

Revisão do Processo de Compras para a Integração da Área de Suprimentos no Processo de Fusão de Duas Empresas do Segmento de Defesa & Segurança.

Rodrigo Malzone

Orientador: Msc. José Jacintho

Universidade Estadual de Campinas – Unicamp

Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo - FEC

Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes - LALT

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade estudar e aplicar de maneira prática a redução do custo de suprimentos através da aplicação da sinergia em compras, revisão do método de planejamento e boas práticas de gestão de pessoas. Este trabalho foi desenvolvido através da revisão bibliográfica de compras estratégicas, processos de fusões e aquisições de empresas, aplicação de indicadores, e planejamento e sistemas ERP (*Enterprise Resourcing Planning*). O resultado obtido foi uma redução significativa em determinados contratos de fornecimento indiretos, melhor distribuição da carteira de compras por analistas e redução no valor de aquisição de determinados itens, satisfazendo a expectativa deste projeto e encorajando sua aplicação nas demais carteiras de compras.

ABSTRACT

This work aims to study and apply the supply chain cost reduction by applying synergy practices on purchasing department, planning method revision, and Human Resources Management. This work was developed through the literature review of strategic purchasing, companies merging and acquisition process, KPI's application and ERP and planning systems. The result obtained was a significant reduction on indirect contracts, better purchasing portfolio distribution and acquisition cost reduction. The project expectation was fulfilled and your continued application on other portfolio items is recommended.

1. Introdução

A cadeia de fornecimento do mercado de Defesa e Segurança abrange diversas possibilidades de novos negócios, no entanto, todas elas estão ligadas diretamente à propriedade Intelectual do Cliente Final, até que pelo menos o projeto ou produto esteja difundido e aprovado, trazendo também diversas limitações de controle de exportação e importação de tecnologias e até mesmo de produtos de guerra.

Diante do baixo nível de investimentos em materiais e projetos de defesa, aliados com a política nacional, assim como a forte queda que este segmento sofreu na década de 90, fazem com que as empresas tenham que ser cada vez mais inovadoras para terem seus produtos e soluções apresentados mundialmente.

Este trabalho será focado na utilização de ferramentas do gerenciamento de suprimentos capazes de otimizar toda a cadeia e gerar competitividade, assim como economias e melhora no resultado da empresa.

1.1. Justificativa

Este estudo aborda o processo de fusão de duas empresas pertencentes ao mesmo grupo, posicionadas no segmento de Defesa e Segurança, se deparando com um alto custo operando separadamente, onde estas empresas eventualmente entram no mercado com processos de *strategic sourcing* (RFI, RFP e RFQ) em momentos diferentes para selecionar e adquirir o mesmo serviço ou produto. Este desalinhamento nas operações gera inclusive alto custo operacional, ou seja, é possível identificar que operando em sinergia existirá um aumento de competitividade com os fornecedores, equalizar as equipes de compras e trazer oportunidades de *savings* na carteira de itens e serviços diretos e indiretos em comparação com o *spend* anual.

1.2. Problema da pesquisa

O Atual problema é a falta de sinergia e perda de concentração de demanda nos processos de compras diretos e indiretos, já que durante o processo de fusão estas empresas apresentam processos, sistemas ERP, políticas e procedimentos diferentes, gerando conflitos na operação das equipes de compra. Este problema gera maiores gastos na cadeia de suprimentos, visto que não existe um planejamento integrado das demandas e necessidades da empresa.

1.3. Objetivo

O objetivo deste trabalho é unificar o processo de compras diretas e indiretas de duas empresas pertencentes a um mesmo grupo, tendo como finalidade reduzir os custos de compras, logísticos e melhorar o planejamento oferecendo a integração de sistemas ERP unificados e indicadores.

Desta maneira poderemos gerar uma economia de custos em escala que podem oferecer melhores resultados e afetar o custo do produto vendido, gerando maior competitividade e também redução no número de fornecedores.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Compras Estratégicas

De acordo com Chopra (2003), a cadeia de suprimentos é responsável pela união de todos os elos inerentes ao atendimento de uma solicitação externa, muitas vezes gerada por uma venda. Os elos desta cadeia são formados por fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos varejistas e clientes. Sendo assim, uma cadeia de suprimentos é composta por um conjunto de organizações que visam atender uma demanda comum de maneira completa, eficiente e eficaz.

Atualmente, o sucesso das organizações está atrelado ao bom desempenho da cadeia de suprimentos, que pode ser conquistado através da utilização de ferramentas de coordenação e gestão, assim como na aplicação de indicadores de desempenho. O foco da gestão de suprimentos é maximizar o valor global gerado por ela, sendo que o resultado deste trabalho é a redução dos custos gerados por todo o processo até a venda ao cliente final, sendo mais competitiva, já que esta redução gera melhor posicionamento do produto da empresa perante o mercado.

O Conceito de Compras Estratégicas conforme sintetizado por Neves e Hamacher (2004), é o processo de identificação sistemática das principais fontes de fornecimento para determinada demanda de itens necessários para o processo direto ou indireto relacionado ao funcionamento das empresas (produtos ou serviços), avaliação, negociação e contratação de fornecedores, aplicando o desenvolvimento contínuo da relação entre as partes, assim como o monitoramento da qualidade do produto ou serviço fornecido, objetivando o aumento da competitividade das empresas e agregando valor na cadeia de suprimentos.

Segundo Hoinaski (2017), fundador da IBID *e-procurement*, o conceito de compras estratégicas foca na aquisição dos insumos, produtos e serviços necessários para a venda direta ou beneficiamento produtivo de itens inerentes ao portfólio de uma organização, no entanto, focada na melhoria contínua de todos os elos da cadeia, aumentando o nível de serviço e consequentemente otimizando os custos e resultados.

Para tal engajamento, o departamento de Compras age de maneira ativa e tem como responsabilidade interagir e influenciar outras áreas da organização, inclusive gerando provocações positivas na padronização e desenvolvimento do produto que pode resultar em um redesenho para melhorar o atingimento das metas de venda, aumento de margem e padronização de subitens utilizados em diversas estruturas de produto.

Esta postura no setor de compras resulta em maior competitividade e lucratividade, além de trazer economia para os processos.

Segundo Ballou (2006), as compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização, onde entre as principais atividades de compras, temos:

- Selecionar e qualificar fornecedores
- Avaliar desempenho de fornecedores
- Negociar contratos
- Comparar preço, qualidade e serviço
- Programar compras
- Estabelecer os termos das vendas
- Avaliar o valor recebido
- Mensurar a qualidade recebida, quando não vinculada entre as responsabilidades do controle de qualidade
- Prever mudanças de preços, serviços e da demanda

O setor de compras ocupa uma posição importante e de grande destaque nas organizações, já que as peças e componentes, assim como outros suprimentos comprados representam aproximadamente de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.

Segundo definição apontada por Cândido (2011), *Strategic Source* é uma metodologia utilizada em suprimentos em que se analisa profundamente o custo total de aquisição de cada família de produtos ou serviços através de seu mapeamento, entendimento e avaliação das especificações destes materiais, níveis de serviço e de seu mercado fornecedor.

Aplicando este processo, temos uma visibilidade dos custos que afetam os produtos finais e também os custos internos de utilização, financeiros e logísticos, tornando possível avaliar as otimizações na estrutura dos produtos (BOM List), achar um ponto ótimo que atenda aos requerimentos e níveis de serviço que maximizem o custo-benefício de determinada aquisição, ampliando o conhecimento do mercado fornecedor, melhorando a qualidade do material e agilizando assim o fluxo de atendimento do mercado.

Conforme podemos observar na figura 1, o *Strategic Sourcing* possibilita um maior potencial de redução de custos e aumento de desempenho da cadeia produtiva, com melhoria da qualidade e agilidade dos processos operacionais.

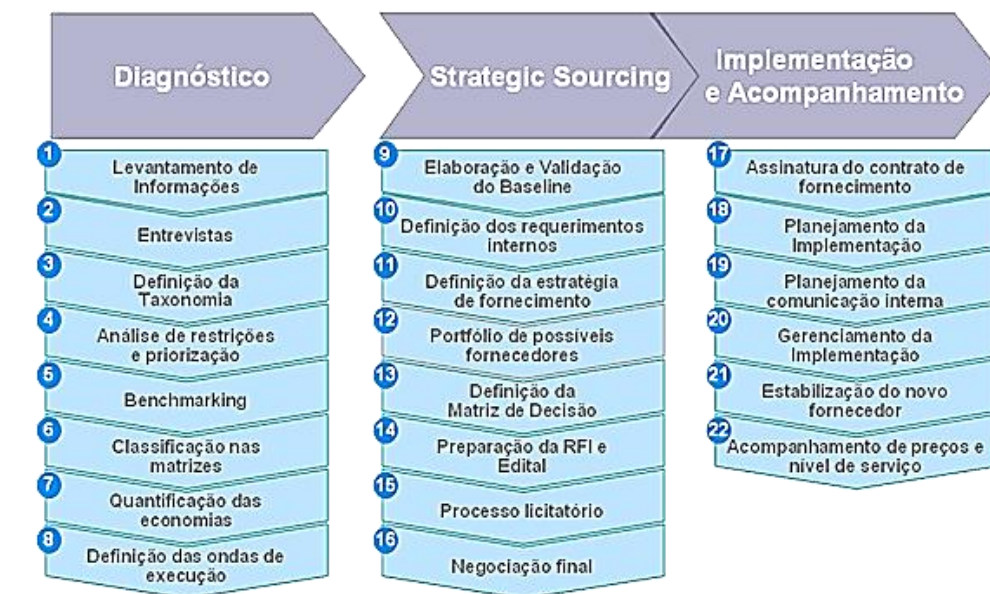


Figura 1 - Etapas do *Strategic Sourcing*

Fonte: (Cândido, 2011, p. 1)

Em resumo, a definição de *Strategic Sourcing* é a busca constante de oportunidades para enriquecimento de valor na cadeia de fornecimento, através da identificação da relevância dos itens negociados pela organização, do gerenciamento do relacionamento com as empresas fornecedoras, avaliação e aplicação de planos e atividades estratégicas, reduzindo custos em todas as etapas da cadeia a fim de conseguir vantagem competitiva perante seus concorrentes.

2.2 Compras em Grande Escala

Conforme apontado por Moretto (2016), em seu artigo publicado no site CONSTRUCOMPRAS, a definição das políticas de compras e a definição de insumos estratégicos são centralizadas, mas a efetivação das compras cabe às unidades de negócios.

Ao centralizar a atividade, busca-se a sinergia nas negociações, com ganhos de escala, obtendo o melhor aproveitamento de estrutura de compras da organização.

Este conceito deriva a operação de compras integralmente centralizada e o modelo misto, sendo o primeiro focado nas negociações com fornecedores até a operacionalização dos pedidos e acompanhamento das entregas nas unidades da empresa.

Na segunda modalidade, a definição das políticas de compras e as negociações de insumos estratégicos são centralizadas, mas a efetivação das compras cabe às unidades de negócios, inclusive para formatar os contratos quando necessário.

A estrutura central de compras divulga, administra e monitora as condições estabelecidas na negociação, porém os compradores das unidades de negócios seguem, sem qualquer desvio, todos os detalhes do que foi acordado pela matriz com o fornecedor.

A estrutura de compras integralmente centralizada permite a visão de toda a operação, além de ganhos logísticos ao possibilitar o conhecimento e a melhoria da distribuição para cada uma das unidades de negócios, tendo como grande vantagem o ganho de escala na negociação do insumo ou serviços diretos e indiretos.

Ao negociar um volume maior, de uma única vez, a empresa chega a um preço mais favorável de contratação. A partir da aquisição, passa a monitorar os movimentos do mercado, até mesmo promovendo concorrências periódicas para apurar a postura de preços, com tendência de elevação ou queda.

Segundo definição do SEBRAE, a economia de escala ocorre quando o custo médio de produção fica mais barato à medida que aumenta a quantidade de produtos produzidos, representando vantagens, por exemplo, para *startups* que podem tornar-se escaláveis.

A economia de escala pode ser classificada entre real e pecuniária, onde:

- Economia de escala real: Menos fatores utilizados com o aumento da produção
- Economia de escala pecuniária: O valor pago na aquisição dos insumos fica menor diante do aumento da produção

Para a obtenção de uma maior eficácia na economia de escala se faz necessário padronizar a produção e estrutura dos produtos, fazendo com que diversos insumos possam ser utilizados em diversas cadeias de produtos, economizar com patentes e elaboração de *design*.

A maior vantagem da economia de escala é a redução dos gastos visando garantir a possibilidade de oferecer preços mais competitivos, alavancando as vendas e metas da empresa.

Segundo Ballou (2006), pode-se conquistar descontos por quantidades através da economia de escala, onde certamente os fornecedores oferecerão menores preços para a compra.

Isto permite que os próprios fornecedores se beneficiem na economia gerada na cadeia, repassando estes benefícios aos compradores mediante incentivos sobre os preços negociados.

As formas mais comuns de incentivos sobre preço são:

- Inclusivo
- Não inclusivo

Um plano inclusivo é aquele em que as quantidades de compra que são maiores de maneira progressiva são beneficiadas com um desconto aplicado em todas as unidades compradas, ou seja, trata-se de algo comum para inúmeros itens de consumo.

Ao considerar o plano não-inclusivo de incentivo a desconto por quantidade de compras, podemos observar que o desconto é aplicado somente nas unidades que fazem parte do intervalo da quantidade beneficiada, geralmente utilizados quando a quantidade comprada supera o limite de quebra de preços.

2.3. Planejamento e Sistemas ERP

Planejar é o processo contínuo envolvendo ações integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser executadas de forma adequada considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

O planejamento bem realizado gera resultados positivos para a empresa como um todo, permitindo maior controle nas atividades. Melhor coordenação de projetos, antecipação aos problemas e sua solução e maior assertividade nas decisões.

Segundo Corrêa, Giansesi e Caon (2014), a necessidade de planejamento deriva diretamente de conceitos da Administração da produção de planejar as necessidades futuras de capacidade, considerando a peculiaridade e tempo de resposta de cada processo decisório.

Podemos entender o tempo de resposta como a diferença entre a tomada de decisão até que de fato as ações inerentes ao processo de decisão tomem efeito e demonstrem resultados.

Levando em consideração que determinadas decisões seguem caminhos e tempos diferentes, é extremamente necessário que se tenha algum tipo de visão sobre o futuro para que se possa tomar uma decisão mais acurada e que produza o melhor efeito.

“Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro” (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2014).

Um bom processo de planejamento depende de uma visão adequada do futuro e de conhecimentos sobre a situação atual, somados a um modelo lógico de sistemas de planejamento que traduza a visão do presente e futuro em ferramentas e materiais adequados para uma boa tomada de decisão.

É de extrema importância ter objetivos claros sobre o atingimento da meta e qual direção seguir perante as diretrizes e objetivos da empresa.

De acordo com Corrêa, Gianesi e Caon (2014), os sistemas ERP tem como objetivo suportar todas as necessidades de informação para a tomada de decisão gerencial da corporação como um todo. O ERP é responsável pelo planejamento de recursos da empresa e é oriundo dos sistemas mais tradicionalmente chamados de MRP (*Material Requirement Planning*) e MRP II, (*Manufacturing Resource Planning*).

O atendimento básico deste sistema (ERP) é composto por módulos que atendem as necessidades de informação para apoio à tomada de decisão de setores que não estejam apenas ligados à produção, tais como:

- Distribuição
- Custos
- Recebimento fiscal
- Faturamento
- Recursos humanos
- Finanças
- Contabilidade

Existe uma tendência muito forte em todos os segmentos e tamanhos de empresas em adotar sistemas ERP para controlar seus fluxos de informação e planejamento, sendo assim a base de dados corporativa para apoio à tomada de decisão, principalmente operacional.

Os ERP's mais avançados possuem módulos integrados que abrangem diversos escopos, tendo como um deles o módulo relacionado a operações e *Supply Chain Management*, que visa abranger, entre outras, as seguintes funções:

- Realizar previsões / análises de vendas, trazendo alguns modelos matemáticos simples para correlações e extrapolações, como médias móveis, amaciamento exponencial e correlações por mínimos quadrados;

- Realizar o controle e lista de matérias (estrutura de produtos), refletindo mudanças de engenharia;
- Plano mestre de capacidade;
- Auxiliar em cotações, dentro do módulo compras, visando apoiar o processo decisório da função de suprimentos da empresa, manutenção de cadastro de fornecedores, acompanhamento de desempenho de fornecedores, compradores e etc;
- Controle de estoques, apoiando a função de controle de inventários, níveis de estoque, transações de recebimento, alocações de materiais e outras atividades relacionadas ao gerenciamento de estoques;

2.4. Indicadores SMART

Segundo Toledo (2016), O pilar para o sucesso de um planejamento empresarial é a definição de objetivos que devem seguir diversos critérios para que os objetivos sejam alcançados.

Metas e objetivos bem definidos permitem que cenários sejam antecipados e, conseqüentemente, que as operações se tornem mais fluídas e produtivas.

Os indicadores e metas SMART são uma ferramenta para definição de objetivos que geram impactos em toda a organização. A palavra é um acrônimo para as palavras *Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Bound*. Tais metas são aplicadas de modo a estruturar projetos e facilitar a conclusão de objetivos, onde cada palavra representa uma etapa da ferramenta e todas são indispensáveis para o êxito.

***Specific* (Específico)**

Os objetivos devem ser específicos e claros, não podendo permitir qualquer tipo de dupla interpretação. O Objetivo deve ser minuciosamente detalhado.

- Qual o motivo desse objetivo;
- Quais são as pessoas envolvidas no projeto;
- Quais são as restrições desse objetivo;
- Quais são as demandas básicas para que ele possa ser colocado em prática;
- O que está vinculado ao cumprimento dessa meta.

Measurable (Mensurável)

Esta etapa traduz a necessidade de medição dos dados coletados para que possa existir o gerenciamento dos objetivos que foram demonstrados em números. Por isso devemos estipular objetivos que possam ser sistematicamente interpretados e numericamente manipulados.

Attainable (Atingível)

Para que os objetivos sejam atingíveis suas metas devem ser razoáveis para que não pareçam inatingíveis ou fora da realidade, gerando desmotivação para equipe.

Todo objetivo deve representar um consenso entre todos os envolvidos, fazendo com que todos estejam cientes das exigências e benefícios decorrentes dele.

Relevant (Relevante)

Um objetivo SMART, por mais óbvio que possa parecer numa primeira observação, deve ser relevante para a sua realidade. No momento de avaliar se seu objetivo é relevante, deve-se levar em consideração a concordância do objetivo com os ideais e políticas da empresa e disposição da equipe em realizar o projeto.

Ao propor um objetivo de redução de custo em determinado setor da empresa, deve-se considerar seus impactos e efeitos colaterais em outras áreas ou equipes, evitando assim que exista perda de produtividade e desmotivação em toda organização.

Time-Bound (Temporizável)

Nesta fase precisamos definir a recorrência temporal do objetivo, ou seja, estipular um prazo para a realização e cumprimento deste. Ao estipular metas temporais podemos observar maior senso de urgência no projeto, gerando maior comprometimento e organização operacional da equipe.

O método SMART, quando corretamente aplicado, vem trazendo resultados surpreendentes para empresas dos mais variados ramos.

2.5. Fusões e Aquisições de Empresas

Segundo Lima (2017), o termo fusões e aquisições (F&A) derivou do termo em inglês M&A (*Mergers and acquisitions*), que são processos de negociações entre organizações ou pessoas físicas que visam transferir cotas sociais de uma empresa para outra empresa ou para outra pessoa física.

Os principais Tipos de Operações de Fusões e Aquisições são:

- Fusão de empresas – União de duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, sucede direitos e obrigações, normalmente por meio de permuta de ações.
- Aquisição de empresas – Operação em que o comprador adquire a totalidade ou quase totalidade. Normalmente integração é complexa.
- Incorporação de empresas – Uma ou mais empresas são absorvidas por outras, ocorrendo o desaparecimento da empresa incorporada. Integração bastante complexa.
- Cisão de empresas – Divisão de empresas, destinando parte de seus ativos para a formação da nova empresa, possivelmente resultando no encerramento da empresa atual. As novas empresas assumem todas as responsabilidades da empresa principal.
- Joint Venture – Criação de nova empresa, mantendo as operações dos sócios individualmente. Um contrato irá definir os principais direitos e deveres da Joint Venture.

As Fusões e Aquisições são geralmente aplicadas para alavancar o crescimento das empresas, otimizando assim o capital para financiar maior fabricação, campanhas de marketing, estoques, equipe comercial e etc.

As ferramentas de fusão e aquisição conecta investidores que querem investir seu dinheiro em negócios rentáveis e com potencial de crescimento com as empresas que proporcionam esse cenário.

Também podemos apontar o método de fusão e aquisição em diferentes momentos da empresa, tais como:

- Momento de crise – As ferramentas de F&A são aplicadas para apoiar as empresas a passar por esses momentos difíceis. É consenso que essa solução não é a ideal para o momento, pois pode gerar um deságio na negociação, porém a empresa pode não ter escolhas.
- Dissolução Societária – Processo de saída de um sócio da sociedade empresarial, seja por uma venda para os sócios remanescente ou para novos compradores do mercado.
- É extremamente importante a aplicação estruturada do processo de dissolução societária, pois este processo irá remunerar o sócio que sairá e manterá a empresa saudável com seus compromissos desde seus funcionários, clientes, fornecedores e comunidade.
- Saída do Negócio – O processo de saída de um negócio é algo inevitável, seja para a sucessão familiar, profissionalização ou venda para terceiros.
- Oportunidade de mercado – Podemos tomar como um bom exemplo a abertura de capital de uma determinada empresa, fazendo com que ela se capitalize e tenha um plano de expansão.

A compra de empresas *Startup* também é demonstrada como uma grande oportunidade de mercado, pois a inovação destas empresas pode fazer com que um negócio que já é consolidado no mercado mantenha em sua linha de produtos ou serviços características inovadoras, mantendo assim seu posicionamento estratégico diante dos concorrentes.

3. Método

Esta pesquisa se dá através de um estudo de caso, apoiando-se em técnicas de coleta de dados, também quantitativas, sendo aplicado na cadeia de suprimentos durante o processo de fusão de duas empresas pertencentes ao mesmo grupo, posicionadas no segmento de Defesa e Segurança.

Para iniciar o desenvolvimento desse trabalho foi necessário levantar informações a respeito dos processos envolvidos nas rotinas de compras, desde a solicitação da demanda até a entrega do material ou conclusão do serviço contratado.

Na sequência, foram feitas entrevistas com os clientes internos e compradores, considerando revisões no processo de planejamento e definição das demandas técnicas, levando

em consideração as peculiaridades de cada projeto ou necessidades internas da empresa voltada também para as carteiras de itens indiretos.

Com as informações levantadas e as análises desenvolvidas, foi possível identificar grandes oportunidades de sinergia nas compras de insumos diretos e indiretos, viabilizando o ganho de escala nas negociações e economias nas compras realizadas.

Durante o processo, foram feitas reuniões com a participação das áreas de compras, engenharia, qualidade e principais fornecedores, levantando os dados históricos da operação.

O fluxograma representado pela figura 2 considera as etapas principais deste estudo para otimizar a sinergia nas atividades de suprimentos.

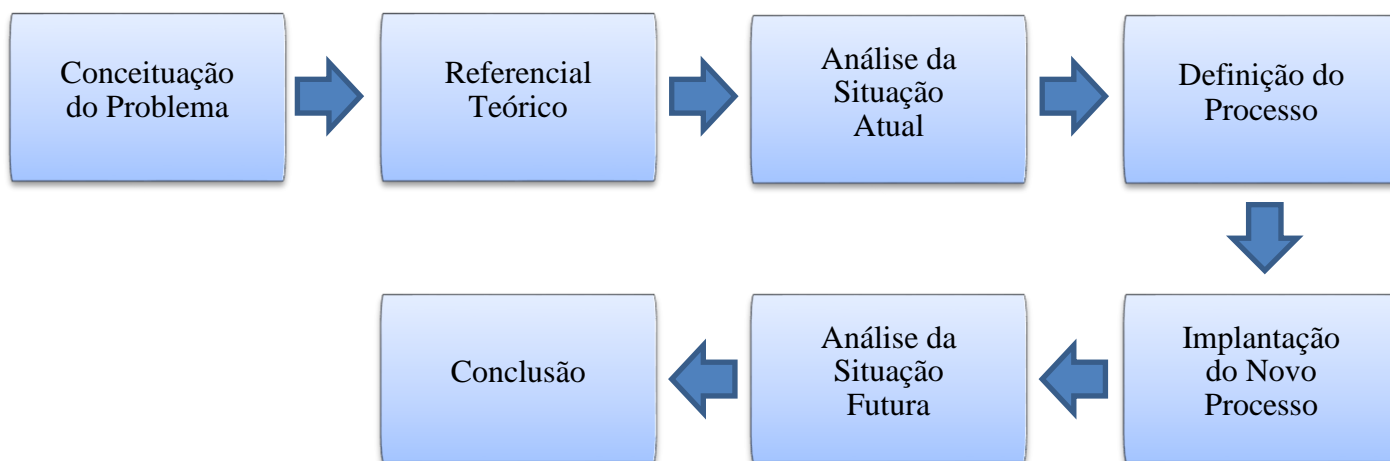


Figura 2 – Fluxograma do método

3.1. Conceituação do Problema

Conforme abordado no capítulo 1, a conceituação do problema consiste no processo de fusão de duas empresas pertencentes ao mesmo grupo, posicionadas no segmento de Defesa e Segurança, se deparando com um alto custo operando separadamente, onde estas empresas eventualmente entram no mercado em momentos diferentes para selecionar e adquirir o mesmo serviço ou produto.

Diante deste cenário, iremos trabalhar em unificar as rotinas de planejamento e compras, garantindo maior sinergia.

3.2. Referência Teórico

O Referencial teórico foi pesquisado de acordo com as premissas e parâmetros adotados nas estratégias de administração e operações em uma cadeia de suprimentos, conforme podemos observar no capítulo 2, aqui apresentado.

3.3. Análise da Situação Atual

A análise da situação atual está demonstrada e abordada em maiores detalhes no capítulo 4.3 deste estudo de caso.

3.4. Definição do Processo

No capítulo 4.4 demonstramos as peculiaridades do processo atual, assim como a performance atual atingida neste modelo.

3.5. Implantação do Novo Processo

Este processo, seu método de definição e estratégia de engajamento das equipes serão apresentados em maiores detalhes no capítulo 4.4 deste estudo de caso

3.6. Análise da situação Futura

Poderemos observar os indicadores de performance utilizados para mensurar e gerenciar a situação futura do projeto após a implantação do novo processo no item 4.5, Resultados Alcançados.

3.7. Conclusão

No capítulo 5, abordaremos com maiores detalhes as conclusões e recomendações que observamos durante a evolução deste projeto, tendo assim uma melhor análise dos resultados alcançados e viabilidade de aplicação e melhoria continua nos procedimentos adotados.

4. Aplicação Prática

O trabalho foi desenvolvido durante o processo de fusão de duas empresas atuantes no mercado de Defesa e Segurança brasileiro, com o objetivo de garantir a sinergia da área de compras e melhorar a performance no atendimento e redução de custos. Podemos observar a evolução da aplicação deste trabalho conforme detalhado e desenvolvido nos próximos itens.

4.1. Perfil da Empresa

A companhia, objeto deste estudo é uma empresa brasileira, do segmento de Defesa & Segurança, dedicada a desenvolver, projetar, certificar, industrializar, integrar e implantar

sistemas e serviços na área de monitoramento de fronteiras e proteção de estruturas estratégicas, de acordo com as diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa. Ela está compromissada com as necessidades brasileiras no setor de defesa e segurança, estimulando o desenvolvimento tecnológico nacional, inclusive para posterior exportação, e fortalecendo a indústria nacional e a balança comercial brasileira.

O projeto em questão foi desenvolvido e aplicado em sua unidade de Campinas, São Paulo.

4.2. Perfil dos Produtos e Serviços

Tratando-se de uma empresa especialista na integração de sistemas complexos, seus produtos e serviços atingem o mercado nacional e internacional, abrangendo os setores de Defesa e Segurança com produtos de alta tecnologia e valor agregado, sendo radares de busca e vigilância aérea e terrestre, sensoriamento remoto para cartografia e monitoramento, desenvolvimento e integração de sistemas e estruturação e gestão de projetos complexos.

4.3. Situação Anterior

A empresa estudada encontra-se diante de um processo de fusão, vivenciando diversas dificuldades operacionais em função da baixa sinergia no setor de compras, onde gastos desnecessários com contratos redundantes e descentralização das atividades de procura e seleção são problemas aparentes.

Além do acima observado, notou-se que os contratos de fornecimento eram executados sem qualquer revisão de preço que não fosse por cláusula de índice de reajuste, ou seja, os preços já estavam defasados ou inflados e precisavam de nova concorrência no mercado para atualização.

Conforme podemos observar na tabela 1, a área de compras era formada por uma estrutura com 3 compradores com níveis de experiência distintos, onde os processos eram divididos e conduzidos de maneira aleatória para as tarefas operacionais do setor.

Este cenário propicia a falta de interação focada com os fornecedores, onde muitas vezes o mesmo fornecedor é acionado no mesmo dia por diferentes analistas para comprar itens suportados em seu portfólio.

Tabela 1 – Carteira de Compras

Distribuição de Carteiras		
Carteira	Gasto Anual	Comprador
Eletrônica	R\$ 6.388.727,05	1, 2 e 3
Mecânica/Usinagem	R\$ 3.835.409,60	1, 2 e 3
Componentes	R\$ 3.589.017,69	1, 2 e 3
Indiretos	R\$ 2.688.972,52	1, 2 e 3
Placas	R\$ 1.571.594,02	1, 2 e 3
Cablagem	R\$ 716.532,66	1, 2 e 3
	R\$ 18.790.253,54	

Fonte: Elaborado pelo autor

As solicitações de compra (SC's) eram recebidas das áreas demandantes de maneira desordenada e com diversas informações técnicas ou desenhos faltantes, gerando assim maior tempo para análise e entendimento do comprador, bem como maior tempo no recebimento das cotações, pois os fornecedores dedicavam esforços em reuniões técnicas para alinhamento das demandas.

Todo este tempo era considerado no ciclo das SC's até a emissão do Pedido de Compra (PC), impactando no fechamento dos processos. Este tempo pode ser observado através da amostragem de Janeiro de 2017 até Outubro de 2017 na Tabela 2 e Figura 3.

Tabela 2 – Ciclo de Fechamento da Solicitação de Compra

CICLO DE FECHAMENTO	TOTAL LINHAS DE COMPRA	MÉDIA DE DIAS
Acima 30 dias	2013	48,02
15 - 30 dias	2180	22,7
0 - 15 dias	1738	7,62
TOTAL	5931	26,87

Fonte: Elaborado pelo autor

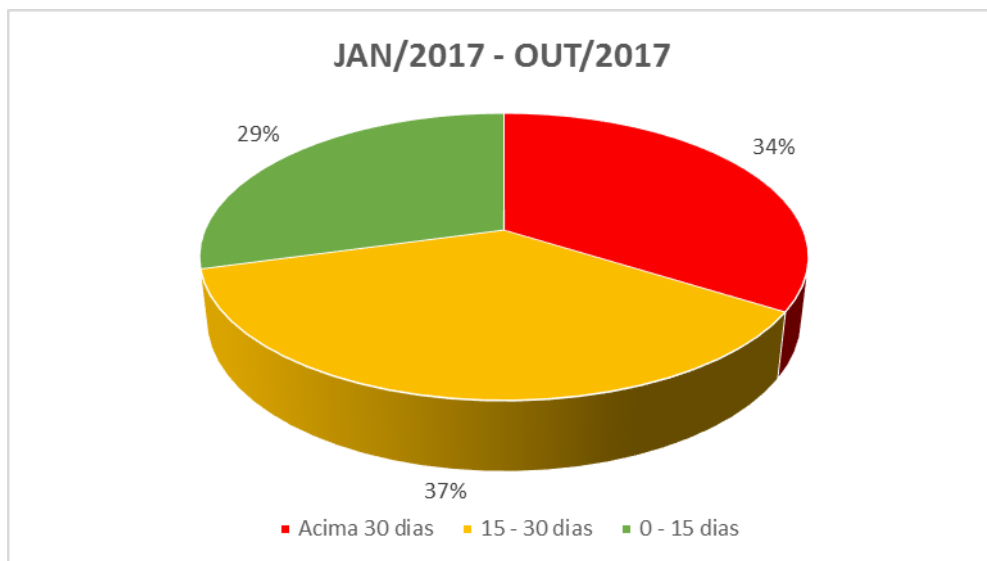


Figura 3 – Ciclo de Fechamento da Solicitação de Compra

O *Color Aging* para o tempo de clique apresentado acima é de 0-15 dias para os processos classificados como verde, de 15-30 dias para o amarelo e vermelho para os ciclos encerrados acima de 30 dias, sendo que a maior concentração dos pedidos, eram fechados na média de 22,7 dias, impactando o prazo final do projeto em função da somatória deste período no *lead time* de entrega do fornecedor.

A média ponderada para o total de processos executado no período é de 26,87 dias.

4.4. Situação Posterior

Após análise da situação anterior, diversas reuniões de equipes foram realizadas com o intuito de gerar subsidio, muitas vezes através de *brain storm*, para a definição de um novo processo e consequentemente novas metas que possam ser controladas através de indicadores de desempenho a partir do comprometimento dos analistas com o processo de fusão e melhoria processual.

Com o cenário identificado, sugeriu-se inicialmente uma estruturação da equipe de compras, onde foram inseridos mais 2 analistas diante de uma coordenação de compras.

Dado este fato, podemos evidenciar na figura 3 que a carteira de compras ficou dividida de forma que exista uma segregação no tipo de item que será negociado, onde o comprador responsável por cada categoria, adquire experiência no produto e consequentemente gera melhores condições de negociação e sinergia nas demandas com o mesmo escopo.

Tabela 3 – Carteira de Compras (Posterior)

Distribuição de Carteiras		
Carteira	Gasto Anual	Comprador
Eletrônica	R\$ 6.388.727,05	1
Mecânica/Usinagem	R\$ 3.835.409,60	2
Componentes	R\$ 3.589.017,69	2
Indiretos	R\$ 2.688.972,52	3 e 4
Placas	R\$ 1.571.594,02	5
Cablagem	R\$ 716.532,66	5
	R\$ 18.790.253,54	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura e tabela 4, é evidenciado que, com a segmentação dos analistas por carteiras definidas e após um processo de redefinição da estrutura da engenharia e PCP na conclusão, revalidação e publicação dos desenhos técnicos antes do envio da solicitação de compras, ganhou-se agilidade no processo e aumento de eficiência na objetividade da RFP ou RFQ.

Deste modo os fornecedores também melhoraram o seu tempo de resposta para as análises comerciais, o que impacta diretamente na melhora do indicador de tempo de resposta na conversão dos pedidos de compra.

Observa-se que o período utilizado para esta amostragem de dados é de Novembro de 2017 até Abril de 2018, no entanto, a média ponderada do período é de 20 dias, o que comprova uma melhora significativa na utilização deste modelo.

Tabela 4 – Ciclo de Fechamento da Solicitação de Compra

CICLO DE FECHAMENTO	TOTAL LINHAS DE COMPRA	MÉDIA DE DIAS
Acima 30 dias	254	48,11
15 - 30 dias	325	22,44
0 - 15 dias	762	9,69
TOTAL	1341	20,06

Fonte: Elaborado pelo autor

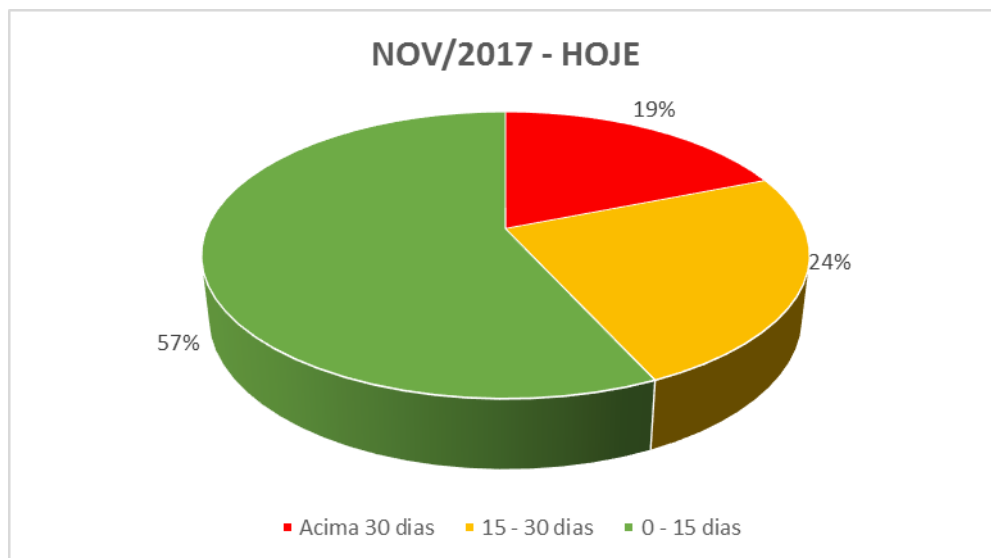


Figura 4 – Ciclo de Fechamento da Solicitação de Compra

Diante do exposto na figura 5, as equipes foram treinadas e engajadas em ações que visam redução de custos, onde foram aplicadas as ferramentas de *strategic sourcing* nos contratos vigentes e também nos fornecedores recorrentes para cada carteira de compras. O trabalho foi inicialmente aplicado nas demandas de componentes eletrônicos, pois em um pequeno grupo de equipamentos pode-se observar a maior concentração de custo e melhor possibilidade de negociação. Os fornecedores abordados estão inseridos nesta cadeia de suprimentos por um longo período, deixando em evidencia a possibilidade de ganho nas negociações.

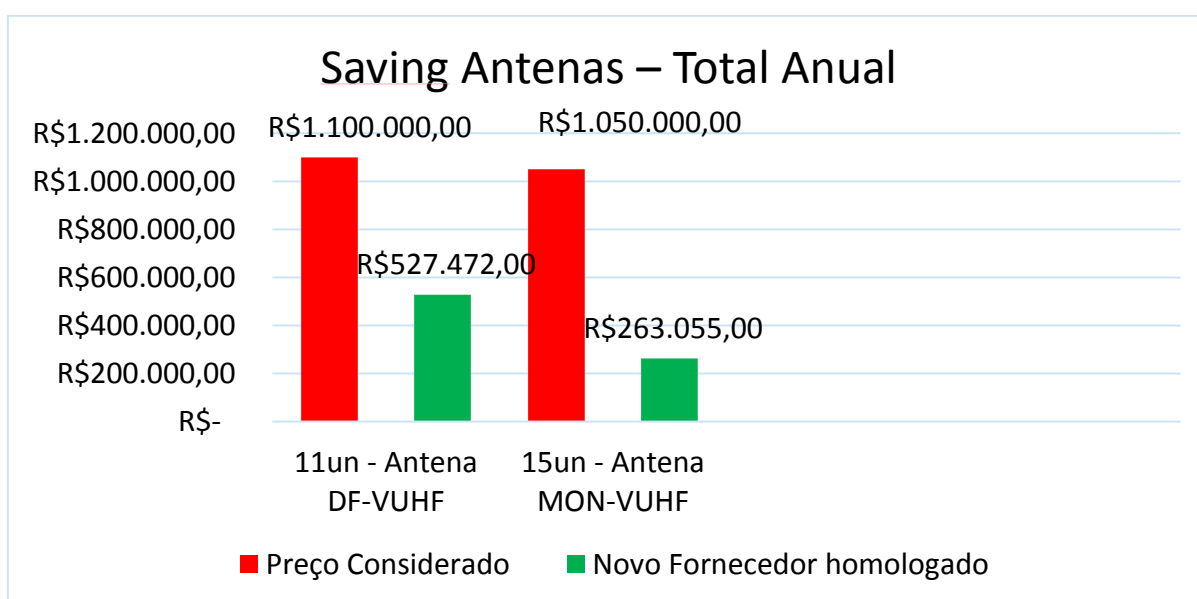


Figura 5 – Insumos Diretos (*Strategic Sourcing*)

Em relação aos insumos e serviços indiretos, foi identificado que diversos contratos que tinham o mesmo escopo poderiam ser renegociados para que seus valores globais pudessem ser revistos e trazidos a valor presente através de um novo processo de RFP, atualizando seu escopo para o perfil de demanda da nova estrutura.

A partir desta análise, podemos observar através da tabela 4 o montante anual que foi economizado através de renegociações e aditamentos ou cancelamentos contratuais adequando o novo escopo e perfil da empresa.

Tabela 5 – Otimização dos Contratos Indiretos (Posterior)

Contrato Fornecimento	Categoria	Valor Anual
A	LIMPEZA	R\$ 148.347,12
B	ARMAZEM GERAL	R\$ 300.194,14
C	ESPAÇO PARA ANTENAS NO ED. SÃO PAULO	R\$ 138.000,00
D	SERVIÇO DE ARMAZENAGEM ALFANDEGADA	R\$ 95.046,39
E	LOCAÇÃO SALA Nº124 e 125	R\$ 49.194,24
F	LOCAÇÃO SALA Nº218	R\$ 20.898,00
G	LOCAÇÃO SALA Nº219	R\$ 19.530,12
H	LOCAÇÃO SALA Nº228	R\$ 21.614,16
I	LOCAÇÃO SALA Nº229	R\$ 22.788,60
J	SERVIÇO DE LOCAÇÃO DE BEBEDOUROS	R\$ 3.150,72
K	LOCAÇÃO DE TOALHAS INDUSTRIAIS	R\$ 6.000,00
L	MANUTENÇÃO DA FILIAL DA BRADAR SJC	R\$ 30.262,00
M	VIGILANCIA	R\$ 150.932,40
N	SERVIÇO DE VIGILANCIA INTERNA E EXTERNA DA UNIDADE DE CAMPINAS	R\$ 191.489,28
O	SERVIÇO DE MONITORAMENTO DE ALARME EM CAMPINAS	R\$ 6.431,40
P	SERVIÇO DE SEGURANÇA EM CAMPINAS (PORTEIRO GALPÃO)	R\$ 101.601,96
Q	MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA DE AERONAVE	R\$ 131.611,40
R	LOCAÇÃO DE SALAS	R\$ 251.213,76
S	SERVIÇO DE TRANSPORTE DE FUNCIONARIOS PARA UNIDADE DE CAMPINAS	R\$ 143.640,00
T	FORNECIMENTO DE SOFTWARE E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	R\$ 178.437,12
TOTAL ECONOMIZADO		R\$ 2.010.382,81

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5. Resultados Alcançados

O principal benefício deste projeto está na redução do custo de compras através da estruturação de equipes e aplicação das ferramentas *de Strategic Sourcing*.

Através de equipes dedicadas e aplicadas na busca de melhorias nos procedimentos, desde a qualidade da informação recebida das áreas requisitantes até a aplicação das diretrizes corporativas, procedimentos de procura e seleção e acompanhamento dos fornecedores, podemos observar resultados positivos voltados para a redução do tempo de atendimento dos processos. Vide figuras 3 e 4.

Tabela 6 – *Savings* por Categoria

Previsão Anual de Demanda	Saving Anual Contratos Indiretos	Saving Anual Insumos Diretos (RFP)	SAVING ANUAL TOTAL	% SAVING
R\$ 23.646.366,00	R\$ 2.010.382,81	R\$ 1.359.473,00	R\$ 3.369.855,81	14,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível constatar que este estudo é economicamente viável, pois diante da aplicação das ferramentas aqui apresentadas pode-se constatar uma redução de custo de aproximadamente 13% diante da previsão de demanda para o ano corrente.

5. Conclusão

Com base no mapeamento do processo e nas rotinas observadas durante a aplicação deste estudo, buscou-se ajustar e aumentar a sinergia em compras com o objetivo de melhorar o nível de atendimento e alcançar *savings* nos processos e contratos de fornecimento através da melhoria organizacional e práticas de *Strategic Sourcing*.

Com a alocação de recursos dedicados nas carteiras de compra, o tempo total do ciclo da RC (Requisição de Compra) foi reduzido, onde a maioria dos processos são finalizados em menor tempo, agregando valor e maior previsibilidade para o cliente interno.

Esta ação também trouxe melhorias no planejamento das demandas e impactos positivos no estoque de segurança dos itens críticos.

Este projeto também contribuirá com a redução de custos na cadeia de suprimentos, conforme podemos observar através da comparação feita na tabela 6.

Diante do exposto na tabela 5, a otimização dos contratos indiretos vigentes através do seu cancelamento por incompatibilidade de escopo após a mudança para as instalações da nova sede ou aplicação de sinergia em suprimentos visando a renegociação dos contratos similares contemplados nas duas empresas, é possível observar uma redução de custo de 8,5% do *spend* previsto para o ano de 2018.

Ao aplicar ferramentas de *Strategic Sourcing* em alguns itens da carteira de compras de insumos dietos, pudemos observar uma redução de custos de aproximadamente 5% em comparação aos gastos projetados para o ano, ou seja, se ao incentivar novas concorrências em fornecedores que já praticavam os mesmos preços sem enfrentar novos processos de RFP tivemos tal êxito, poderíamos facilmente maximizar este resultado estendendo esta iniciativa para todos os fornecedores e itens comprados.

Afim de promover a continuidade deste trabalho, podemos aplicar o mesmo método em outros itens e insumos diretos da cadeia de suprimentos, assim como estudar as práticas e aplicabilidade de *Desing Review* nos produtos em parceria com os departamentos técnicos.

Por fim, é possível concluir que a adoção das atividades colaborativas entre as empresas e aplicação deste estudo durante este processo de fusão, somados as boas práticas de gerenciamento, serão de suma importância para garantir a maximização da sinergia da cadeia de suprimentos e conseqüentemente garantir a maior competitividade da empresa no mercado perante seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação: Base para SAP, Oracle Applications e outros softwares de gestão.** 5 ed. 8 reimpr. Atlas. São Paulo, 2014.

HOINASKI, Fabio. **Compras estratégicas: As etapas e as vantagens para sua empresa**, 2017. Disponível em <<https://www.ibid.com.br/blog/compras-estrategicas-as-etapas-e-asvantagens-para-sua-empresa/>>. Acesso em 14 de dezembro de 2017

CÂNDIDO, Márcio Heitor Ranchel. **O que é strategic source (ou strategic sourcing)**, 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-e-strategic-source-ou-strategic-sourcing/54671/>>. Acesso em 14 de dezembro de 2017

NEVES, Lincoln Wolf de Almeida; HAMACHER, Sílvio. O processo de compras e a logística integrada. **Revista Tecnológica**, São Paulo, Publicare Editora, pp.145-145, jun. 2004.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação.** São Paulo: Prentice Hall, 2003;

BALLOU, Ronald H (2006) **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** 5.ed. Bookman. Porto Alegre.

MORETTO, Flávio. **Estrutura centralizada de compras proporciona ganhos de escala**, 2016. Disponível em <https://www.aecweb.com.br/cont/m/cc/estrutura-centralizada-de-compras-proporciona-ganhos-de-escala_13618>. Acesso em 15 de dezembro de 2017

SEBRAE. **Economia de escala: gaste menos e produza mais**, 2015. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/economia-de-escala-gaste-menos-e-produza-mais,b23732f8d0cbf410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 15 de dezembro de 2017

SAMPAIO, Marcio Eduardo Corrêa. **O que é Planejamento**, 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>>. Acesso em 16 de dezembro de 2017

TOLEDO, Marcelo. **Indicadores e metas SMART**, 2016. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadores-e-metas-smart-saiba-tudo-sobre-o-metodo/100113/>>. Acesso em 17 de Fevereiro de 2018

VALORE BRASIL: **Fusões e aquisições de empresas.** Disponível em <<http://www.valorebrasil.com.br/2017/08/09/fusoes-e-aquisicoes-de-empresas-conceitos-incorporacao-cisao-joint-venture/>>. Acesso em 17 de Fevereiro de 2018