

Seleção de fornecedores e redução de custo utilizando a negociação baseado em estratégia de cooperação: estudo de caso em uma empresa de estamparia de metais

Jefferson Maximiano Leme (FIEL–Faculdades Integradas Einstein de Limeira) je-leme@hotmail.com

Ricardo S. Franciscato (FIEL–Faculdades Integradas Einstein de Limeira) ricardo.franciscato@yahoo.com.br

Vanessa Moraes R. Munno (FIEL–Faculdades Integradas Einstein de Limeira) vanessa.moraes8@hotmail.com

Ivan Correr (FIEL–Faculdades Integradas Einstein de Limeira) icorrer@yahoo.com.br

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo apontar os principais fatores que afetam direta e indiretamente a seleção fornecedores, mostrar os potenciais para redução de custos, através de ferramentas de negociação baseado em estratégia de cooperação que pode ser aplicado em qualquer ramo. Foi realizado o estudo de caso em uma estamparia de metais que é fornecedora do ramo automobilístico e linha branca, aqui denominada como empresa W, o estudo tem como objetivo demonstrar a eficácia da seleção e desenvolvimento de fornecedores utilizando a negociação estratégica baseada em cooperação. Vale ressaltar, que no mercado cada vez mais competitivo as empresas devem focar na redução de custos, desta forma o departamento de compras tem um papel importante para que as reduções sejam consolidadas e ajuda a empresa a manter competitiva no mercado.

Palavras chave: Seleção de fornecedores, redução de custos e negociação cooperativa.

1. Introdução

Compras tem um papel extremamente importante para contribuição nas reduções de custos na organização, Pires (2013) ressalta a importância do desenvolvimento de fornecedores dentro de qualquer tipo de empresa, com intuito de melhorar o desempenho, e principalmente trazer redução de custos para a empresa, ainda ressalta que estudos nos meados dos anos 60 realizado nas indústrias eletrônicas e automobilísticas do EUA, Reino Unido, Japão e Coreia, os itens comprados representavam mais de 50% de seus custos produtivos, sendo assim o desenvolvimento de fornecedores se torna estratégico para as empresas.

Contudo a negociação constante com os fornecedores é muito importante para que a redução de custos aconteça de fato, a negociação nada mais é que um processo de troca de comunicações e informações entre vendedor e comprador, tendo como objetivo trazer vantagens para ambas as empresas dentro da ética profissional; (ALTO; ALVES; PINHEIRO,

2009). Apesar da negociação parecer simples, a mesma exige etapas e estratégias para conseguir chegar no objetivo.

A metodologia utilizada no estudo de caso, é a negociação através da estratégica de cooperação, que segundo Mello (2011), é um tipo de negociação que foge do padrão convencional, onde na negociação cooperativa é mais transparente e os riscos são compartilhados entre comprador e vendedor, deste modo o intuito é trabalhar com consignação com o fornecedor a longo prazo, de modo que ambas tenham ganhos e consequentemente redução de custo para a empresa.

2. Definição da cadeia de suprimentos e contexto histórico:

Cadeia de suprimentos ou supply chain, é definido por vários autores de maneira similares, Ballou (2006) ressalta que a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades repetidas ao longo do canal de fornecimentos, que desde a matéria prima do fornecedor até o produto final para o cliente, se classifica como cadeia de suprimentos, deste modo a mesma pode ter vários canais desde o início da cadeia.

Segundo Taylor (2005) entre os anos de 1980 e 2000 foi marcado por grandes mudanças nos conceitos gerenciais, especialmente no que toca à função de operações. O movimento da qualidade total e o conceito de produção enxuta trouxeram consigo em conjunto de técnicas e procedimentos como o JIT, CEP, SMED, Kanban entre outros, além do avanço da tecnologia da informação. Nessa onda de mudanças onde surge o conceito, o Supply Chain Management (SCM), ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, que começa a se desenvolver apenas no início dos anos 90.

Armelin; Filho; Garcia (2014), reforça que a cadeia de suprimentos é o fluxo de bens e serviços que acontece paralelo com as informações ao percorrer da cadeia, a matéria prima, a industrialização, manufatura, transportes, comercialização, porém para acontecer todo o fluxo dentro do planejado tem que existir as informações de pedido de compra, desenhos e outros documentos necessários.

2.1. Papel de compras na cadeia de suprimentos

Segundo Gomes (2010), o papel do gestor de compras é extremamente importante para a eficiência na cadeia de suprimentos, e tem como uns dos principais objetivos são manter os fluxos de abastecimento dentro dos acordos comerciais, e seus objetivos pode ser subdividido por quatro categorias abaixo:

- a) Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessária;
- b) Obter mercadorias e serviços ao menor custo;
- c) Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor;
- d) Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais

Lima (2004), ressalta a importância da transição do papel de compras reativas e compras proativas, que através da evolução essa transição ficou mais clara, até anos 80 o papel de compras era praticamente reativa com enfoque totalmente funcional, após os anos 80 reflete nas organizações atuais as compras proativa que tem o enfoque no processo, na Tabela 1, Baily et al. (2000, p. 20 apud LIMA 2004, p. 21) observa a notória diferença no cenário atual, compras com muito mais responsabilidade e autonomia para redução de custos e visão estratégica, quebrando o paradigma da função simplistas e emissor de pedido, tendo um papel importante junto a fonte fornecedora.

Tabela 1 – Mudança de papéis de compras: compra reativa e compra proativa

Compra Reativa (Até os anos 80)	Compra Proativa (depois dos anos 80)
Área de compras é um centro de custos	Área de compras deve adicionar valor
Área de compras recebe especificações	Área de compras e fornecedores contribuem para as especificações
Área de compras rejeita materiais defeituosos	Área de compras evita materiais defeituosos
Área de compras subordina-se às finanças ou à produção	Área de compras é importante função gerencial, subordina-se à presidência
Compradores respondem as condições de mercado	Área de compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	Os problemas são responsabilidade compartilhada
Preço é variável chave	O custo total e o valor são variáveis chaves
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica que pode ser longo prazo
Sistema independe de fornecedores	Sistema integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociação ganha-perde	Negociação ganha-ganha
Muitos fornecedores significam segurança	Muitos fornecedores significam perda de oportunidades
Estoque excessivos significam mais segurança	Estoques em excesso significam desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: adaptado de Baily et al. (2000, p. 20 apud LIMA 2004, p. 21)

2.2. Seleção de fornecedores

Pires (2013) ressalta a importância do desenvolvimento de fornecedores dentro de qualquer tipo de empresa, com intuito de melhorar o desempenho, e principalmente trazer redução de custos para a empresa. Vale ressaltar que o desenvolvimento ou seleção de fornecedores pode ser feito informalmente, ou através de algum programa de desenvolvimento de fornecedores já implantada na empresa, variando de produto para produto e de segmento para segmento.

Finger (2002) cita que o fornecedor tem que ser o diferencial dentro da organização, pois as vezes muitos os fornecedores bons, reflete que o cliente é bom, mesmo com um mal desempenho, porém ao contrário, fornecedores ruins, fazem que os clientes com bom desempenho refletem que tenham um mal desempenho devido sua fonte mal selecionada.

2.3. Negociação de compras

A negociação é um processo de troca de comunicações e informações entre vendedor e comprador, tendo como objetivo trazer vantagens para ambas as empresas dentro da ética profissional cita (ALTO; ALVES; PINHEIRO, 2009).

Muito se fala em negociação, e vários autores cita de maneira semelhante o trecho abaixo o autor conceitua a negociação de forma simples.

A negociação é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. É utilizada quando as partes interessadas desejam estabelecer regras de relacionamento mutuo ou quando desejam mudar as regras de um acordo já existente (MELLO, 2011, p. 25).

2.4. Negociação cooperativa

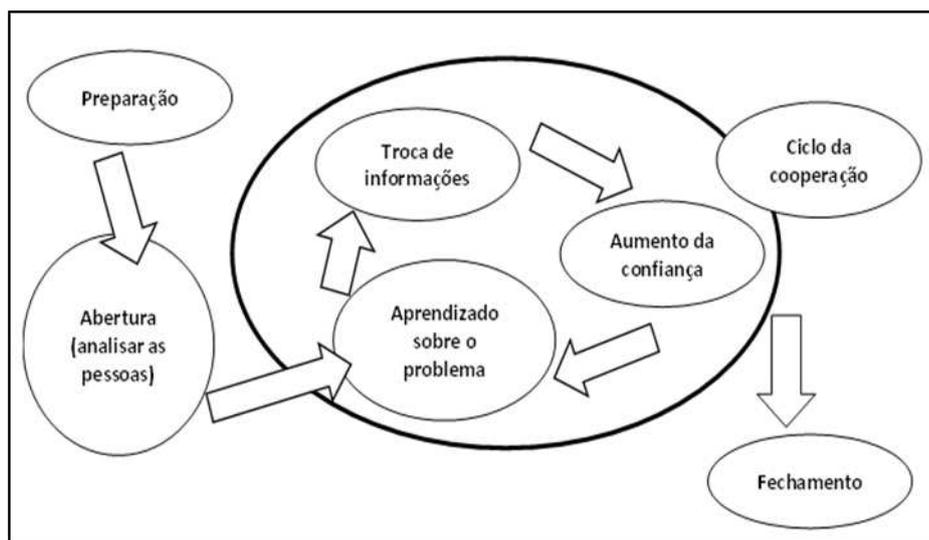
Segundo Mello (2011), a negociação cooperativa, diferente da tradicional competitiva, está mais relacionado a um processo de aprendizado e respeito mútuos, porém algumas observações devem ser tomadas nas negociações cooperativa para obter o sucesso:

Atitudes como:

- a) Troca de informação legítima;
- b) A construção da relação de confiança;
- c) A percepção correta do outro negociador e
- d) A atenção as concepções diferentes de justiça.

Nesse modelo estratégico as vantagens financeiras ainda são altas, porém mantendo alto o nível de relacionamento. Deste modo segue figura abaixo com as etapas da negociação cooperativa.

Figura 1 – Etapas da negociação cooperativa.



Fonte: Mello, 2011.

2.5. Situação atual da empresa W

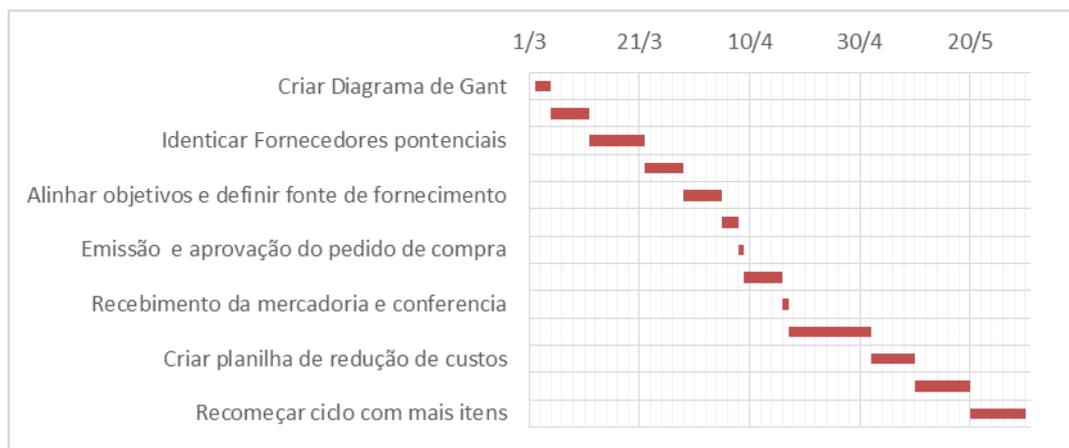
A empresa estuda aqui dominada Empresa W, do segmento de estamparias, localizada na região de Campinas-SP, no mercado a mais de 23 anos, a empresa oferece as soluções na fabricação de componentes metálicos, atendendo a vários segmentos no mercado, como: automotivo (autopeças e moto-peças), linha branca (eletrodomésticos) e industrial (máquinas em geral).

A aplicação do caso foi realizada como base segundo formalização dos estudos de Handfield et al. (2000 apud PIRES 2013), que resumia em cinco etapas.

1. Identificar os itens mais críticos
2. Identificar os fornecedores críticos
3. Formar equipe, alinhar objetivos e definir projetos chaves
4. Definir detalhes do acordo
5. Monitorar o desenvolvimento e modificar estratégicas.

Esse estudo foi realizado de maneira que tivéssemos o resultado o mais rápido possível, para melhor controle do projeto foi elaborado o gráfico de Gantt, e acompanhado etapa por etapa.

Figura 2- Diagrama de Gantt- Projeto de Redução de custos



Fonte: os autores

O estudo estava voltado para itens indiretos e após a construção do diagrama de Gantt, foi iniciado os estudos dos itens para negociação, nesse levantamento, foi escolhido um item o mesmo foi um óleo de estampagem de tambor de 200 litros, esse óleo é utilizado para estampar as peças, e tem como objetivo, obter a melhor eficiência no processo de estampagem dos produtos. Na tabela abaixo ilustra o cenário atual;

Tabela 2 – Cenário atual

Preço por litro	Embalagem	Condição de pagamento	Frete
R\$15,40	Tambor 200 litros	28 dias após o faturamento	Por conta do fornecedor

Fonte: os autores

Para ilustração, abaixo está representado a figura do tambor no cenário inicial;

Figura 3 - Tambor de 200 litros



Fonte: os autores

Após a identificação do item, realizou-se os desenvolvimentos de fornecedores de óleos, para esse desenvolvimento e para uma boa seleção dos fornecedores a atenção do comprador deverá ser dobrada, e a seleção da fonte poderá ser realizada através dos seguintes meios. (ALTO; ALVES; PINHEIRO, 2009).

- a) Próprios cadastros existentes na empresa, onde deverão estar devidamente atualizados;
- b) Guias comerciais;
- c) Catálogos de peças e equipamentos de fabricantes;
- d) Internet e sites especializados;

- e) Network, indicação de parceiros e
- f) Feiras e exposições

Dentro desse processo de pesquisa, já foi solicitado os orçamentos para as empresas, e foi informado o cenário atual para os mesmos. Sendo assim os orçamentos foram de seguinte forma:

Tabela 3 – Orçamento dos fornecedores

	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor Atual
Preço por litro	R\$16,00	R\$15,60	R\$15,40
Embalagem	Tambor de 200 litros	Tambor de 200 litros	Tambor de 200 litros
Condição de Pagamento	21 dias após faturamento	28 dias após faturamento	28 dias após faturamento
Condição de Pagamento	Por conta do fornecedor	Por conta do fornecedor	Por conta do fornecedor

Fonte: os autores

Nesse contexto, convidamos o Fornecedor atual e fornecedor B para negociação de forma cooperativa, inicialmente explanamos a nossa necessidade e questionando como poderíamos trabalhar de uma forma de parceria. Fornecedor B conseguiu melhorar 1% no preço e aumentar a condição de pagamento para 30 dias, entretanto, não era suficiente e ainda compensava continuar com o fornecedor atual. Em negociação aberta com o fornecedor atual, foi colocado em pauta o aumento do lote de compra, a ideia era comprar o óleo em container de 1000 litros, conforme Figura 4. Sendo assim os impactos de produção de óleo de 1000 litros seria menor devido o lote econômico, impactando nos custos de vendas do óleo diretamente.

Figura 4- Container 1000 Litros



Fonte: os autores

Deste modo foi negociado ao fornecedor para trabalharmos com consignação, de forma que só faturaria conforme utilização, o mesmo foi concedido pelo fornecedor sem nenhuma objeção. Sendo assim o novo cenário após negociação com o fornecedor fica da seguinte forma:

Tabela 4 – Cenário após negociação cooperativa

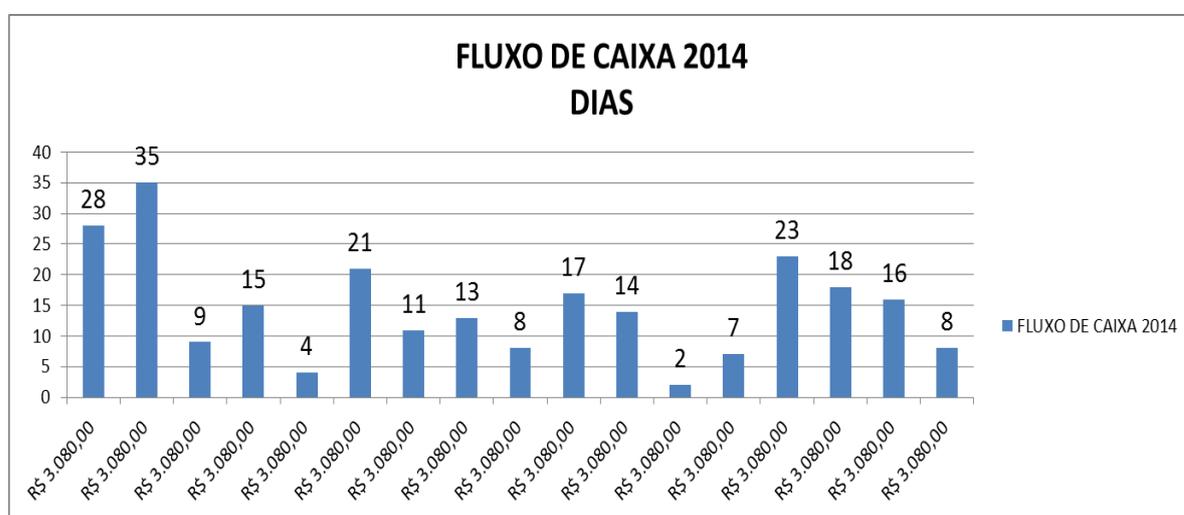
Preço por litro	Embalagem	Condição de pagamento	Frete
R\$14,45	Container 1000 litros	Consignação (28 dias após utilização)	Por conta do fornecedor

Fonte: os autores

O Preço por litro foi reduzido em 6,16 % de R\$15,40 o litro para R\$14,45 o litro, faturamento consignado seria semanalmente, fixado nas segundas-feiras, e o almoxarife informaria o departamento de compras, por sua vez, documentava ao fornecedor o volume utilizado na produção. Sendo assim pagaríamos somente o que usar, enfim após informar ao fornecedor a quantidade de utilização, o mesmo ainda seria faturado em 28 dias.

Deste modo, fizemos os levantamentos de gastos no cenário 1, na compra de tambor de 200 litros e quais os impactos no fluxo de caixa no ano de 2014 no período de 8 meses, na compra da maneira convencional, conforme informado no cenário 1.

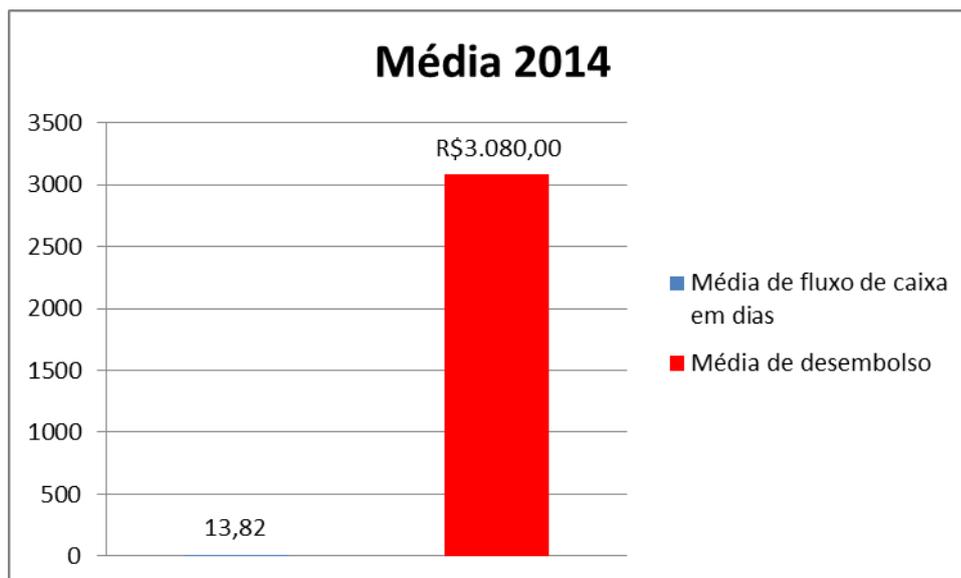
Figura 5 – Fluxo de caixa em dias com o desembolso no período de 8 meses em 2014



Fonte: os autores

Na figura acima representado por um gráfico, mostra o fluxo de caixa em cada compra de um tambor de 200 litros, com o desembolso de dinheiro em dias. Para simplificar, na figura abaixo demonstra as médias de pagamento e valor desembolsado em cada compra efetuada.

Figura 6 – Média em dias de pagamento e valor desembolsado



Fonte: os autores

Ou seja, em média de 14 dias a empresa tinha um desembolso de R\$3080,00, em óleo de estampagem. No novo cenário de consignação do óleo, para aprovação da diretoria de imediato, balizamos no levantamento de ganho anual com a redução de preços na consignação.

Tabela 5 – Redução de custos projetada para aprovação do projeto inicial.

	Preço por litro	Volume mensal -litros	Valor total por pedido	Redução mensal	Redução anual
Cenário 1	R\$15,40	400	R\$6.160,00		
Cenário 2	R\$14,45	400	R\$5.780,00	R\$380,00	R\$4.560,00

Fonte: os autores

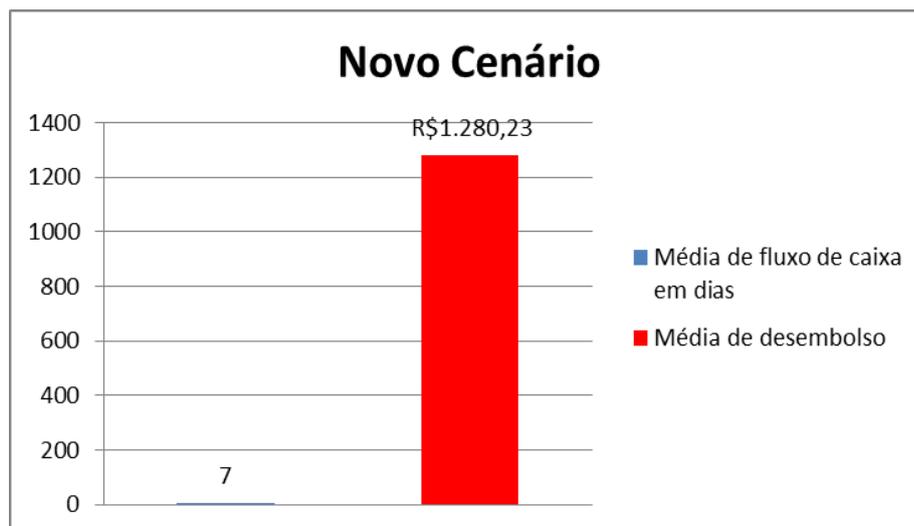
Com esse cenário de consignação foi aprovado pela diretoria e autorizado o pedido de compra em modo consignado, porém foi ressaltado que existia a possibilidade de melhoria no fluxo de caixa, que refletirá após iniciar as compras, de acordo com o volume de consumo.

Nesse momento é a etapa de monitoramento se inicia que é muito importante para que aconteça conforme planejado, sendo assim o acompanhamento do pedido é muito importante até a finalização do pedido.

2.6. Situação após negociação cooperativa e resultados

Após passado sete semanas da negociação cooperativa junto ao fornecedor, os resultados começam a ser refletido na empresa em relação ao fluxo de caixa, foi realizado o levantamento com o novo cenário de consignação e análise do fluxo de caixa, segue figura abaixo:

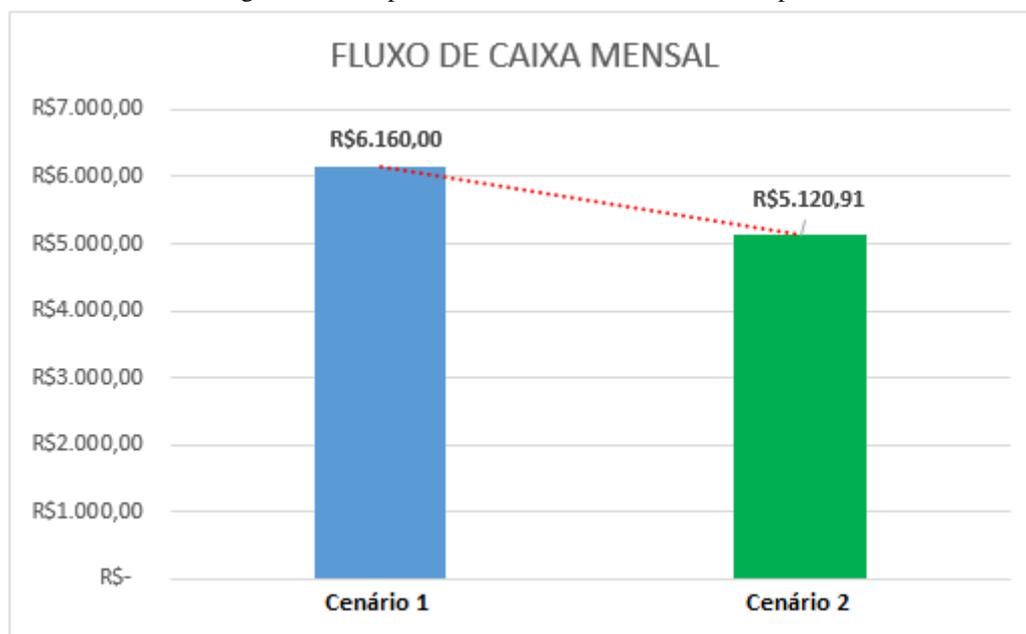
Figura 7: Novo cenário de consignação, fluxo de caixa:



Fonte: os autores

Ou seja, fazendo um comparativo com primeiro cenário o desembolso no fluxo de caixa mensal teve uma redução de 16,87%, ou seja, deixou de desembolsar mensalmente R\$1039,09, esse desembolso anualizado chega no valor aproximado de R\$12.469,08, desta forma a consignação ajuda manter o fluxo de caixa dentro de realidade de consumo da produção, pagando somente o que utilizar.

Figura 8 – Comparativo de fluxo de caixa antes e depois.



Fonte: os autores

Vale ressaltar, que os valores de fluxo de caixa, podem ser menores de acordo com o volume de produção, entretanto, não se aplica para esse caso, onde que a média de produção não caiu, sendo assim a redução é efetiva.

3. Considerações finais

Esse artigo teve como objetivo mostrar a importância de mostrar a importância que a negociação de estratégia cooperativa, faz toda a diferença dentro das organizações, de modo que obtenham a redução de custos. Um simples óleo de estampagem reduziu 16,87% no desembolso do fluxo de caixa mensal e mais 6,16% no preço por litro de óleo.

Contudo, é impreterivelmente o gestor de compras criar estratégias para ter uma ótima base de fornecedores, com auditorias constantes, incentivos de melhorias contínuas e seguir na linha da negociação cooperativa, sendo assim criando parcerias com a fonte de abastecimento, maximizando os potenciais de qualidade, entregas, custos, e outros fatores importantes dentro da negociação comercial.

Referências

ALTO, Clério F. M.; **ALVES**, Paulo Caetano; **PINHEIRO**, Antonio mendes. *Técnicas de compras*. Rio de Janeiro, FGV 1. Ed., 2009.

ARMELIN, Marco Antonio; **FILHO**, Valdir Antonio Vitorino; **GARCIA**, Francisco Carlos; Visão Holística na cadeia de suprimentos: estudo de caso do dióxido de alumínio focando os aspectos de planejamento e de gestão ambiental. Revista de Administração do Sul do Pará, Pará, REASP, 2014.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial*. 5. Ed. Porto Alegre - RS. Bookman, 2006

FIGER, Hamilton Rodrigues. *Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores* – Estudo pratico na empresa Marcopolo S/A. 2002. 145 p. Monografia (Mestrado profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2002

GOMES, Laís. *Departamento de compras de uma empresa*. 2010, Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/departamento-de-compras-de-uma-empresa/39024/>. Acesso em 18 de mar. 2015.

LIMA, José Carlos de Souza. *Um estudo sobre a reconfiguração de compras em empresas do setor automotivo*. 2004. 172p. Tese (Doutorado Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

PELÁ, Vania Rodrigues. *Estudo sobre o processo de seleção de fornecedores em um segmento da cadeia automobilística*. 2010. 105 p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Carlos, São Carlos, 2010.

PIRES, Silvio R. I. *Gestão na cadeia de Suprimentos (Supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo. Atlas 2ª ed., 2013.

TAYLOR, David A. *Logística na cadeia de Suprimentos: Uma perspectiva gerencial*. São Paulo. Pearson Addison-Wesley, 2005.