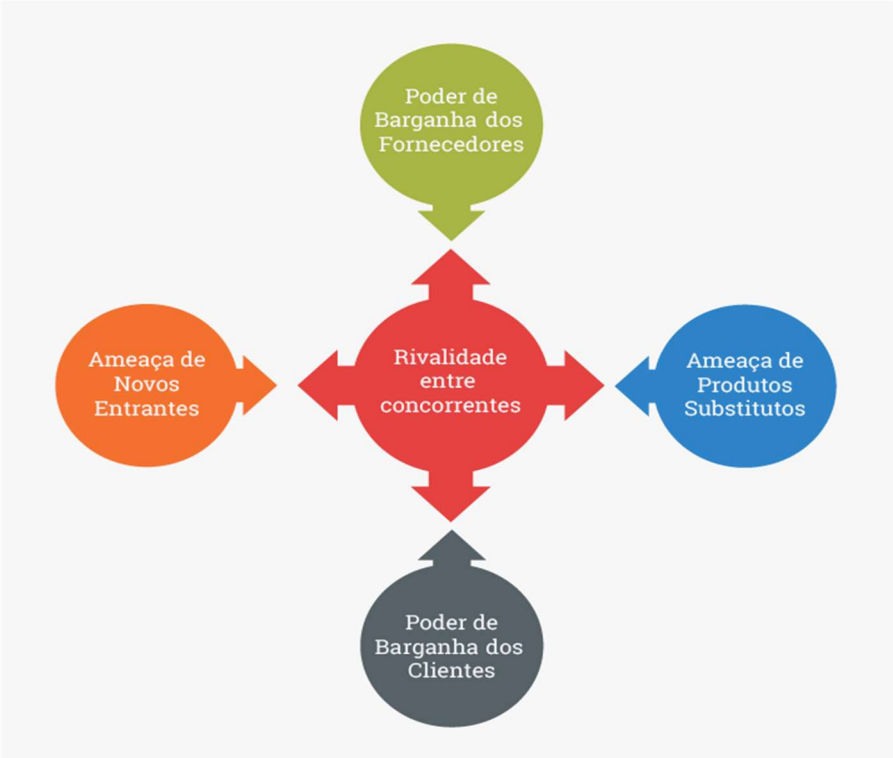


Figura 06. Cinco forças de Porter

Fonte: Wikipedia

1) Novos entrantes – São novas empresas que procuram ingressar no mesmo mercado que a organização atua. Dependendo do setor, são necessários investimentos significativos ao ingressar em um mercado, tais como, licenças, patentes, tecnologias, fidelização de clientes, conhecimento técnico, que não são fáceis de se obter. Com base na análise de Porter (2004), certas empresas ao entrar em um segmento, – trazem consigo inovações e o desejo de obter participação no Market share.

Ainda nesse contexto, Loose e Florence (1999) - acrescentam que as organizações detentoras de maiores parcelas do mercado, possuem maior poder de negociação com os clientes, podem diminuir os custos – conduzindo a vendas extras e obtendo vantagem competitiva em relação as demais indústrias.

Se existir barreiras fortes e duráveis para a entrada de novos entrantes no mercado, a organização pode manter, ao menos por enquanto, uma posição considerada. A ausência das barreiras citadas permitirá o ingresso mais fácil para as novas empresas.

Questões a considerar?

A) Quais são os investimentos para uma empresa entrar no mercado onde a minha empresa está inserida?

B) Quais são as barreiras à entrada?

C) O quão é regulamentado o mercado em que a minha empresa está inserida?

2) Poder de barganha dos Fornecedores – Essa força analisa o poder que os fornecedores possuem no mercado e a forma como eles ditam os rumos dos negócios, por exemplo, sobre alguma tecnologia, sobre certos produtos e, a capacidade desses mesmos players de exercer o aumento dos preços e reduzir a qualidade de produtos/serviços - diminuindo consequentemente as margens das empresas dos Compradores (PORTER, 2004)

Em um nicho de mercado com poucos fornecedores, o Comprador deve estabelecer parcerias de longo prazo, buscando soluções criativas e inovadoras que gerem valor aos negócios. Dando ênfase a essa premissa, o poder de negociação do Comprador amplia caso o volume de compras seja mais robusto e que tenha representatividade no Wallet Share do fornecedor.

Questões a considerar:

A) Qual o poder de negociação que o fornecedor tem nesse mercado?

B) Qual o grau de dependência da minha empresa com o fornecedor?

C) Que tipo de cliente sou para o meu fornecedor?

D) Qual a representatividade que eu tenho no Wallet Share do meu fornecedor?

E) Tenho potencial para estar na carteira principal do meu fornecedor?

3) Rivalidade competitiva – Essa força demonstra um alto grau de intensidade e competição entre os concorrentes diretos, disputa por posição entre os players existentes no mercado e, o seu poder em determinado setor. É de suma importância crescer junto com seus concorrentes, analisar o nível de concorrência, o que o meu concorrente é capaz de fazer, acompanhar a

evolução do mercado, preços, publicidade e, atuar na otimização do produto. Quando o grau de rivalidade é excessivo entre os concorrentes, a tendência dos preços é diminuir, o que a afeta a rentabilidade das empresas (PORTER, 2004)

Questões a considerar:

A. Quem e quantos são os meus concorrentes?

B. Qual o poder de mercado dos meus concorrentes diretos?

C. Quão rápido o setor cresce?

D. Como as qualidades dos produtos/serviços se compara a minha?

4) Poder de barganha dos Compradores – Essa força analisa o poder que os compradores exercem no mercado. Compradores com influência no mercado podem forçar a queda dos preços. Com muitos fornecedores disponíveis, compradores podem escolher sem incorrer custos, outro grupo para suprir as suas demandas (PORTER, 2004).

Questões a considerar:

A. Qual o volume de compras e os valores envolvidos nos pedidos do Comprador?

B. Quais os custos para mudar de fornecedor em relação a uma determinada categoria de Compras?

5) Produtos Substitutos – Essa força analisa a possibilidade de algum tipo de produto ou serviço poder realizar a mesma função que sua empresa realiza. Em termos de exemplo, no mercado de turismo, a necessidade dos clientes é de viajar, isso pode ocorrer tanto de avião, ônibus, ou outro meio de transporte. Essa analogia traz à tona de que os clientes podem optar por produtos alternativos de acordo com o preço e eficiência, e a empresa deve analisar todos os produtos que possam atender às necessidades dos clientes em um determinado segmento (PORTER, 2004).

Questões a considerar:

A. Existe alguma chance de algum produto/serviço realizar a mesma função que a minha empresa faz?

Diante de toda a volatilidade na economia global em função da pandemia da COVID 19, o impacto das Cinco Forças de Porter nos negócios estará bem mais evidente.

Há que se ressaltar que: a demanda por determinados/serviços está impulsionando a entrada de inúmeras empresas (entrantes) no segmento hospitalar, para a produção de itens como máscaras cirúrgicas, por exemplo. A redução da demanda global está acentuando a rivalidade e a competitividade entre players em alguns segmentos do mercado; inovações tecnológicas podem tornar a entrada de produtos substitutos mais ou menos provável; portanto, a relação entre compradores e fornecedores estará bem mais dependente.

Traçando um outro paralelo, com base na reportagem da emissora Reuters (2020), à medida que o surto se propaga, a demanda por respiradores cresce exponencialmente ao redor do mundo. Em virtude das medidas de contenções, redes de transportes foram desestabilizadas, os voos de passageiros foram reduzidos e a capacidade de escoamento de produtos necessários para a produção dos respiradores por fabricantes chineses foi duramente afetada.

Outro agravante dessa conjuntura é a rivalidade colossal que se configurou entre os países - por se tratar de um equipamento chave no tratamento da enfermidade – a urgência para a chegada dos respiradores nas unidades de saúde é prioridade absoluta das nações. Isso faz com os preços disparem e o poder de barganha do fornecedor aumente assombrosamente, deixando o Comprador sem qualquer proteção nas negociações

3.4. Análise do mercado fornecedor – Estruturas de mercado

Compreender os aspectos relacionados as estruturas de mercado, se configura, também, como atribuição relevante para o profissional de Suprimentos, o que se traduz em estar a par das principais tendências, pesquisar, avaliar e planejar estratégias de crescimento a longo prazo, a partir de insights extraídos do setor de atuação da organização (HORONATO, 2019).

Sintetizando, cada mercado é caracterizado pelas relações entre compradores e fornecedores. Porém, em qualquer segmento específico, há uma dinâmica diferente, determinada pela oferta e demanda.

Dentre as principais características de uma estrutura de mercado, de acordo com Albergoni (2008), são: número de empresas envolvidas, grau de diferenciação do produto, disponibilidade de informações, se há sigilo ou não em divulgar, poder sobre a política de preços e dificuldades de entrada e saída.

As estruturas de mercado são divididas da seguinte maneira:

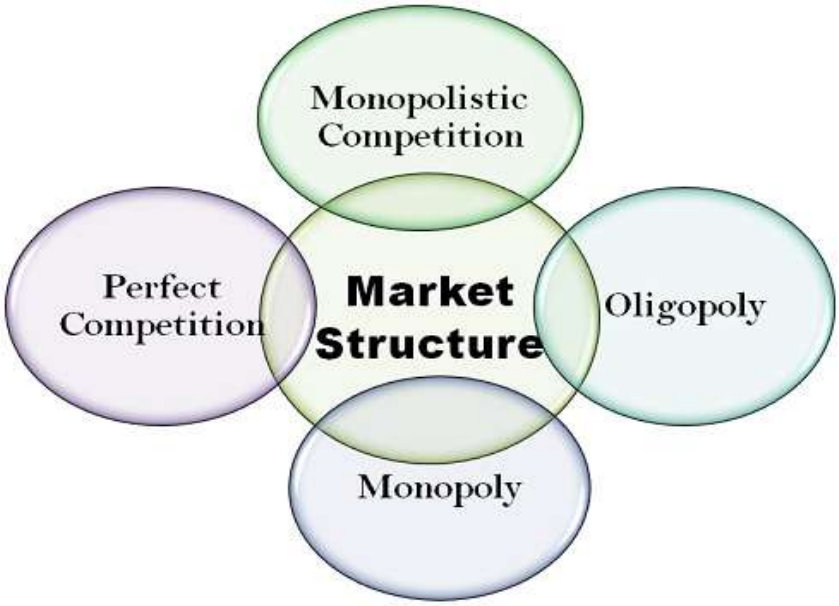


Figura 07. Estruturas de Mercado
Fonte: Business Jargons

1) Perfect competition (Concorrência perfeita) – A concorrência perfeita, a partir da concepção de Sousa (2008), trata-se de um mercado com um grande número de vendedores e compradores, há a transparência de informações e ausência de controle de barreiras de entrada ou saída do mercado, o que explica o grande número de empresas existentes.

Características adicionais:

– Preço estruturado naturalmente;

– Não há preferência do consumidor;

– Disponibilidade de informações, conhecimento completo do mercado;

Exemplo: (Feira livre)

2) Monopoly (Monopólio) – Para Sousa (2008), um mercado monopolista apresenta uma única empresa como dominante, produtora de um único bem, ou serviço. A empresa em um mercado caracterizado por monopólio, tem a liberdade de impor o seu preço, visto que dificilmente outras empresas conseguirão entrar nesse mesmo segmento.

Características adicionais:

– Barreiras para entrada de novos produtos;

– Não existe substitutos próximos;

– Uma única empresa controla o mercado, ela define o preço

– Consumidores sem alternativa;

Exemplo: (Distribuidora de energia elétrica, Empresa provedora de filmes e séries via Streaming)

3) Oligopoly (Oligopólio) – Como podemos verificar, Sousa (2008) afirma que em uma estrutura de mercado Oligopólio, poucas empresas dominam determinado setor. As barreiras de entradas de novas empresas são significativas, em função da grandeza das empresas que estão inseridas no mercado.

Características adicionais:

– Poucas empresas que concorrem entre si;

– De três a cinco empresas dominantes – compradores em maior número do que os vendedores.

– Cada empresa é grande o suficiente para impactar o setor;

Exemplo: (Empresas do setor aéreo, Empresas do setor automobilístico, computadores)

4) Oligopoly concentration (Oligopólio Concentrado)

Características adicionais:

– Poucas empresas que concorrem entre si

– De três a cinco empresas dominantes – compradores em maior número do que os vendedores.

Exemplo: (Empresas do setor aéreo)

5) Monopolistic competition (Competição monopolística)

– Muitas empresas vendendo determinado bem ou serviço

– Cada empresa produz um produto diferenciado, mas com substitutos perfeitos.

Nesta perspectiva, as empresas conectadas com a Inteligência competitiva, que é capacidade de se antecipar sobre as principais tendências de mercado, do ambiente econômico, e como os concorrentes estão se desenvolvendo, através da coleta de dados e informações, posteriormente transformando-os em conhecimento, conforme Maróstica (2014), obtém uma boa leitura sobre as funcionalidades das estruturas de mercado, agregando valor e gerenciando os riscos de fornecimento.

3.5. Fornecedores como aliado estratégico

A globalização, conforme Aranha (2009), trouxe uma série de desafios incessantes em diferentes níveis para as organizações. No encalço desse fenômeno, nos deparamos com a ascensão tecnológica, mudanças sociais e políticas, incertezas econômicas, com reflexos nas relações empresariais, influenciando diretamente o nível de competitividade e rivalidade, tornado os negócios cada vez mais complexos.

Com base nessa afirmação, um dos elementos relevantes que integram o processo do Strategic Sourcing, diz respeito justamente a capacidade da organização em gerenciar o relacionamento com os fornecedores, muito embora líderes de Suprimentos já atuem nessa prática, desde a eclosão da pandemia do COVID 19, o relacionamento focado principalmente em valores partilhados, em princípios sustentáveis, respeito aos direitos humanos, alcançou uma proporção significante - desafiando a organização a estruturar sua abordagem em resposta à realidade atual.

Por estarmos envoltos em um ecossistema mutável, em que tudo se transforma em um piscar de olhos, adicionado a crescente necessidade de atender às exigências dos clientes finais, as tratativas para a construção de relacionamentos junto aos fornecedores, passa-se, sobretudo, por parcerias de longo prazo. Isso significa que mesmo em situações econômicas adversas, citando os efeitos da pandemia da COVID-19, como exemplo, manter a cooperação é uma prática que fortalece as relações de confiança entre Comprador e Fornecedor – desconstruindo a imagem de que o fornecedor é só um prestador de serviços.

Aranha (2009), corrobora que o desenvolvimento de relacionamentos nas esferas dos negócios, contribui para a inovação e produtividade, há o engajamento das partes envolvidas, sinergia e empatia na troca de conhecimento – que se traduzem em objetivos e interesses comuns, além de vantagem competitiva.

Parte-se da premissa de que ninguém caminha sozinho no mundo dos negócios, para efeitos de comparação, os clientes esperam que as expectativas em torno de prazo, qualidade, atendimento sejam cumpridas rigorosamente, mas, para isso, as organizações demandam por fornecedores confiáveis, inovadores e competitivos, isto é, o processo “ganha ganha” ratificado por Aranha (2009) é colocado em prática, onde as necessidades de ambas as partes são supridas, trocam-se recursos, aprendizagem e conhecimento.

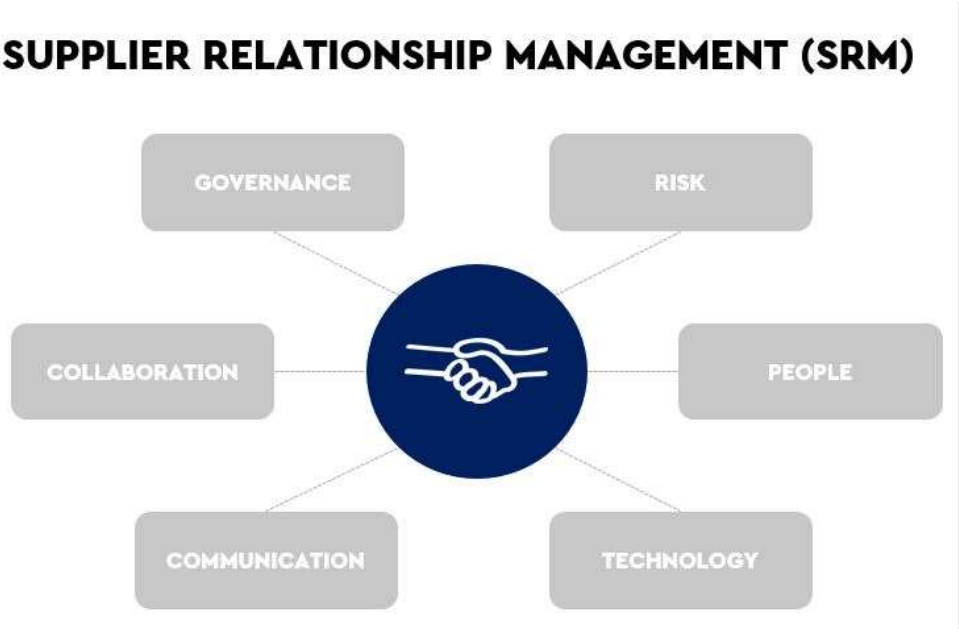


Figura 08. Supplier Relationship Management (SRM)
Fonte: SIEVO

É importante reforçar que o desenvolvimento de parceiras sólidas, duradouras, estratégicas e impactantes entre Compradores e Fornecedores não é umas das tarefas mais simples, as consequências de um mau negócio podem resultar em perdas consideráveis, com impacto direto na lucratividade das organizações.

Do ponto de vista do Comprador, os critérios mais comuns a serem avaliados para medir o relacionamento com fornecedores, segundo Pereira (2015) são:

A. Qualidade dos produtos

B. Nível de serviço e sugestões conjuntas para redução de custos

C. Aspectos Jurídicos

D. Risco Financeiro - Honrar os pedidos de compras – Estabilidade financeira

F. Relacionamento

G. Fornecimento de dados cadastrais

H. Questões de sustentabilidade e Inovação

No outro extremo, sob a ótica do Fornecedor, os critérios a serem avaliados para medir o relacionamento com os clientes segundo Zenone (2019) são:

A. Representatividade no Wallet Share

B. Volume de faturamento

C. Perspectiva de crescimento

D. Aspectos contratuais e jurídicos

E. Risco Financeiro

F. Relacionamento

G. Questões de sustentabilidade e Inovação

H. Fidelização

Retomando a análise do gerenciamento do relacionamento, agora sob o enfoque do Comprador, o primeiro critério a ser avaliado refere-se a responsabilidade do fornecedor em prover bens e serviços dentro dos padrões de qualidade, isso inclui: atendimento ao prazo das solicitações, especificações e legislações pertinentes, documentação em ordem referente ao processo, compromisso com o meio ambiente, responsabilidade social, sugestões de melhorias, manutenção das certificações compatíveis com o segmento de atuação, além auditorias periódicas para avaliar, reavaliar e qualificar a capacidade para atender os requisitos de qualidade (HORONATO, 2019).

O segundo item trata-se do nível de serviço do fornecedor durante o decorrer do processo de Suprimentos. É necessário avaliar alguns aspectos, como: qualidade, pontualidade, capacidade de comunicação, cumprimento das quantidades negociadas durante o recebimento dos produtos, compromisso das partes na melhoria contínua, englobando um plano conjunto na tentativa de detectar gaps em relação do processo produtivo, que possam de alguma forma ter impactos no custo total de fabricação.

Nesse plano de otimizar os processos de produção, sobressaem ações de sustentabilidade entre os parceiros de negócios, o comprometimento com o meio ambiente no desenvolvimento e entrega dos produtos, gerenciamento eficaz do fim da vida útil do material, o correto descarte, atendendo às questões ambientais na cadeia de valor.

Com o intuito de minimizar riscos e obter o máximo de assertividade em relação aos elementos citados no parágrafo anterior, as organizações optam por estabelecer o SLA (Service Level Agreement), em português (Acordo de nível de serviço), que tem por objetivo, de acordo com Freitas (2015), avaliar e monitorar o desempenho dos fornecedores em relação a acuracidade, qualidade e eficiência dos pedidos de compras/serviços, mediante contrato firmado entre as partes.

O SLA, além medir o desempenho dos fornecedores, por intermédio de indicadores, é fundamental que apresente uma cultura de colaboração e confiança, baseado no gerenciamento de problemas de forma conjunta, em identificar a causa raiz, afinal, nem todos os problemas são oriundos apenas de uma parte.

Dentro desse cenário, os aspectos jurídicos buscam avaliar o fornecedor quanto aos seguintes requisitos: cumprimentos das obrigações trabalhistas, previdenciárias, fiscal, tributária, proteção ao meio ambiente e responsabilidade social - toda essa análise visa manter o mais alto padrão de integridade e transparência nas relações comerciais.

Seguindo essa premissa, a organização ao realizar regularmente uma análise econômico-financeira sobre o fornecedor, obtém insights importantes para atenuar riscos de insolvência, um alerta antecipado para problemas que possam ocorrer com o base de fornecimento de bens e serviços. Essa análise tem embasamento através de fatores como: Lucro operacional, lucro líquido, capital de giro, estrutura de custos, faturamento, patrimônio líquido, tempo de existência, ou qualquer outro fator. Fornecedores financeiramente viáveis é força vital de qualquer organização, o elo de inovação e as negociações atingem um degrau de maturidade benéfico para as empresas, por esse motivo, adotar auditorias de natureza financeira em conjunto com o fornecedor, são alternativas imprescindíveis para reduzir os impactos de possíveis rupturas no fornecimento (HONORATO, 2019).

3.6. Avaliação do mercado fornecedor – Gestão de riscos

A Cadeia de Suprimentos Global mergulhou no desconhecido em razão da pandemia da Covid-19, com origem em Wuhan, Hubei, China. Toda essa volatilidade continua gerando restrições de mobilidade e impactando a atividade industrial do gigante asiático (EL PAÍS, 2020).

Posteriormente, com o intuito de conter a pandemia, diversos países como Estados Unidos e Índia — além membros da UE, nações estratégicas para o

Comércio Exterior Brasileiro — adotaram quarentenas em larga escala, restrições de viagens e medidas de distanciamento social. Com o declínio da demanda global, com consumidores controlando seus gastos, agrava a perda de receitas pelas empresas, ou seja, um combo colossal para os players envolvidos na Cadeia de Suprimentos.

Neste cenário, a gestão de risco com fornecedores, vista como fundamental para manter a satisfação do cliente final e gerar valor para os negócios, tornou-se um componente decisivo para o contexto atual da pandemia. O impacto total dessa pandemia ainda é desconhecido, porém, de antemão, os desafios para as indústrias são bastante desafiadores.

Em vista do exposto acima, fornecedores são fundamentais para a expansão da marca, para o alcance dos objetivos, são parte do processo e tem influência nos resultados financeiros da organização. Pereira (2015) ratifica que a “gestão de riscos com fornecedores” é vital para o sucesso de qualquer organização, peça chave para a montagem do quebra cabeça do processo de conformidade durante o desenvolvimento de uma nova fonte de suprimento, além da corporação obter uma visão geral do fornecedor em várias dimensões, atenuando riscos que possam ter impacto no negócio.

Para fins de comparação, vamos fazer uma analogia durante o processo de desenvolvimento, qualificação, avaliação e monitoramento de um fornecedor, da mesma forma, em relação a um profissional no decorrer de um processo seletivo para uma empresa.

A organização ao desenvolver um novo fornecedor, fará um estudo detalhado dos aspectos essenciais para a sua qualificação final como provedor de bens e serviços. Dentre os pontos importantes a destacar são: Avaliação do mercado no qual o fabricante está inserido, saúde financeira, certificações, licenças e documentações necessárias que garantam que o fabricante esteja apto a exercer suas atividades, tudo isso através da Request for Information (RFI) que será abordada com mais profundidade neste projeto (HONORATO, 2019).

Após o desenvolvimento e qualificação de uma nova capacidade produtiva, um novo limiar de qualidade e adição de valor está disponível para organização, sendo assim, o momento posterior é de monitorar o desempenho do fornecedor levando em consideração requisitos como: qualidade, atendimento correto das especificações, exatidão das quantidades solicitadas, acuracidade no prazo de entrega, reputação, capacidade de comunicação, risco financeiro, risco de suprimento, além da competência do fornecedor em buscar soluções para a redução de custos e impulsionar a competitividade dos negócios de forma conjunta, seja através de inovação nos processos, troca de conhecimento e na construção de relacionamentos de longo prazo (HONORATO, 2019).

Esse método de desenvolvimento, qualificação e avaliação de um fornecedor se assemelha a um processo seletivo, há o mapeamento do mercado pelo profissional, a escolha da oportunidade, o envio do currículo para a vaga, o processo de entrevista, aprovação, início do trabalho e, por fim, se esse profissional está correspondendo às expectativas das empresas, sendo um profissional de sucesso.

Seguindo essa conjuntura, cadeias de suprimentos estão cada vez mais complexas, envoltas por guerras, pandemias, desastres climáticos, exigências dos clientes por produtos de maior qualidade e velocidade na entrega dos pedidos, isso significa que as empresas têm a necessidade de adotar planos de gestão de riscos e revisá-los regularmente levando em conta o mercado fornecedor.

De acordo com Pereira (2015), a matriz probabilidade *versus* impacto é uma parte imprescindível da gestão com os fornecedores, pois proporciona uma leitura sobre os riscos potenciais, probabilidade de ocorrência, gravidade, e quanto isso pode representar para a companhia – trata-se também de um mecanismo para a organização mitigar e gerenciar ao máximo os riscos inerentes aos provedores de bens e serviços, antes do estágio de crise se instalar

Embora organizações possuam centenas de fornecedores, alguns fabricantes apresentam maior risco do que outros, devido a diversos fatores, como importância para a lucratividade, facilidade de substituição ou qualquer outro fator. A Matriz Kraljic, conforme exposto no capítulo 2, permite ao Comprador posicionar e segmentar os fornecedores conforme o grau de criticidade para a organização, o tipo de relacionamento a promover e, da mesma forma, trabalhar de maneira mais assertiva com a base de provedores de bens e serviços disponível.

Ao estruturar a matriz probabilidade *versus* impacto, é necessário que o profissional de Suprimentos analise minuciosamente cenários, situações peculiares e defina perguntas-chave, monitorar o nível dependência em relação ao mercado fornecedor, para então obter insights sobre a real dimensão dos riscos envolvendo os fornecedores, e adotar planos de contingência para situações futuras de ruptura que possam ocorrer, de acordo com Pereira (2015).

1) Existem itens com uma única fonte de fornecimento? Há alternativas para o desenvolvimento de novos fornecedores? O quão essa dependência pode afetar a organização?

2) Quais foram os resultados das últimas avaliações financeiras feitas com fornecedores estratégicos, críticos e de alto valor? Os fornecedores têm capacidade para cumprir com os pedidos de Compras? Há indicativos de insolvência financeira?

3) O nível de serviço e qualidade dos bens e serviços estão satisfatórios?

4) Qual o risco de eventos relacionados a desastres naturais, pandemias e guerras afetar a cadeia de suprimentos do fornecedor? O quão isso pode prejudicar os negócios?

5) Fornecedor tem reclamado de dificuldades no mercado?

6). Houve revisões em condições comerciais como: aumento de preço, mudança da condição de pagamento ou algum outro fator semelhante?

Pereira (2015) afirma que para cada uma das questões elaboradas, deve-se dar um peso e classificar as respostas conforme o impacto e a probabilidade de ocorrer. Os níveis de impacto e probabilidade são classificados da seguinte forma:

Impacto:

A. Extreme (Catastrófico) – Exemplo da pandemia da COVID 19 e os impactos devastadores na saúde das pessoas e na economia global.

B. Hight impact (Alto impacto) – Ameaça significa

C. Medium impact (Médio impacto) – Ameaça moderada

D. Low impact (Baixo impacto) – Ameaça leve

E. Negligible (Insignificante) – Pouco impacto ou nenhum sobre os negócios

Probabilidade:

A. Almost Certain (Muito alto) - Riscos que certamente vão ocorrer

B. Likely – (Alto) – Probabilidade alta de ocorrer

C. Possible – (Moderado) - Eventos que tem alguma chance de ocorrer

D. Unlikely – (Baixo) – Eventos incomuns com pequena chance de ocorrer

E. Rare – (Muito baixo) - Eventos extremamente raros

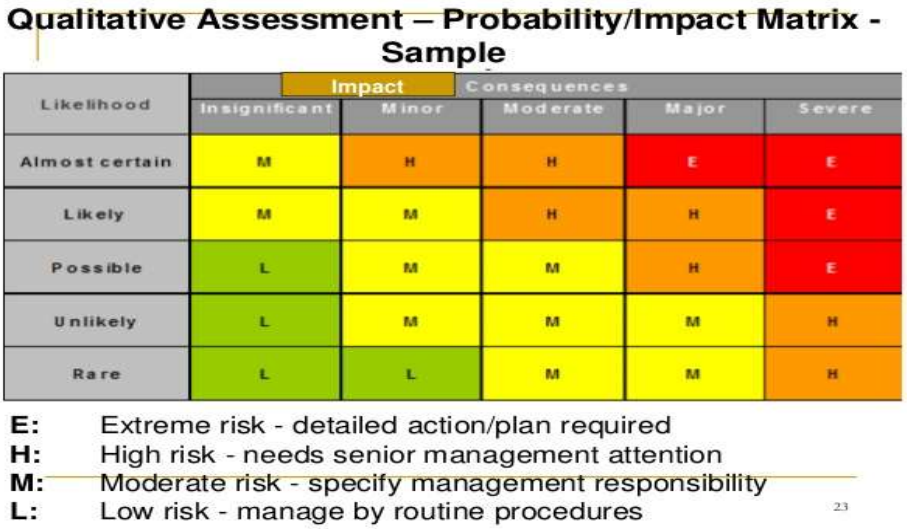


Figura 09. Supplier Relationship Management (SRM)

Fonte: Dr. Vanita Ahuja

Conforme o grau de importância do fornecedor para o business da empresa, cabe a companhia avaliar a necessidade de aporte financeiro ao produtor, trabalhar de forma entrosada e preventiva, pois se houver falha no fornecimento, se o vendedor não tiver condições de manobra, as consequências podem ser bem prejudiciais.

É perceptível que todos aqueles envolvidos na Cadeia de Suprimentos estão sendo impactados pela pandemia da COVID-19, desde Compradores, Fornecedores, Companhias aéreas, Agentes de Carga e Transportadoras.

Sendo assim, dividir planos, desafios, trabalhar em forma conjunta, auxiliar os pares menores - é uma maneira eficaz para preservar a saúde e, a retomada dos negócios.

3.7. Estratégia de negociação

Uma característica marcante que consagra o Comprador Estratégico é de ser um negociador de alto desempenho. De estratégias de negociação outrora direcionadas meramente para o preço, essa atribuição tornou-se muita mais complexa e desafiadora, dada as proporções e amplitude da pandemia da COVID 19 na economia mundial (REIS, 2020).

Em tempos de crise, diante de inúmeras incertezas que pairam em toda a estrutura da cadeia de valor, impõe a necessidade do Comprador de ter uma visão estratégica, pensar no médio e longo prazo, se antecipar a cenários adversos, ser ativo na comunicação, priorizando não somente a organização, como também aqueles que integram a cadeia de suprimentos. Tal afirmação parte do pressuposto da necessidade de trabalhar em forma conjunta com os parceiros de negócios, dividir planos, desafios, com o intuito de manter a continuidade dos negócios (HUMMEL, 2020).

Nesse ínterim, é relevante destacar que, o grande aliado do profissional de Supply Chain ao desenvolver uma estratégia de negociação eficaz é a metodologia Strategic Sourcing. A começar pelo entendimento da demanda, uma análise interna sobre o perfil dos gastos da organização, quais são os fornecedores estratégicos e críticos, o poder deles no mercado, as necessidades imediatas de Suprimentos, todos esses elementos servirão de base para o Comprador estruturar alavancas, se preparar previamente, para então formalizar o acordo, conforme (HONORATO, 2019).

Uma questão importante é que ao estruturar uma negociação, o Comprador priorize a cooperação ao exercer o seu poder de barganha e busque um equilíbrio que atenda às suas metas e a do fornecedor, principalmente diante do cenário atual desfavorável que atinge todos os setores da economia. Reforçando a ideia de que ganhos de curto prazo geram perdas a longo prazo. Aranha (2019), afirma que:

> “A negociação ideal é aquela em que as partes cedem ao máximo, mantendo suas satisfações, e o ganho é o melhor possível para ambos os envolvidos. O comportamento cooperativo, em última instância, visa

> preservar os próprios interesses. Nesse caso, a negociação é uma negociação ganha-ganha, e o ambiente se torna o mais produtivo possível.” (ARANHA et al, 2009, p.41)

Alcançar uma negociação satisfatória requer uma boa preparação, e nesse caminho, o Comprador tem como principal desafio se organizar internamente, coletar dados, definir os objetivos e as alavancas, os limites onde pode chegar, quais concessões a fazer e, sobretudo, conhecimento sobre o tema e as táticas que serão aplicadas (HORONATO, 2019).

3.7.1. Request for Information (RFI)

A RFI (Request for Information) ou solicitação de informação, é um documento confeccionado pelo Comprador, um resumo executivo, para obter informações mais detalhadas sobre potenciais fornecedores de produtos e/ou serviços – quais podem atender melhor as demandas - e as particularidades que regem os seus negócios.

Ao estruturar a RFI, de acordo com Renato Honorato da consultoria Vorätte Procurement & Sourcing (2019), o Comprador deve fazer primeiramente uma apresentação da sua empresa no documento, detalhar o que a empresa vende, quais são as marcas, faturamento, visão, missão, para que o fornecedor tenha uma boa impressão inicial, aumentando as chances de participação no BID (Bid Process).

Em um segundo tópico do documento, perguntar ao fornecedor sobre o faturamento, relação de suas unidades, estrutura corporativa, principais concorrentes, quem são os seus fornecedores, se ele dispõe de certificações que atendam aos requisitos de qualificação, além de deixar em aberto a oportunidade dele fazer perguntas sobre o processo (HONORATO, 2018).

No terceiro tópico do documento, é pertinente elaborar a descrição dos produtos daquela categoria específica de compras, o produto e/ou serviço que

será adquirido, para que o fornecedor elabore a proposta com a maior assertividade possível.

Prosseguindo nessa mesma linha, a RFI auxilia o Comprador a criar uma base de dados sólida sobre os fornecedores de uma determinada categoria. Após a análise das respostas, o Comprador realizará um estudo sobre quais provedores se adequam e com o seu modelo de negócios, aqueles possuem expertise para atender as demandas.

3.7.2. Estratégia de negociação – Cost Breakdown

O Cost Breakdown (CBD) é um basilar do processo de Strategic Sourcing, que consiste na quebra individual dos elementos que compõe o produto e/ou serviço. De acordo a consultoria Vorätte Procurement & Sourcing (2019), o conceito de CBD refere-se:

> [..] ao processo sistemático de identificação dos elementos individuais que compõe o custo total de um bem, serviço ou produto. Atribui um valor específico ao real para cada elemento. Como alternativa, o valor dos elementos individuais é expresso como uma porcentagem do custo total [..]

Traçando um paralelo entre o CBD e a área de Suprimentos, é importante ressaltar que os desafios envoltos no gerenciamento de uma cadeia de fornecimento global são extremamente desafiadores, com o advento de fatores econômicos, logística e regras de comércio internacional, competitividade - toda essa combinação de fatores traz à tona importância das organizações terem uma visibilidade, um detalhamento completo dos elementos que compõe os custos dos seu produtos e/ou serviços e as principais fatores dos aumentos, para então negociar preços de compras mais competitivos.

Desta forma, para exemplificar, será detalhado abaixo os elementos que fazem parte de uma matéria prima XYZ:

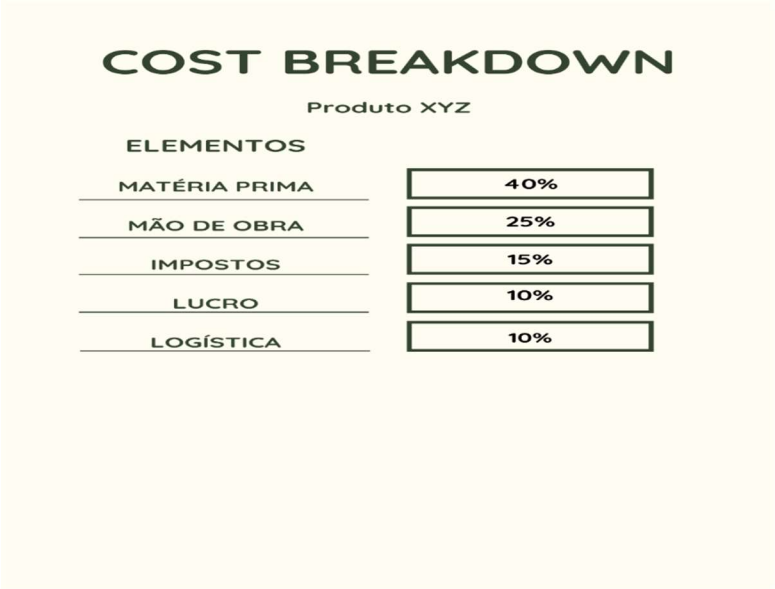


Figura 10. Cost Breakdown
Adaptado Vorätte Procurement & Sourcing

Para que o Comprador obtenha a relação dos componentes e as porcentagens dos elementos que compõe o custo total de um bem, o caminho natural para obter essas informações são Benchmarks, consultorias especializadas e com o próprio fornecedor – ao solicitar uma planilha e/ou documento, no qual as partes concordam em não divulgar as informações, conforme acordo de confidencialidade.

Com as referências disponíveis sobre as porcentagens de cada elemento, o Comprador concentra seus esforços em estratégias de redução de custos - permitindo um engajamento positivo da área de Suprimentos em relação aos resultados financeiros da organização.

O exercício da análise do Cost Breakdown bem projetada aumenta o entendimento e visibilidade daquilo que está sendo pelo Comprador. Outrossim, colabora para a identificação de oportunidades para economia de custos e na formulação de estratégias de negociações mais maduras – auxiliando do mesmo modo o Comprador na percepção dos fatores que influenciam o aumento de preço do produto e/ou serviço pelo fornecedor (HONORATO, 2019).

3.7.3. Estratégia de negociação – Should Cost

De acordo com Renato Honorato, da consultoria Vorätte Procurement & Sourcing, Should Cost (“quanto deveria custar”), é uma técnica desenvolvida pelo Departamento de Defesa dos EUA para ajudar os oficiais de Compras – a disporem de maior propriedade ao executar o processo aquisição.

O Should Coust é uma técnica avançada do Cost Breakdown, após a coleta dos elementos que compõe o produto e/ou serviço, o Comprador estrutura as informações em uma planilha e compara com cada fornecedor. Após comparar cada item dos fornecedores, é necessário selecionar os melhores componentes, isso servirá de base para uma negociação futura.

3.7.4 Estratégia de negociação – Total Cost of Ownership (Custo total de propriedade)

O custo total de propriedade (TCO), tem por objetivo analisar todo o ciclo de vida de um produto ou serviço que a organização irá contratar, indo além do preço, como também considerar toda a composição de custos diretos e indiretos que estão associados a contratação, conforme Renato Honorato da consultoria Vorätte Procurement & Sourcing (2019).

Uma outra definição de TCO, de acordo com (MITSUTANI 2015), seria:

> “Trata-se de uma avaliação importante, que ajuda a entender a característica daquele determinado produto ou serviço, e avalia o que pode influenciar no custo daquela categoria. Além do preço de compra, aquele que é negociado com o fornecedor -, podem ocorrer outros custos indiretos, como os de transporte, embalagem, entre outros, que, somado ao preço de compra, vão formar o custo total de propriedade.” (MITSUTANI et al, 2015, p.57)

Para exemplificar o conceito de TCO, na figura abaixo há um modelo de um iceberg, no qual o preço do produto se encontra na parte superior da montanha de gelo, e os custos indiretos na parte submersa. O comprador, ao elaborar a sua estratégia de negociação, precisa se atentar a todos os custos envolvidos, e não apenas os dispêndios de entrega do produto ou serviço, para

que a organização não seja surpreendida com despesas não planejadas, impactando assim o seu fluxo de caixa, segundo (ERVILHA 2012).

Figura 11. TCO
Adaptado Vorätte Procurement & Sourcing

Uma organização ao montar uma frota de veículos corporativos, precisa realizar uma forte e incisiva avaliação do TCO antes de fechar a compra, pois existem uma série de outros custos indiretos que vão além do preço de venda. Soma-se a isso, o fato de que esses mesmos gastos complementares permanecerão ativos no período em que a frota estiver em atividade. Os dispêndios adicionais são: Combustível, IPVA, Seguro, Depreciação, Manutenção, conforme figura abaixo:

Detalhes dos custos diretos a 48 meses/120 000 km

EM EUROS

MODELOS CROSSOVER	P.V.P	% VR	DEPRECIAÇÃO	MANUTENÇÃO	PNEUS	COMBUSTÍVEL	IUC	TCO	CUSTO /100 KM
FORD KUGA BUSINESS 1.5 TDCI 120 4X2	29 977	40%	17 986	2 181	1 318	6 489	573	28 547	23,79
HONDA CR-V 1.6 I-DTEC 120 2WD COMFORT	32 350	39%	19 734	2 311	941	6 489	573	30 047	25,04
HYUNDAI TUCSON 1.7 CRDI 115 4X2 CREATIVE PLUS	31 925	40%	19 155	2 512	1 090	6 784	573	30 114	25,09
KIA SPORTAGE 1.7 CRDI ISG 115 EX	30 720	40%	18 432	2 404	1 566	6 784	573	29 759	24,80
MAZDA CX-5 2.2 D 150 4X2 ESSENCE	33 311	39%	20 320	2 326	941	6 784	876	31 246	26,04
MERCEDES-BENZ GLA 180 D 109	36 894	48%	19 185	2 204	1 359	5 899	573	29 220	24,35
NISSAN QASHQAI 1.5DCI EU6 110 VISIA	27 305	50%	13 653	2 098	987	5 604	573	22 914	19,10
PEUGEOT 3008 ACTIVE 1.6 BLUEHDI 120	32 872	45%	18 080	1 944	1 090	5 899	573	27 585	22,99
RENAULT KADJAR ENERGY 1.5 DCI 110 EXCLUSIVE	31 600	45%	17 380	2 083	1 359	5 752	573	27 147	22,62
SEAT ATECA 1.6 TDI CR 115 ECOMOTIVE REFERENCE	27 021	45%	14 862	2 685	998	6 194	573	25 312	21,09
VOLKSWAGEN TIGUAN 1.6 TDI 115 TRENDLINE	33 861	46%	18 285	2 936	1 090	7 079	707	30 097	25,08
MÉDIA	**31 621**	**43%**	**17 915**	**2 335**	**1 158**	**6 342**	**612**	**28 363**	**23,64**

Figura 12. TCO (Modelo de carros)

Fonte: Treinamento elementos do custo - Vorätte Procurement & Sourcing

Com base na análise do TCO, é possível identificar todos os elementos que compõe o ciclo de vida de um veículo. O Comprador obtém uma série de gatinhos, uma gama de alternativas para negociar outros componentes, além do preço, que vão ajudar na redução de custos no processo de aquisição, por exemplo: Manutenção, Seguro. O objetivo do TCO não é indicar somente quanto um produto ou serviço irá custar daqui a um determinado período, mas também fornecer elementos para que o profissional de Suprimentos estruture melhor as suas negociações e obtenha os resultados desejados (HORONATO, 2019).

4. Negociação

Compradores e Fornecedores obrigatoriamente precisam se relacionar para suprir suas necessidades, é uma via de mão dupla, se as empresas dão concessões, todos irão lucrar. Negociações eficazes em Suprimentos prezam por objetivos e interesses em comum, pela “negociação ganha-ganha”, quando as partes se sentem comprometidas a cumprir todos os requisitos conforme acordado.

Neste contexto envolvendo a cooperação em uma negociação de um bem e/ou serviço, com o melhor resultado possível para as partes, Aranha (2009) afirma que:

> [..] a negociação ideal é aquela em que as partes cedem ao máximo, mantendo suas satisfações, e o ganho é o melhor possível para ambos os envolvidos. Nesse caso, é uma negociação ganha-ganha, e o

> ambiente se torna o mais produtivo possível [..] (ARANHA et al, 2009, p.40)

Do ponto de vista do Comprador, para que a negociação atenda as expectativas, é necessário um planejamento prévio, através de um estudo aprofundado das características do fornecedor. Na eventualidade do Comprador iniciar uma negociação sem o pleno do conhecimento das nuances que permeiam determinada necessidade, as chances de insucesso e consequentemente de se estabelecer um acordo prejudicial, pode acarretar perdas financeiras significativas para a organização.

A preparação ele se inicia quando a base de fornecedores é idealizada ou revisada, de acordo as necessidades da organização, mediante conhecimento da Matriz Kraljic. Nesta ferramenta, a organização tem o conhecimento de quais os fornecedores são críticos e estratégicos para os negócios. Isso servirá de base para estruturar o tipo de abordagem junto ao fornecedor, qual estratégia o Comprador deve aplicar, com o advento da utilização de alavancas de negociação como o Cost Breakdown, TCO, Should Cost ou qualquer outro elemento relevante.

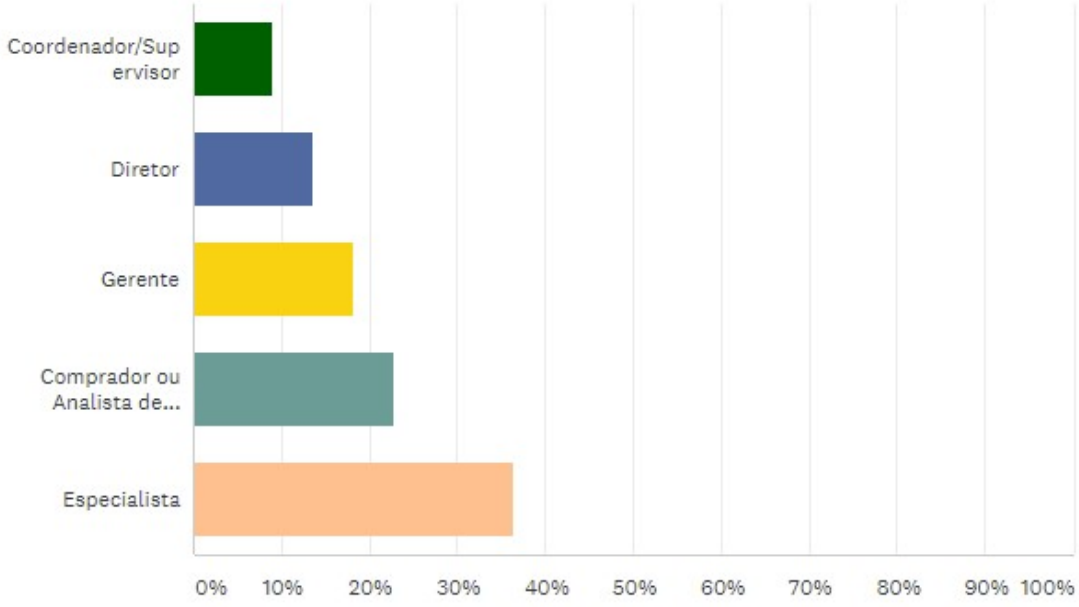
Conforme abordado por Renato Honorato da consultoria Vorätte Procurement & Sourcing (2019), a percepção pelo Comprador do grau de representatividade de cada fornecedor para a organização, conhecimento das alavancas, constitui um passo importante para a condução do processo de negociação. Paralelamente, outros componentes irão ajudar o Comprador a estruturar a sua estratégica:

1. ***Defina interesses e metas, o que será negociado***
2. ***Pesquisar previamente dados como: preços, situações de mercado***
3. ***Estude o perfil comportamental do fornecedor***
4. ***Tenha em mente possíveis perguntas que o fornecedor possa fazer***
5. ***Valorize sua concessão***
6. ***Sempre tenha algo em troca***
7. ***Faça perguntas efetivas***
8. ***Mantenha a estratégia de cooperação***

9. *Formalização do acordo*

5. PESQUISA EXPLORATÓRIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória realizada com profissionais de diferentes níveis que atuam em Suprimentos, que tem por objetivo estabelecer um melhor entendimento sobre quais ações poderiam ser tomadas para potencializar as práticas de Gestão do Conhecimento em suas organizações.



5.1. Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas a área de Suprimentos

Conforme abordado durante os capítulos anteriores, a pandemia da COVID-19 gerou uma série de desafios extraordinários para os profissionais que atuam em Suprimentos. As restrições a circulação de pessoas nos países afetados, como medida para evitar a propagação da doença, provocaram um efeito cascata, avançando diretamente para a economia. Muitos locais de produção ainda estão paralisados e o escoamento dos insumos continua bastante prejudicado. Em decorrências desses fatores, a atividade econômica sucumbiu.

Não obstante, especialistas em aquisições definitivamente se encontram no epicentro da estratégia. Uma das incumbências centrais consiste na definição de prioridades, garantia de suprimento e na participação na gestão do caixa da empresa – isso significa definir quais são os itens essenciais e críticos que precisam ser adquiridos, se o fornecedor terá capacidade de cumprir com os pedidos e assim manter um equilíbrio financeiro aceitável.

Por esta razão, a gestão do conhecimento é um elemento importante para deflagar ações estratégicas com o objetivo de suavizar os impactos da pandemia na cadeia de Suprimentos da organização, da mesma forma, ser uma parte relevante do processo, em termos de eficácia e produtividade.

Uma recente pesquisa realizada pela consultoria Minder (2020), junto a empresas do setor de comércio, indústria, serviço e do governo, revelou os impactos da pandemia nos seus negócios.

No levantamento, 72,3% dos entrevistados disseram que a pandemia – afetou diretamente o business da empresa. Em um outro tópico, 61,4% responderam que – a desaceleração das vendas/problemas de fluxo de caixas – é o maior impacto para as suas organizações. O estudo revelou também que a maior dificuldade apresentada pelas as empresas é lidar com a renegociação de contratos, em virtude do esfriamento repentino da atividade econômica.

Na prática, seja qual for o segmento e/ou capacidade, nenhuma organização está protegida dos efeitos da pandemia da COVID-19 em seus negócios. Isso traz à tona a necessidade de adotar estratégias criativas e contundentes, habilidade de negociação para renegociar contratos, prorrogar pagamentos, cancelar e/ou postergar pedidos, reconfigurar a provisão de insumos, priorizar gastos, adotar uma análise criteriosa de essencialidade, isto é, ao receber uma requisição de Compra, o Gestor da área verificar se tem relevância prosseguir com a aquisição, em outros termos, “cortar o gasto pela raiz”, com o intuito de se adaptar à essa nova realidade. A atitude antecipatória, proativa da área de Suprimentos, pode evitar compras fora de escopo, desnecessárias para esse momento de crise, zelando assim pelo caixa da organização (REIS, 2020).

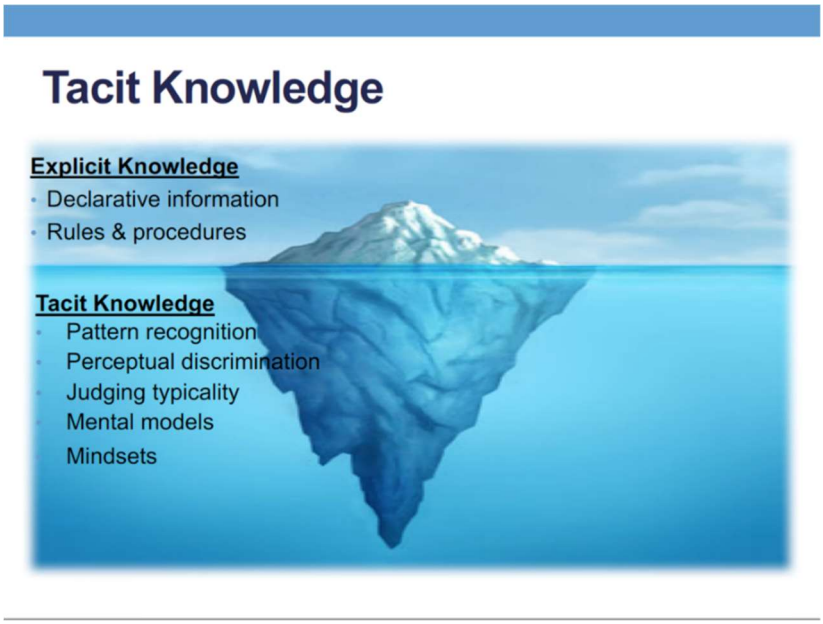


Figura 13. Tactic

Fonte: Psychlogy Today

Seguindo essa premissa, a capacidade para conduzir negociações críticas e complexas é uma habilidade de liderança e gerenciamento adquirida profissional dos profissionais de Suprimentos. Ao conduzir uma negociação, Diretores, Gerentes e Especialistas naturalmente possuem maior expertise para lidar uma ampla variedade de nuances, sabem os tipos de abordagens e sua aplicabilidade em diferentes contextos, além do entendimento do cenário macroeconômico, a nível nacional e mundial, como também, visão holística, ao analisar e avaliar riscos, perante as incertezas do mercado.

Lara (2005) menciona que o conhecimento é composto de experiências, ideias, insights, valores, e pode ser disponibilizado através da colaboração direta com aqueles que detêm o conhecimento, sendo assim, a transferência de conhecimento tácito dos mais experientes para os mais novos, através do compartilhamento das experiências, no que diz respeito a portar-se em uma negociação, principalmente em um período de crise, eleva gradativamente o nível de habilidade do indivíduo.

5.2. Manual da Categoria

Na era do conhecimento, a necessidade de gerar de valor ao business das companhias impele que área de Suprimentos adquira uma conotação estratégia (REIS, 2020). Nessa equação, capturar, armazenar, distribuir e gerenciar o conhecimento tácito e explicito existente na organização, configura-se como um aspecto determinante para alavancar os resultados da companhia LARA (2005).

Nesse contexto, a interação entre Compradores que trabalham em um grupo específico de compras, o mapeamento das competências, a participação desses mesmos profissionais em treinamentos, a capacidade de coletar dados sobre o ambiente econômico, do mercado fornecedor de forma regular, troca de experiências, servem-se de referência para a construção do conhecimento nesse ambiente.

Nesta perspectiva, segundo LARA (2005), os principais repositórios de conhecimento são:

> "Os três tipos básicos de repositórios são: o de conhecimento externo: (inteligência competitiva), o de conhecimento interno estruturado (relatórios de pesquisa, materiais sobre produtos, técnicas e metodologias) e o de conhecimento interno informal (banco de dados de discussão repleto de conhecimentos e lições de aprendizagem." (LARA, 2005, p.39)

É importante que a companhia conserve o conhecimento que esses profissionais detêm, com o objetivo de manter a engrenagem dos negócios. Registrar e propagar essas expertises evitam uma lacuna na estrutura corporativa, a título de exemplo, para que a organização não fique dependente de funcionários específicos, o que seria bastante prejudicial e de difícil substituição no caso de eventual saída, conforme (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002)

Um outro desafio para os Gestores é incentivar os funcionários a não guardar o conhecimento para si. LARA (2005) afirma que o conhecimento é coração estratégico de uma organização, para isso, construir novos talentos, dar continuidade no processo de melhoria contínua dos processos, investir em

treinamentos relacionados a tecnologia, são elementos de suma importância para que o Capital Intelectual permaneça e se desenvolva na organização.

A título de exemplo, as singularidades envolvidas no processo de Suprimentos são intrínsecas de cada organização. O Comprador, ao iniciar suas atividades profissionais em uma empresa, mesmo que possua experiência significativa em uma categoria específica, precisará ser integrar como o modelo de negócios e os pormenores do grupo de compras que estará sob sua reponsabilidade. A partir da segmentação das categorias de compras, as organizações trabalham de forma multifuncional, distribuindo os produtos e/ou serviços por unidades de negócios, trata-se uma estratégia contínua que representa agilidade e eficiência para o atendimento das demandas.

Sabe-se que toda a categoria de Compras, necessita de, no mínimo, um critério de organização para rodar adequadamente. Através da criação de um Manual da Categoria, os atuais profissionais daquela célula de compras, como também aqueles que serão contratados, irão usufruir de direcionadores e ferramentas específicas para lidar com aquele produto e/ou serviço, o passo a passo da operação, um modelo de administração.

Dentre os benefícios do Manual da Categoria, cabe destacar a orientação que o Comprador terá para planejar as suas negociações, peculiaridades do mercado fornecedor, ou seja, será uma espécie de bussola, para orientar o Comprador na execução das suas atividades.

Isso refletirá da mesma forma em um posicionamento proativo, relações mais estreitas com os stakeholders, engajamento da área de Suprimentos com as estratégias e resultados, melhora no nível de qualidade, serviço, permitindo do mesmo modo minimizar riscos na cadeia de suprimentos, por fim, evitar o esforço duplicado em certas atividades, uma vez que o caminho já está traçado.

5.3. Inteligência competitiva em Suprimentos

A inteligência competitiva atua como um radar para as organizações, através de um processo eficiente, ético e sistemático de pesquisa e análise de dados sobre os fatores econômicos, ambientais, políticos, atuação dos concorrentes, que de alguma forma possam influenciar na condução do planejamento MARÓSTICA (2014).

Nesta perspectiva, consolidar e estruturar os dados, esmiuçar e debruçar, e posteriormente transformar em conhecimentos - é uma das principais etapas da inteligência competitiva, de acordo com Edson Ito, diretor do Board of Directors do Strategic and Competitive Intelligence Professionais (SCIP) Brasil. Essas expertises são pontos chaves para ter uma vantagem competitiva, uma necessidade de sobrevivência para as empresas.

A importância da Inteligência competitiva para a área de Suprimentos é de prover informação de qualidade para aumentar a segurança nas tomadas de decisão que envolvam alto risco/alto custo, apontando ameaças e oportunidades de políticas regulatórias, novas legislações, tecnologias, ação dos concorrentes, análise do mercado fornecedor, evolução de preços, com a finalidade de prover recomendações relevantes para toda a equipe.

Com o alinhamento da área de Suprimentos com a Inteligência competitiva, discussões com as demais áreas do negócio são difundidas, ideias são exploradas, há a convergência de interesses e expectativas em assuntos centrais, tais como o ambiente competitivo, movimentos do mercado e inputs externos. A partir do momento que a organização investe em Inteligência competitiva, a área de Suprimentos desenvolve uma defesa, uma capacidade de resposta mais eficaz contra as volatilidades e as variantes do mercado, ela se reveste de destrezas, em outras palavras, a organização “não é pega de surpresa”.

Na mesma esteira, é relevante destacar que após o período da Pandemia, haverá a necessidade de ajustes no plano de negócios e remodelagem das estratégias - em um curto prazo pelas organizações – em vista disso, a área de

Suprimentos será muito demandada, no sentido de se posicionar frente as vicissitudes impostas pelo ambiente econômico. Neste interim, com o engajamento da Inteligência competitiva para a retomada das atividades de Suprimentos em sua plenitude, a probabilidade de alcance da competitividade – após o período da pandemia – mesmo de que forma gradual, adquire uma importância significativa.

5.4 Transferência de conhecimento entre Comprador e Fornecedor

Navegar por crises, sem um horizonte claro, em terrenos espinhosos não é uma das tarefas mais fácies. Diante das excepcionalidades atuais, os desafios enfrentados pelas empresas são gigantescos –, isso significa que os planos de ações devem ser balizados necessariamente, pelo viés prático e objetivo, para que os líderes de Suprimentos possam tomar as decisões com a maior assertividade possível.

É praticamente impossível prever como estará o mundo na próxima semana, muito menos no próximo mês. O desafio que a situação atual da pandemia da COVID-19 (Coronavírus) impõe a toda a sociedade mundial - e as autoridades de saúde é da mais alta gravidade

As transformações em andamento na conjuntura econômica e social são bastantes complexas - pressionando as empresas a operar de uma maneira completamente diferente do habitual. Não obstante, perfaz a necessidade das organizações reavaliar e reestruturar todos os seus processos, bem como, o monitoramento contínuo ponta a ponta de todo o business, com o propósito de manter a continuidade das operações.

Fazendo uma analogia com o futebol, um erro em jogada pode afetar seriamente o caixa e a liquidez da companhia, entre outros desdobramentos – demandando a necessidade de recursos adicionais de acionistas e/ou instituições financeiras, aumentando o risco financeiro dos negócios.

Observe-se, contudo, que o atual momento exige que as empresas tomem medidas contundentes para garantir em primeiro lugar a segurança e o bem estar de seus colaboradores – e posteriormente a continuidade dos

negócios. No atual ecossistema global, estabelecer parcerias está se tornando cada vez mais indispensável para os negócios.

Em meio a esse bombardeio brutal, diversos setores da economia estão experimentando o desconhecido, estão sendo levados ao limite, mediante uma combinação de fatores sem precedentes. Para amenizar o golpe, as empresas precisam trabalhar em diferentes fronts de combate, para manter a saúde dos funcionários, os empregos, 100% dos salários, e solucionar problemas de outra natureza. O impacto é inegável, se adaptar as novas mudanças é questão obrigatória.

A pandemia da COVID-19 não é apenas uma “chuva passageira”. A longo prazo, a capacidade da organização em se antecipar aos riscos e vulnerabilidades que circundam a organização, de conhecer o ambiente externo, precisará estar nos protocolos dos negócios (MARÓSTICA 2014).

Com base nessa análise, com base na reportagem do jornal Nexo (2020), o choque da COVID-19 tem sido mais letal para a economia do que na crise financeira do Subprime 2008, e até mesmo do que na Grande Depressão em 1929.

Essa tríade de fatores – desarticula diretamente toda a estrutura da cadeia de suprimentos – uma experiência totalmente nova para os profissionais que atuam nessa área. Ainda não há, portanto, uma dimensão exata do que ela pode gerar, do ponto de vista econômico, social e geopolítico.

É notório que todos os segmentos estão sendo impactados. Compradores e Fornecedores, obrigatoriamente, deverão estar bem mais entrosados, buscando o jogo coletivo e a comunhão de esforços, para que sejam capazes de vencer a disputa feroz, travada com os tentáculos nebulosos da pandemia. Com o isolamento social, não há pessoas atuando na máquina produtiva, somente em serviços essenciais como (mercados, farmácias). Consequentemente, a geração de receitas é comprometida, afetando imperiosamente o caixa das organizações, uma vez que os custos fixos “batem à porta”.

Fornecedores que possuem uma Market share mais robusto, uma capacidade econômica mais expressiva, naturalmente sobreviverão a tempestade com maior celeridade, entretanto, aqueles pequenos e médios fornecedores, que dependem de uma determinada empresa para se manter, correm sérios riscos de insolvência.

Na árdua batalha contra o vírus, a missão no momento é manter a cadeia de valor “ainda respirando”. Ainda não se sabe quando a recuperação se iniciará e qual velocidade que ocorrerá. Sabe-se, no entanto, que os desafios operacionais, financeiros e de liquidez, necessariamente, deverão seguir a linha da cooperação.

Conforme a Live transmitida pelo Canal Café com Comprador no Youtube (2020), sobre as ações para profissionais de Compras em tempos de pandemia, a gestão do caixa das empresas é o desafio imediato, que requer desdobramentos de forma eficiente e em curto prazo pelas das organizações, em função da desaceleração econômica.

A troca de conhecimento entre Compradores x Fornecedores, nesta perspectiva, permite que ambas as partes aprendam um com o outro a lidar com as implicações financeiras de curto e médio prazo, a título de exemplo: influência cambial nos negócios, planos de contingência para minimizar perdas e medidas para preservar o caixa, revisão de contratos, focando na negociação ganha ganha, renegociação de dívidas e redução de custos com base na posição financeira da organização.

Outro ponto nessa interação entre Compradores x Fornecedores, é a empatia. Entender e compartilhar os pensamentos da outra parte, seja no âmbito dos negócios, como, principalmente nas questões envolvendo a saúde, mostra-se de grande eficácia. Nesse momento, não há perdedores e ganhadores. Se um ganhar, todos vão ganhar, se um perder, todos vão perder.

Um forte exemplo é a aquisição de fundos da mesma linha, pois as performances podem ser diferentes, porém com características próprias. Outro

exemplo é a construção de hospitais de campanha e a arrecadação de donativos, que provém de um princípio igual, que é ajudar a população.

Desse modo, a colaboração empresarial e o trabalho coletivo, tem se mostrado um caminho eficiente no mercado, onde as empresas têm buscado atuar de forma mais ágil e em um curto prazo, para a resolução de impasses no que tange os negócios e a sociedade civil.

Nos últimos meses, o Brasil vem passando por uma recessão econômica e a economia ainda está se recuperando desta fase difícil, e com o surgimento da pandemia do COVID-19, podemos ver uma nova crise a nível global, onde a crise do nosso país vem crescendo de forma constante.

As características presentes nos modelos atuais de negócios em determinados segmentos, serão reconfiguradas à medida que a crise se perdurar. Isso significa que ao aproveitar a habilidade e a capacidade de conhecimento dos fornecedores, a área de Suprimentos “ganha corpo”, colaborando decisivamente para o funcionamento das engrenagens que norteiam o Business.

A colaboração multifuncional seja no âmbito interno ou externo, bem como, parcerias sólidas, acelera o processo de inovação, conforme (ARANHA, 2009). Acrescenta-se a isso, a importância de uma ponte de conhecimento entre em Compradores x Fornecedores, para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, da mesma forma, as empresas podem dividir longos contratos que asseguram o processo produtivo, negociações que beneficiem os dois lados, comunicação assertiva, confiança e redução de lacunas do processo de fornecimento

5.5 VUCA no processo de Compras Estratégicas

Encontrar respostas rápidas para desafios tão complexos impostos pela pandemia da COVID-19, tornou-se uma missão desafiadora para os Especialistas em aquisições. Lidar com ruptura na cadeia de Suprimentos, retração na demanda, imprevisibilidade, oscilação cambial – exige resiliência,

mudanças de prioridades e capacidade de adaptação das organizações ao “novo normal”, para sobreviver a essa nova realidade.

O termo VUCA, que significa (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), adicionou novos desafios os Gestores de Suprimentos, principalmente pelas mudanças em andamento e as que estão por vir em toda a estruturas dos negócios (produtos, serviços, empresas, tecnologia), em razão da COVID-19 (RODRIGUES, 2018).

Conforme reportagem da revista Época (2020), a volatilidade é a rapidez como as coisas mudam, isso significa que as empresas precisam adaptar seus processos, produtos - a medida em que o mercado onde estão inseridas – passe por algum de tipo de transformação relevante, isto é, capacidade de se flexibilizar suas operações conforme os movimentos do mercado. A incerteza é caracterizada pela dificuldade de prever o amanhã, as implicações que podem ocorrer, já a Complexidade, trata-se de um ambiente cada vez mais integrado entre os agentes de negócios, o cotidiano das empresas e a vida das pessoas é alterado por inúmeros fatores. Por fim, a ambiguidade se relaciona com a fato de as organizações não terem um completo entendimento das situações que serão enfrentadas.

Em um mundo cada vez mais imprevisível, esmagador, a necessidade de velocidade no processo de fornecimento, qualidade, eficiência, cooperação, para garantir um nível de serviço cada vez mais satisfatório, estará bem mais evidente, haverá pouco espaço para falhas. Algumas competências vão ajudar o profissional de Suprimentos a enfrentar as incertezas que pairam neste “novo mundo” (FEISTEL, 2020):

1) ***Proatividade***
2) ***Curiosidade***
3) ***Resiliência***
4) ***Estratégias que quebram complexidades***

Inovações disruptivas são essenciais para as empresas evoluírem e desenvolverem seus negócios diante de um novo cenário operacional. Por fim,

a capacidade para se preparar as variabilidades internas e externas, adotar métodos de monitoramento precisos em relação ao fornecedor, repensar estratégias, para operar em um ambiente tão dinâmico, são ingredientes que permeiam o mundo VUCA.

6. Novo Perfil do Profissional de Suprimentos

Neste capítulo, o projeto irá abordar as principais competências e habilidades que caracterizam o profissional de Suprimentos estratégico na era do conhecimento. Os resultados foram obtidos através de uma pesquisa exploratória, mediante envio de formulário para Especialistas da área, da mesma forma, por intermédio de abordagem em rede sociais profissionais e, também através de informações extraídas sobre livros sobre de negócios e liderança.

A título de exemplo, competência de acordo com Deffune e Depresbiteris (2000), é a capacidade para usar habilidades, conhecimentos, atitudes e experiências adquiridas ao longo da vida, para executar de maneira mais assertiva possível, as atividades no trabalho, como também na esfera social. De acordo Chiavenato (2006), o conhecimento para ser útil, precisa ser aplicado, transformado em ação, isso leva à habilidade – capacidade de utilizar o conhecimento para gerar vantagem competitiva.

Neste emaranhado de complexidades inerentes aos processos de aquisição de bens e serviços, é necessário que o profissional de Suprimentos coloque em prática todo o conhecimento que possui, em linhas gerais, ter habilidade para saber fazer, tomar iniciativas, se adaptar a diferentes situações, a título de exemplo, as nuances relacionadas a pandemia da COVID-19. (REIS, 2019).

Com isso, o protagonismo dos profissionais de Suprimentos assume definitivamente uma posição estratégica, uma nova roupagem para as organizações, demandando um olhar cada vez acurado de todas as etapas e sinuosidades do processo de Compras, desde a aquisição do insumo até a entrega do produto ao cliente final, para a entrega de resultados robustos ao business (REIS, 2019).

Vale ressaltar que os profissionais de Suprimentos que não correspondem às expectativas iniciais pelas organizações, são logo substituídos por Compradores mais bem preparados, com um entregável capaz de produzir resultados em um período mais curto (RODRIGUES, 2018).

Para efeitos de comparação, através do conceito anti-fragilidade do Libanês Nassim Taleb, a capacidade do Comprador de ser um entregável substancial dentro da organização depende do quão esse profissional está preparado para resistir as adversidades, na equação de que quanto mais esse profissional estiver em situações desfavoráveis, mais preparado estará para enfrentar os desafios impostos, principalmente pela pandemia global. Isso significa não negar situações de estresse, ansiedade ou qualquer outro fator, mas ficar mais forte diante dos desafios que virão.

O quadro abaixo representa as competências e habilidades intrínsecas do perfil do Profissional de Suprimentos estratégico na economia do conhecimento, evidenciando não só as habilidades técnicas, como também as humanas:

SEQUÊNCIA	COMPETÊNCIA	HABILIDADE
1	**Inteligência emocional**	**Capacidade do Comprador em lidar com as adversidades, principalmente em tempos de pandemia. Como as emoções refletem no comportamento, o que motiva esse colaborador no âmbito pessoal e profissional, aptidão para reagir e evoluir diante de cenários problemáticos. Na mesma ótima, saber entender as emoções daqueles que estão ao seu redor, o que elas desejam, demandam, exercer a empatia**
2	**Inglês fluente**	**O idioma é um elemento fundamental para que o Comprador possa negociar com fornecedores de diferentes países. Basilar importante, uma vez que oferece uma amplitude maior ao Comprador, a organização passa a enxergá-lo como um especialista de negócios, uma oportunidade para alavancar a carreira**

3	**Visão Estratégica**	**Conhecimento profundo do negócio onde está inserido, navegar em diversos níveis hierárquicos, agente provedor de soluções, inovação, capacidade para antecipar-se a cenários adversos, mitigar riscos em relação ao mercado fornecedor, ir além de executar funções burocráticas, precisa ser um elo colaborativo, isso diferencia o Comprador tradicional do estratégico**
4	**Strategic Sourcing**	**Maximizar os resultados da organização a partir de um eficiente processo de Suprimentos, alinhado com as estratégias organizacionais, priorizando o relacionamento com Stakeholders e fornecedores, negociações eficientes, gestão de riscos e economias de custos, através da execução da metodologia Strategic Sourcing**
5	**Habilidade de negociação**	**Atuar em negociações críticas e complexas é uma característica notável do Comprador Estratégico. Extrair conhecimento dos profissionais mais experientes da organização, configura-se com uma prática bastante benéfica. Negociação é uma prática constante, que é aprimorada através de cada experiência.**
6	**Comunicação**	**Intermediar discussões como fornecedores, requisitantes internos, capacidade para apresentar e ler relatórios, expressar-se bem, ouvir as partes interessadas, participar de brainstorming, com o intuito de aumentar a sinergia entre os setores**
7	**Conhecimento em Finanças**	**O papel do Comprador vai muito além da redução de custos, passa pelo entendimento de questões envolvendo lucratividade, fluxo de caixa, capital de giro, balanço patrimonial. Expertise em fórmulas de Excel para calcular descontos, análise de projetos financeiros.**
8	**Conhecimento em Aspectos Jurídicos**	**Conduzir, elaborar e formalizar contratos em parcerias com o departamento jurídico. Assegurar que os contratos atendam aos requisitos da organização**
9	**Conhecimento em Aspectos Fiscais e Tributários**	**Conhecimento da estrutura fiscal e tributária que envolve a categoria de compras de sua responsabilidade. Analisar a possibilidade de redução dos tributos no mix de aquisição de bens e serviços do seu escopo. Entendimento dos tributos para a formação do preço de venda**
10	**Conhecimento em Relações Internacionais, Economia**	**Visão abrangente do mercado internacional, entendimento das complexidades nas relações entre os países. Análise de viabilidade em relação aos processos de aquisição de bens e serviços, a partir percepção das alavancas que afetam o negócio.**

11	**Especialista em Gestão do Conhecimento**	**Estimular a troca de conhecimento na organização, de modo que a equipe compartilhe aquilo que sabe.**
12	**Liderança**	**Inspira, influencia, estimula a aprendizagem.**

Desenvolver todas essas habilidades requer grande preparo desses profissionais – entretanto - ao se aperfeiçoar - estarão bem mais preparados para se adaptar as volatilidades provenientes do mundo VUCA - com um capacidade de resiliência maior – persistindo e seguindo em frente perante os desafios na esfera econômica, política, geopolítica ou qualquer outra condição (RODRIGUES, 2018).

Devido as mudanças resultantes da pandemia da COVID-19 na atual conjuntura de negócios e as que estão por vir, o profissional de Suprimentos encontra-se em um ambiente complexo, envolvido em um emaranhado de desafios. Determinadas situações já estão sendo enfrentadas pelo Comprador, são elas:

1) **Desafio de fator volatilidade (Medo),** conforme as seguintes premissas a seguir (Rodrigues, 2018, p.54):

    1. Ritmo de mudança acelerado, mais rápido do que a sua capacidade de reação.
    2. Necessidade muito mais veloz de tomada de decisão, do que você acredita ser capaz.
    3. Mudanças em grande escala, de repente, e exigindo respostas urgentes
    .
    4. Sobrecarga, estresse, ansiedade e sensação de despreparo para liderar com efetividade, com essas situações.

2) **Desafio do fator incerteza (Insegurança),** de acordo com (Rodrigues, 2018, p.56):

    1. Dificuldade de lidar com o que está realmente e de fato acontecendo.

2. Ter que tomar decisões e agir com informações incompletas e insuficientes ou com excesso de informação relevante.

3. Incerteza e propensão a só confiar no que parece que já funcionava no passado.

4. Muito ruído de comunicação, confusão nas informações e sinais conflitantes ou insuficientes para uma interpretação mais precisa.

3) **Desafio do fator complexidade (Sobrecarga),** conforme (Rodrigues, 2018, p.58):

1. Dificuldade de agir e conduzir a mudança necessária para resolver um emaranhado de questões e preocupações.
2. Dificuldade de saber por onde começar a resolver problemas ou fazer mudanças.

3. Tentação de atuar e implementar soluções de curto prazo, na expectativa de resultados rápidos.
.
4. Falta de tempo para conhecer os fatos importantes ou relevantes, refletir e pensar sobre temas mais complexos.

4) **Desafio do fator ambiguidade (Dúvida),** conforme as seguintes premissas a seguir (Rodrigues, 2018, p.59):

1. Falha ou dificuldade na compreensão do significado, impacto ou importância dos acontecimentos ou eventos.

2. Risco aumentado ou elevado de erros de interpretação de acontecimentos e respostas inadequadas e ineficazes a fatos ou eventos ou consequências relacionadas.

3. Muita distância – física, hierárquica ou de conexão – entre a Liderança, sua equipe, seus pares, a fonte ou o contexto dos acontecimentos ou eventos.

4. Seus líderes ou você mesmo, atuando como Líder, trabalhando e tomando decisões com base em uma compreensão limitada dos acontecimentos e eventos e de seus impactos e significados de curto, médio e longo prazo.

O profissional de Suprimentos alcançou um patamar de importância altamente significativo para as organizações – em virtude da sua efetiva participação no controle e melhoria de indicadores financeiros - na capacidade de administrar problemas de diferentes magnitudes – experiência na tomada de decisões inerentes as suas atividades – atuação em negociações críticas e complexas das categorias de sua responsabilidade – e na eficácia em analisar

não somente o preço do produto ou serviços que está adquirindo – e sim toda a composição de custos do produto e/ou serviço (ABRAGA, 2015).

Bem distante daquela imagem “jurássica” e obsoleta, focada apenas pelo prisma do abastecimento, recepcionar demandas urgentes, start de cotações, comparativo de preços, negociações táticas, compras emergenciais e, posterior fechamento da ordem de compra, a área de Suprimentos agora é um espaço para inovação, participação na geração de valor, sustentabilidade, parcerias e extensão da marca. É preciso muito mais do que prover os produtos e/ou serviços, é necessário verificar a viabilidade de fornecimento, gerar negócios, auxiliar a organização na obtenção de economias de custos, é mandatório preservar as margens da companhia, ser um “sniper”, dar “o tiro certo”, trazer novas alternativas que fortaleçam a relação custo benefício e reforcem a competitividade, a ênfase deve se concentrar no Estratégico em detrimento do Operacional (REIS, 2020).

No quesito importância, o departamento de compras é uma função essencial no núcleo das empresas, ou seja, dada a conjuntura atual, entre 40% e 80% dos custos totais da companhia passam pela área na área de Compras. Desde a aquisição de serviços, materiais diretos e indiretos, garantir a melhor solução, mais competitiva, mais eficiente, antecipar-se às necessidades, atuar na mitigação de riscos, são algumas das atribuições imprescindíveis da área. Para aqueles que vislumbram o alcance de posições de maior destaque nas corporações, adquirir conhecimentos em Finanças, Legislação Tributária, Negociação, Aspectos Jurídicos, Gestão do Conhecimento, além de desenvolver competências como proatividade, versatilidade, visão analítica, ter visão holística, são pormenores que moldam o perfil desse profissional (REIS, 2020).

A diferença entre um profissional tradicional e estratégico, é buscar oportunidades onde ninguém enxerga, conforme história da ilha dos índios de pés descalços, onde o dono de uma empresa de sapatos sugeriu que dois dos seus melhores funcionários visitassem a ilha e fizessem algumas recomendações de possível negócios. O primeiro colaborador informou ao dono de que deveria abandonar esse mercado, pois os índios não usavam sapatos. O segundo colaborador, disse que seria uma grande oportunidade para empresa, pois os índios na ilha ainda não usavam sapatos (ARANHA, 2009).

6.1. Profissional de Suprimentos – Especialista em Finanças

O profissional de Suprimentos Estratégico além de realizar o acompanhamento das métricas financeiras que medem o desempenho e a saúde financeira da empresa, deve se preocupar da mesma em compreender as alavancas que o afetam, ser cirúrgico na obtenção de savings para a organização.

Uma questão importante é a realização da análise e identificação dos gastos (Spend Analysis), ou seja, dividir os insumos por porcentagem de gastos levando em consideração o histórico de compras da empresa, para assimilar o entendimento de quais são os maiores fornecedores da empresa, as categorias onde estão os maiores gastos, se faz sentido aquela especificação de determinado produto, os objetivos de cada compra, quais áreas concentram mais compras, onde o dispêndio é maior, e a partir desse diagnóstico, introduzir ações para otimizar o processo de Suprimentos em sua totalidade.

É relevante frisar que a análise de gastos atua com um radar para as empresas e precisa ser elaborada de maneira meticulosa. No âmbito organizacional, ela é imprescindível no suporte em relação a redução de compras excessivas, na otimização dos custos e potencialização da lucratividade, no gerenciamento eficaz do mercado fornecedor, além de ser um ferramenta que propicia um direcionamento a organização, um norte para a resolução de problemas e para que a empresa concentre seus esforços em atividades chaves e com nível de criticidade substancial.

Uma métrica financeira importante é o Capital de Giro – que representa quantidade de dinheiro disponível para a corporação realizar as suas operações diárias, a força vital dos negócios no curto prazo. Na eventualidade da empresa não dispor de capital de giro adequado, acaba por inviabilizar o pagamento a fornecedores e funcionários dentro do vencimento, perda de descontos, de lealdade e baixa classificação de crédito. Desse modo, a área de Compras tem influência determinante para o gerenciamento do capital de giro.

O que o profissional de Compras pode fazer para otimizar o Capital de Giro da sua empresa?

Uma delas trata-se da viabilidade ou não de estabelecer um longo prazo de pagamento com o fornecedor, no caso de uma negociação prévia entre as partes, essa ação geraria um efeito positivo para a empresa, porém se não for estabelecida uma negociação eficaz, esse mesmo produto poderá ficar mais caro posteriormente.

Na eventualidade da empresa não dispor de capital de giro adequado, inviabiliza o pagamento a fornecedores e funcionários dentro do vencimento, perda de descontos, de lealdade, baixa classificação de crédito – por essa razão, a área de Suprimentos tem importância decisiva para a otimização do capital de giro.

Alguns outros conceitos da ordem financeira imprescindivelmente têm a necessidade de estar no escopo do Comprador como:

1) Capacidade ler e interpretar um Balanço Patrimonial

2) Entendimento da composição e o que representa os dos Custos Fixos e Custos Variáveis

3) Análise de Fluxo de Caixa

4) Payback, EBITDA e ROI

6.2. Profissional de Suprimentos – Especialista Jurídico

Neste mesmo cenário, surge a necessidade dos profissionais de Suprimentos se especializarem em aspectos jurídicos que estejam no escopo de suas atividades, não necessariamente a obrigação de se tornar um advogado, mas ter expertise para garantir a conformidade dos contratos de sua carteira, manutenção e encerramento. O ideal é que área de Suprimentos tenha uma minuta padrão e aprovada junto ao departamento jurídico, para que não haja demora na formalização do contrato, o que pode impactar o processo de aquisição (ATAÍDE BRAGA, 2015).

6.3. Profissional de Suprimentos – Capacidade de Comunicação

Essa é uma característica notável do profissional de Suprimentos estratégico. Trata-se da capacidade de manter boa articulação, de se expressar bem, de entender e questionar a especificação dos produtos e ou/serviços demandados pelo requisitante interno, envolvê-lo no processo. O Comprador deve trabalhar em estreita colaboração com os stakeholders, atuar como “backup” em caso de ausência de membros da equipe, tomar medidas proativas para mitigar riscos – e no caso de eventuais problemas que possam se desenrolar no decorrer do processo, manter uma comunicação eficaz, prover feedbacks construtivos (ATAÍDE BRAGA, 2015).

6.4. Profissional de Suprimentos – Especialista no desenvolvimento e monitoramentos de KPIs

A habilidade em desenvolver, monitorar e propor planos de ação para a melhoria dos KPIs, sigla em inglês que corresponde a Key Performance Indicators, em português, indicadores-chave de desempenho, representa uma atribuição imprescindível do profissional de Suprimentos estratégico. Trata-se de medições críticas para o negócio, representadas sob a ótica qualitativa e quantitativa, que medem o nível de desempenho de um determinado processo ou a eficiência na realização de uma atividade, em linhas gerais, se a empresa está seguindo o caminho certo em busca dos resultados desejados. (PADOVEZE 2010).

O profissional de Suprimentos precisa garantir que a categoria de compras e serviços que está sob sua supervisão – esteja gerando valor e contribuindo para a economia de custos no core business de sua área. Para isso, ter uma visão macro do que pode ser otimizado na sua categoria, coletar dados do mercado fornecedor e outras fontes relevantes, definir objetivos e metas com base nessas análises e, posteriormente, elaborar indicadores para avaliação do desempenho, são de suma importância.

Para potencializar o valor, eficiência, bem como, o gerenciamento de custos de forma perspicaz durante o ciclo de Suprimentos, é fundamental que o profissional esteja a par de quais indicadores podem ser atribuídos aos negócios. Cada organização tem suas próprias características, dessa forma, existem indicadores próprios para seus respectivos objetivos. Para exemplificar, será abordado alguns indicadores utilizados em Suprimentos:

Lead Time – Esse indicador considera o tempo decorrido desde o start da requisição de compras até o atendimento da demanda. O principal objetivo do Lead Time é concentrar-se em quanto tempo demora para que o processo de aquisição transponha toda a cadeia de suprimentos, além de permitir que o Comprador tenha mais precisão ao elaborar o seu planejamento de Compras.

Evolução do preço – Comparativo entre os preços atuais versus os preços anteriores. O Comprador ao ter entendimento desse indicativo, pode mensurar as oscilações durante o processo de aquisição, sazonalidades, a fim de traçar estratégias mais assertivas.

ROI – É o retorno que Suprimentos proporciona – avaliando o sucesso da área para os resultados financeiros da organização.

Prazo médio de pagamento – Esse indicador é de suma importância para organização, pois trata-se do tempo médio para quitar as despesas relacionadas aos pedidos de compras, o que influencia diretamente no fluxo de caixa e no capital de giro da companhia.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste projeto, o principal legado foi abordar como a Gestão de Conhecimento pode ser uma basilar de importância marcante para a potencialização do processo de Suprimentos, através da retenção, aperfeiçoamento e valorização do capital intelectual nas organizações.

A epidemia da COVID-19 continua sendo devastadora para a economia global. Construir uma agenda de resiliência, mentalidade antifrágil, cooperação e colaboração em Suprimentos com fornecedores e stakeholders, torna-se um fator determinante diante de inúmeras adversidades para as organizações.

A Gestão do Conhecimento se mostra eficaz ao ser parte do processo de Compras Estratégicas – criando uma conexão singular e duradoura – trazendo resultados robustos e melhoria de processos - afastando a figura de que o setor de Suprimentos é meramente uma função burocrático, baseada apenas sob o viés de provisão de serviços, emissão de pedidos e demais rotinas isoladas, sem a devida importância pela alta direção.

Através da Gestão do Conhecimento, o processo de Strategic Sourcing adquire uma conotação estratégica, marcada por economia de custos contundentes, resultados financeiros relevantes, valorização do capital intelectual, ao ampliar também o escopo de atuação do Comprador em atividades-chave, contribuindo para também a valorização da carreira.

REFERÊNCIAS

_____Accenture. **Building supply chain resilience: What to do now and next during COVID-19.** 2020. Disponível em: https://www.accenture.com/fi-en/about/company/coronavirus-supply-chain-impact . Acesso em: 15 abr. 2020.

ALBERGONI, Leide. Economia. **Curitiba: Editora IESDE Brasil S.A, 2008**

ALICKE, Knut; AZCUE, Xavier; BARRIBALL, Edward. **Supply-chain recovery in coronavirus times-plan for now and the future.** Mc Kinsey & Company, 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future . Acesso em: 11 maio. 2020

_____Amcham Brasil 100. **Transformar dados em conhecimento é etapa mais importante da inteligência competitiva. Entrevista com Edson Ito, diretor da SCIP.** 2012. Disponível em: https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/transformar-dados-em-conhecimento-e-etapa-mais-importante-da-inteligencia-competitiva . Acesso em: 06 jan. 2020.

ANDERSON, M.G. & KATZ, P.B. **Strategic Sourcing. The International Journal of Logistics Management**. Vol. 9, n.1, p. 1-14, 1998.

ARANHA, José Alberto. Interfaces. **São Paulo: Editora Saraiva, 2009**

_____B2U Business-to-you. **Porter's Five Forces.** 2016. Disponível em: https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/. Acesso em: 22 abr. 2020.

BARCAUI. André. **Impactos da COVID-19: a importância da inteligência emocional no trabalho em tempos de crise,** 2020. Disponível em:

https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29004 . Acesso em: 24 maio. 2020.

BIM. Cilene. **Spend Analysis – Uma introdução ao Planejamento Estratégico de Suprimentos,** 2015. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/spend-analysis-uma-introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-planejamento-estrat%C3%A9gico-bim/ . Acesso em: 13 mar. 2020.

BRAGA, Ataíde. **O Comprador do Futuro (Parte 2), 2015.** Ilos Especialistas em Logística e Supply Chain. Disponível em https://www.ilos.com.br/web/o-comprador-do-futuro-parte-2/ . Acesso em: 06 jan. 2020

BULLEN, Christine V.; LeFave, Richard.; SELIG, Gad J. **Implementing Strategic Sourcing. A Manager's Guide to World Class Best Pratices.** Amersfoort: Van Haren Publishing, 2010.

CASTRO, Gilberto Ramos de. Discussão conceitual sobre Dado, Informação e Conhecimento: perspectiva dos alunos concluintes do Curso de Biblioteconomia da UFPB, 2011.

CAMPOS, Alexandre. Gestão de Compras e Negociação. Processos, Uso da Tecnologia da Informação, Licitações e Aquisições no Terceiro Setor. **São Paulo: Editora Érica, 2015**

_____Café com Comprador. **Ações para profissionais de Compras em tempo de pandemia.** 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=C2VAuYLNbZg . Acesso em: 10 abr. 2020.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **Inteligência Empresarial: Um novo modelo de Gestão para a Nova Economia.** 2001. Disponível em file:///C:/Users/Compras/Desktop/Documentos%20Humberto/Projeto/COMPRAS%20ESTRATÉGICAS%20-%20INGLÊS/LIVROS/Inteligência%20empresarial%20-%20Um%20novo%20modelo%20de%20gestão%20para%20a%20Nova%20Economia.pdf . Acesso em: 17 maio. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública. Teoria e mais de 500 questões com gabarito. Rio de Janeiro: Editora Elsevier,** 2006.

_____COSTDRIVERS. **Entrevista Douglas Marques "O profissional de Suprimentos deve se preparar para acumular funções".** 2016. Disponível em: https://www.costdrivers.com/profissional-de-suprimentos-deve-se-preparar-para-acumular-funcoes/ . Acesso em: 16 abr. 2020.

_____COPASTUR BLOG. **Os 7 melhores indicadores de gestão para o setor de compras.** Disponível em https://www.copastur.com.br/blog/indicadores-de-gestao-para-o-setor-de-compras/ . Acesso em: 15 abr. 2020.

_____CRA-RJ. **O Protagonismo de Compras na Pandemia. Entrevista com o professor Sandro Reis.** 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ONCRICeJktY . Acesso em: 07 maio. 2020.

_____CRA-RJ. **Strategic Sourcing Potencializando Resultados em Compras. Palestra com o professor Sandro Reis.** 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=AmkmRSBVJLs. Acesso em: 01 maio. 2020.

_____CPO Innovation. **VUCA – A Wake-UP Call for Supply Chain.** 2020. Disponível em: https://cpoinnovation.com/vuca-a-wake-up-call-for-supply-chain/ . Acesso em: 12 maio. 2020.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurance. **Working Knowledge. How organizations manage what they know.** Boston, 1998

_____Deloitte. **Covid-19 Managing supply chain risk and disruption.** 2019. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain_POV_EN_FINAL-AODA.pdf . Acesso em: 10 mar. 2020.

DEFFUNE, Deisi; DEPRESBITERIS, Léa. **Competências, Habilidades e Currículos de Educação Profissional.** São Paulo: Editora Senac, 2000.

_____DocuSign. **O que é Strategic Sourcing?** 2018. Disponível em: https://www.docusign.com.br/blog/strategic-sourcing/ . Acesso em 13 mar. 2020.

DUMAS, Emily. **6 Steps to Design a Successfull Competitive Intelligence Process.** Crayon, 2018. Disponível em https://www.crayon.co/blog/6-steps-to-design-a-successful-competitive-intelligence-process . Acesso em: 15 abr. 2020.

_____Endeavor Brasil. **Como as corporações estão se pocionando durante a crise.** 2020. Disponível em: https://endeavor.org.br/open-innovation/como-as-corporacoes-estao-reagindo-a-crise/. Acesso em: 02 maio. 2020.

EPSTEIN, Elouise. **The future of procurement: rediscovering the fundamentals.** Kearney. Disponível em https://www.de.kearney.com/procurement/article?/a/the-future-of-procurement-rediscovering-the-fundamentals . Acesso em: 14 abr. 2020.

ERVILHA, A. J. Limão. **Negocie bem.** São Paulo: Saraiva, 2012

FAN, Fay Khoo Yock Fan. **Key Success Factors for na Effective Procurement Negotiation.** SIPMM, 2017. Disponível em https://sipmm.edu.sg/key-success-factors-for-an-effective-procurement-negotiation/ . Acesso em: 02 abr. 2020.

FARIZA, Ignacio. **Pandemia de coronavírus mergulha a economia no desconhecido.** El país, 2020. Disponível em https://brasil.elpais.com/economia/2020-03-15/pandemia-do-coronavirus-mergulha-a-economia-no-desconhecido.html . Acesso em: 20 marc. 2020.

_____Fer Fort University. **CA, Inc. Porter Five Forces Analysis.** 2016. Disponível em: http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/3395-ca--inc-.php. Acesso em: 25 abr. 2020.

FLORENCE, Mari; LOOSE, Frank. Vendas e Marketing. **São Paulo: Editora Manole S.A, 1999.**

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

GASPARINI, Alexandre. **Como se tornar um Comprador Estratégico.** Clube do Comprador, 2019. Disponível em http://clubedocomprador.com.br/comprador-estrategico/ . Acesso em: 28 abril. 2020.

GOMES, Bruno Dutra. **Gestão de Compras por Categorias.** Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K237270.pdf . Acesso em: 15 mar.2020.

GROBMAN, Fernando. **Os desafios para implementação de um programa de Strategic Sourcing.** Innovativa Executivos Associados. 2017. Disponível em https://www.innovativa.com.br/single-post/2017/01/24/Os-desafios-da-implementa%C3%A7%C3%A3o-de-um-programa-de-Strategic-Sourcing . Acesso em: 20 jun. 2019.

_____GEP Insight Drives Innovation. Cost Breakdown Analysis: **The Final Frontier in Cost Cutting.** Disponível em https://www.gep.com/white-papers/cost-breakdown-analysis-final-frontier-cost-cutting . Acesso em: 17 abr. 2020.

_____GEP SMART. **What is category management?** Disponível em: https://www.smartbygep.com/insight/procurement-glossary/category-management . Acesso em: 02 mar. 2020.

HOIANASKI, Fabio. **Indicadores de Suprimentos: 7 deles que você não pode**

ignorar. Administradores.com, 2017. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/indicadores-de-suprimentos-7-deles-que-voce-nao-pode-ignorar . Acesso em: 13 abr. 2020

HORONATO, Renato. **Benefícios do Strategic Sourcing.** 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=imtmp0Yjm_8 Acesso em: 12 abr. 2019

HORONATO, Renato. **Curva ABC: o método de classificação de informação para aplicar Strategic Sourcing.** 2017. Disponível em https://voratte.wixsite.com/blog/single-post/2017/09/26/Curva-ABC-e-voc%C3%AA . Acesso em: 15 fev. 2020.

HORONATO, Renato. **Strategic Sourcing - RFI.** 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=E39fYAwhrfA Acesso em: 16 abr. 2019

_____**Indústria corre para tentar suprir demanda explosiva de respiradores por Covid-19.** REUTERS**.** 2020. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2020/03/epoca-negocios-industria-corre-para-tentar-suprir-demanda-explosiva-de-respiradores-por-covid-19.html . Acesso em: 26 abr. 2020.

JR, Edson Lima Gonzaga. **Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.** Barão EAD, 2014. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=mcPOHdFW_80 . Acesso em: 26 dez. 2019.

KLISANIN, Dana. **The Antifragile Mindset.** Disponível em https://www.psychologytoday.com/us/blog/digital-altruism/202003/the-antifragile-mindset . Acesso em 13 set.2020.

LAPA, Eduardo; GOMES, Elisabeth; RIOS, Fabion; RIBEIRO, Janete. **A atuação do profissional de inteligência competitiva.** São Paulo: Publit Soluções Editoriais, 2015.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Editora Nobel,** 2005.

LIEBROSS, Eric. **The SLA's: A Tool for Supplier Management, Performance Improvement or Both?** Auxis Consulting & Outsourcing, 2016. Disponível em: https://www.auxis.com/blog/the-service-level-agreement-a-tool-for-supplier-management-performance-improvement-or-both. Acesso em: 26 abr. 2020.

LINS, Sérgio. **Transferindo conhecimento tácito. Uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: Editora E-papers,** 2003. _____Level Group. **Restruturação de Suprimentos**. Disponível em: https://www.levelgroup.com.br/level-supply-chain/reestruturacao-de-suprimentos. Acesso em: 15 jan. 2020.

MACEDO. Fernanda. **Governança, a evolução do ambiente de negócios. Agência Envolverde Jornalismo.** 2018. Disponível em: https://envolverde.cartacapital.com.br/governanca-a-evolucao-do-ambiente-de-negocios/ . Acesso em: 12 fev. 2020.

MAHADEVAN, B. **Operations Management Theory and Practice. New Delhi, India: Editora Dorling Kindersley,** 2007. MAHAGAONKAR, Sayali Sudhir; KELKAR, Prof. Amey. **Application of ABC Analysis for Material Management of a Residential Building.** IRJET, 2017. Disponível em https://www.irjet.net/archives/V4/i8/IRJET-V4I8108.pdf . Acesso em: 10 mar. 2020.

MARÓSTICA, Eduardo, MARÓSTICA, Neiva Alessandra Coelho, BRANCO, Valdec Romero Castelo. Inteligência de Mercado. **São Paulo: Editora Cengace, 2017**.

MARTINS. Viviane. **Missão: sobrevivência.** Exame, negócios. 2020. Disponível em: https://exame.abril.com.br/blog/viviane-martins/missao-sobrevivencia/ . Acesso em: 10 maio. 2020.

MENARD. Robert. **Cost Analysis: The Single Most Important Tool of the Purchasing Profession.** Purchasing and Negotation Training, 2011. Disponível em: http://purchasingnegotiationtraining.com/purchasing/cost-analysis-the-

single-most-important-tool-of-the-purchasing-profession/ . Acesso em: 17 mar. 2020.

MENDES, Celson. **Transferência de conhecimento nas organizações**. Profissionais TI, 2015. Disponível em: https://www.profissionaisti.com.br/2015/03/transferencia-do-conhecimento-nas-organizacoes/. Acesso em: 24 abr. 2020.

MIGUEL, Priscila Laczynski de Souza Miguel. **Os efeitos em cascata da COVID-19 nas cadeia produtivas**. Estadão, 2020. Disponível em: https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/os-efeitos-em-cascata-da-covid-19-nas-cadeias-produtivas/. Acesso em: 18 abr. 2020.

MITSUTANI, Claudio; RIGHETTI, C. Cesar; VILLAR, Cristiane Biazzin. Compras Estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios. **São Paulo: Editora Saraiva, 2014**.
MONISE. Carla. **O que é matriz de Riscos?** Blog da Qualidade**.** 2017. Disponível em: https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-uma-matriz-de-riscos/ . Acesso em: 14 mar. 2020.

MOTTA, João. **Supply Chain Management. E as ações do nosso dia a dia em Compras.** E book.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Gestão do Conhecimento. **São Paulo: Editora S.A, 2008.**

NOURIEL, Roubini. **A atual crise econômica será pior do que a grande depressão?** Nexo, 2020. Disponível em https://www.nexojornal.com.br/externo/2020/04/02/A-atual-crise-econ%C3%B4mica-ser%C3%A1-pior-que-a-Grande-Depress%C3%A3o . Acesso em: 26 mar. 2020.

OGUNSINA, Olusegun. **The role of knowledge management in improving productivity.** Intense School, 2016. Disponível em: http://resources.intenseschool.com/the-role-of-knowledge-management-in-improving-productivity/. Acesso em: 02 fev. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial. Curitiba: Editora IESDE Brasil S.A,** 2012.

PANDIT, Kirit; MARMARIS, H. **Spend Analysis. The window into Strategic Sourcing**. **Fort Lauderdale: J.Ross Publishing, 2008**.

PEREIRA, Fabricio AK. **Microeconomia – Estruturas de Mercado. Sintetizando o conhecimento sobre Estruturas de mercado.** 2017. Disponível em https://jus.com.br/artigos/60731/microeconomia-estruturas-de-mercado . Acesso em: 15 abr. 2020.

PICCHI. Flávio. **Entenda como a gestão lean pode ajudar sua empresa a enfrentar o "mundo VUCA".** Época Negócios. 2020. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/colunas/Enxuga-Ai/noticia/2020/05/entenda-como-gestao-lean-pode-ajudar-sua-empresa-enfrentar-o-mundo-vuca.html Acesso em: 07 Jun. 2020.

PIERRE, Mitchell. **Procurement KPIs: The 'Keys' that Unlock the Value of Spend and Supply Management (Part 3) [PRO].** Spend Matters, 2020. Disponível em https://spendmatters.com/2020/05/07/procurement-kpis-the-keys-that-unlock-the-value-of-spend-and-supply-management-part-3/ . Acesso em: 10 maio. 2020.

PORTEOUS, Elaine. **What is category management in procurement?** Disponível em http://elaineporteous.com/category-management-procurement/ . Acesso em: 03 fev. 2020.

PORTER. Michael. **Estratégia Competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: **Elsevier Editora Ltda**, 2004 _____PANORAMA POSITIVO DE OLHO NA TECNOLOGIA. **Relacionamento com fornecedores: aprenda como gerir e diminua os riscos da TI.** 2019. Disponível em: https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/relacionamento-com-fornecedores/. Acesso em: 26 abr. 2020.

_____PROCUREMENT ACADEMY. **Unleashing Procurement and Supply Chain competitive forces throught the Poter's model.** 2017.

Disponível em: https://www.procurement-academy.com/unleashing-procurement-porters-five-forces-model/. Acesso em: 18 abr. 2020.

_____ProcurePort | Blog. **The importance of Strategic Sourcing in Procurement.** 2018. Disponível em: https://blog.procureport.com/strategic-sourcing-importance/ . Acesso em: 07 fev. 2020.

_____Purchase Control. **Is procurement category management right for your business?** Disponível em: https://www.purchasecontrol.com/blog/procurement-category-management/ . Acesso em: 04 march. 2020.

QUEVEDO, Mariana. **Turismo na Era do Conhecimento. Florianópolis: Editora Pandion,** 2007.

REIS, Sandro. **O profissional de Compras como vetor de sucesso nas organizações.** Mundo Logística, 2019. Disponível em: https://revistamundologistica.com.br/blog/sandroreis/o-profissional-de-compras-como-vetor-de-sucesso-nas-organizacoes. Acesso em: 04 abr. 2020.

RODRIGUES, Matheus. **Procurement com COVID-19?** Café com Comprador 2020. Disponível em: https://www.cafecomcomprador.com.br/post/procurement-com-covid-19. Acesso em: 28 abr. 2020.

SAUCE, Essay. **Essay: Porters five forces model – Automobile Industry, & analyse investment**. 2019. Disponível em: https://www.essaysauce.com/business-essays/porters-five-forces-model-automobile-industry-analyse-investment/. Acesso em: 20 abr. 2020.

_____Sievo. **Spend Analysis 101.** Disponível em: https://sievo.com/resources/spend-analysis-101 . Acesso em: 20 fev. 2020.

_____Siteware. **O que é RFI: 5 dicas para encontrar o fornecedor ideal.** 2019. Disponível em: https://www.siteware.com.br/processos/o-que-e-rfp-rfi/ . Acesso em: 23 mar. 2020.

_____Slimstock. **MATRIZ KRALJIC E GESTÃO DE FORNECEDORES. O QUE É A MATRIZ KRALJIC?** Disponível em: https://www.slimstock.com/br/academy/matriz-kraljic-e-gestao-fornecedores/ . Acesso em: 07 mar. 2020.

SOUSA, Simone Letícia Severo e. **Regime Jurídico da Concorrência. As diferenças entre concorrência desleal e infração à ordem econômica.** Curitiba: Juruá Editora, 2008.

_____Spend Matters. **Procurement in a Flat World – Impacts of Globalization.** 2007 Disponível em: https://spendmatters.com/2007/12/19/procurement-in-a-flat-world-impacts-of-globalization/. Acesso em: 02 abr. 2020.

_____Strategic Sourcing. **When you need to drive savings and competitive advantage.** ProcureAbility Disponível em: https://procureability.com/solutions/strategic-sourcing/ . Acesso em: 18 fev. 2020.

_____Supply Chain 247. **The importance of Assessing Supplier Financial Stability.** 2019. Disponível em: https://www.supplychain247.com/paper/the_importance_of_assessing_supplier_financial_stability . Acesso em: 26 mar. 2020.

_____Spend Matters. **Procurement in a Flat World – Impacts of Globalization.** 2007 Disponível em:

https://spendmatters.com/2007/12/19/procurement-in-a-flat-world-impacts-of-globalization/. Acesso em: 02 abr. 2020.

SPISTO, Patricia. **Procurement gerando valor para a organização, principalmente em tempos de crise.** Café com Comprador, 2020. Disponível em https://www.cafecomcomprador.com.br/post/%C3%A1rea-de-compras-gerando-valor-para-a-organiza%C3%A7%C3%A3o-principalmente-em-temos-de-crise . Acesso em: 02 maio. 2020.

STRATIGOS, Anthea. **COVID-19 and Business Continuity Planning.** 2019. Disponível em https://blog.outsellinc.com/covid-19-and-business-continuity-planning-7be05e1b76b6 . Acesso em: 17 abr. 2020.

TEAGUE, Paul. **Supplier Financial Risk: Health Assessment Report.** Rapid Ratings International. Disponível em: https://www.rapidratings.com/resources/whitepapers/supplier-financial-risk-assessment-whitepaper/. Acesso em: 29 abr. 2020.

_____techoje. **O Comprador estratégico vale ouro.** Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1806 . Acesso em: 02 fev. 2020.

_____VIC.GOV.AU. **Identifying procurement categories – goods and services procurement guide.** 2019. Disponível em: https://www.buyingfor.vic.gov.au/identifying-procurement-categories-goods-and-services-procurement-guide . Acesso em: 06 mar. 2020.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de Relacionamento. São Paulo: Editora Actual,** 2019.