Metodologia Strategic Sourcing: Desenvolvimento de novos fornecedores e parcerias para mitigar falhas de planejamento

AUTORES:
Ghian Carlos dos Santos (Faculdade FGP)
Iuri Assencio (Faculdade FGP)
Ricardo Alexandre da Silva Costa (Faculdade FGP)
Prof. Esp. André Sebastião Almeida (Faculdade FGP)

RESUMO: No período de pandemia Covid-19, muitas empresas sofreram com desabastecimento de insumos e matéria prima, em especial de papel e papelão. Diante disso esse trabalho buscou, de maneira geral informações sobre o impacto da pandemia nas indústrias, em especial no ramo de empresa alimentícias. Com isso foi utilizado a metodologia Strategic Sourcing para buscar informações, análises e soluções para que o problema não aconteça novamente, antecipando-se a situações adversas futuras. Através da metodologia e estudo de caso encontrou novos parceiros e agregou valor a companhia, hoje a AB Brasil Industria e Comércio de Alimentos LTDA conta com diversos parceiros no ramo de papel e papelão. Essa metodologia servirá de exemplos para novos estudos, caso ocorra por algum motivo outra falha na cadeia de abastecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; Strategic Sourcing; desabastecimento; Papelão.

1 Introdução

Uma das ações necessárias para suprir a falha de planejamento ou a falta de produtos para abastecimento da cadeia de Suprimentos é o desenvolvimento de novos fornecedores ou a busca de parcerias. Buscar novos fornecedores e/ou parceiros devido a falhas na cadeia suprimentos, Compliance, redução de custos, desenvolvimento de materiais substitutos, novas tecnologias. Este tem como objetivo de demonstrar o risco da falha no planejamento de produção, é algo comum quando se trata de indisponibilidade de insumos e a necessidade de desenvolvimento de novos fornecedores.

Isto posto, é de suma importância buscar novos parceiros de modo que a companhia não fique atrelada apenas a um fornecedor, visto que se faz necessário ter opções de mercado tanto financeiramente como em opções em caso de falha de abastecimento por parte de um fornecedor atual.

Estudar a causa raiz do problema, analisar pontos de melhoria dentro do processo e buscar novas alternativas, tem como objetivo mitigar uma parada de linha ou processo ocasionando perda de produtividade e consequentemente prejuízo financeiro para o negócio.

Deste modo, o foco do presente trabalho é realizar um estudo de caso na empresa AB Brasil Indústria e Comércio de Alimentos Ltda do ramo alimentício, que tem sua produção com foco em linha de fermentos para panificações, misturas pré-prontas de bolos, Chantily, distribuição de Chás, Granolas, Ovomaltine; situado na cidade de Pederneiras, interior do Estado de São Paulo, com vistas a propor soluções para mitigar as falhas de planejamentos em relação ao abastecimento de insumos, com base nas crises mundiais de fornecimento de matéria prima.

2 Justificativa

Com base na pesquisa realizada na empresa AB BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA do ramo alimentício, identificou-se falhas no abastecimento de insumos (papelão, alumínio e, principalmente, importações) nesse período de crise mundial. Após diversos encontros e reuniões entre departamentos, levantou-se quais os insumos/fornecedores ofereciam alto risco de desabastecimento. Contudo, identificou-se a necessidade de buscar novos parceiros e, assim, iniciou se o processo de busca, testes e

homologações de possíveis fornecedores para agregar ao planejamento, com o intuito de reduzir ao máximo as falhas no abastecimento dos insumos.

Deste modo, espera-se com o presente trabalho mostrar que com o desenvolvimento de novos fornecedores, o objetivo é mitigar riscos de falta de material, o desabastecimento de insumos e possíveis paradas de linha dentro da companhia, garantindo as demandas e entregando os pedidos dentro do lead time acordado na SO&P, trazendo para a empresa a satisfação dos clientes com as entregas de seus produtos, agregando valor e confiabilidade na cadeia de suprimentos

3 Falha de planejamento.

Vários fatores podem ocasionar a falha de planejamento, entre as mais comuns são elas: pedido de compra inserido não respeitando o de lead time de entrega do fornecedor; vendas acima do planejamento; não cumprimento da data de entrega informado pelo fornecedor no aceite de um pedido de compra. Deste modo, com a situação adversa que o mundo vivenciou neste período de crise por pandemia não se pode deixar de falar sobre toda dificuldade por escassez de matéria prima e impasses nos processos de importação e exportação.

> A gente cresceu no terceiro trimestre de 2020 131%. Então todo esse crescimento gera também um crescimento de consumo dos materiais de embalagem, e tinha uma escassez desse tipo de material no mercado, e houve um aumento de preços, relatou o diretor de operações do mercado de envios no Brasil, Luiz Vergueiro. Depois de virar protagonista, o papelão roubou a cena e depois sumiu. Logo que começou o lockdown, o volume de pessoas na rua, nas lojas caiu muito. Com isso, os catadores de papel começaram a encontrar menos material na rua. E eu quero lembrar que algo como 70%, 75% da matéria-prima para fazer as caixas de papelão vêm do papelão reciclado", disse o economista José Roberto Mendonça de Barros, da MB Associados. Raro e caro, o papel ainda coloca limites para a retomada da indústria. Hoje a gente está com uma falta de insumos muito grande. Nossos fornecedores estão com capacidade lotada e os prazos de entrega quase que dobraram - 60% foi reajuste de caixa de embarque do ano passado para esse. Se eu colocar o pedido hoje, o pedido é entregue daqui a 60 dias; então é uma situação bem difícil para caixa de embarque", afirmou o diretor industrial Sidney Anversa Júnior. (JORNAL NACIONAL, 2021).

Sobre pedido colocado fora do lead time, há diversas situações que atrapalham essa vertente, sendo eles; se uma base de dados de um item planejado não estiver correta, ocorrerá um pedido de compra inserido no sistema de forma incorreta, podendo ter o prazo de entrega superior ou inferior a data real.

> Um tempo de ciclo de pedido mal estimado, pode acarretar diversos problemas em uma rede de distribuição. Estas divergências podem provocar desde atrasos na produção, pagamento de fretes emergenciais, bem como elevação no volume de estoque. Lopez e Gama (2008) destacam alguns resultados em lead times mal estipulados como: prejuízo

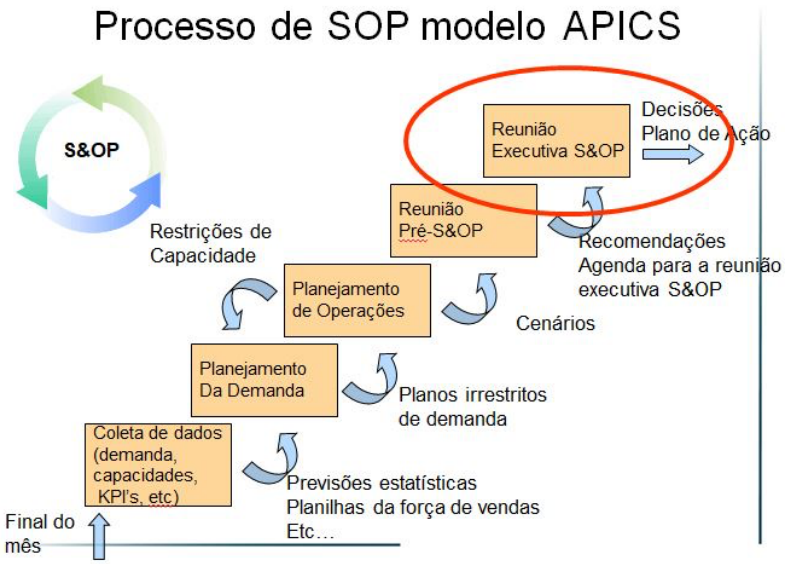
> de imagens; necessidade de manter um nível de estoque mais alto; os custos operacionais derivados de maiores trabalhos burocráticos, despesas de armazenamento e de transporte ao longo do ciclo e de desgaste de pessoal e custos financeiros mais elevados por conta de giro de estoque mais lento. (SANTANA, p.15, 2016).

Outro problema comum durante esse processo, é uma previsão de vendas oscilar do que foi firmado na S&OP (*Sales and Operations Planning,* ou em português, planejamento de vendas e operações). Assim, podem ser citados como transtornos: ações comerciais não planejadas; uma campanha lançada para um determinado produto através do setor de marketing, com previsão de vendas X, e resultado menor/maior do previsto; lançamento de um novo sku (*Stock Keeping Unit,* ou em português, unidade de manutenção de estoque), com alta perspectiva de venda e baixa aceitação de mercado; itens sazonais com faturamentos fora do planejado; estratégia financeira (deixar um giro de estoque baixo).

> Um elemento-chave para sustentar uma vantagem competitiva no atual ambiente de negócios global é um efetivo processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP). Empresas focadas na cadeia de suprimentos usam o S&OP para desenvolver um plano para toda a empresa para melhorar seu desempenho geral nos negócios. Ele é projetado para permitir o gerenciamento baseado em valor e garantir resultados empresariais ideais. Sales & Operations Planning (**S&OP**) é o processo pelo qual reunimos todos os planos para o negócio (Clientes, Vendas, Marketing, Desenvolvimento, Fabricação, Sourcing e Financeiro) em um conjunto integrado de planos táticos. O S&OP oferece à administração a capacidade de direcionar seus negócios para obter uma vantagem competitiva sustentável. O objetivo geral do **S&OP** é chegar a um "Plano de negócios" para ajudar a gerenciar e alocar recursos críticos para atender às necessidades do cliente com o menor custo. (GUIA CORPORATIVO, 2019, s/p).

O S&OP é um processo de cinco passos, conforme ilustrado abaixo:

Figura 1. Processo de S&OP modelo APICS.



Fonte: site Guia corporativo (2019).

Tratando-se de um não cumprimento de entrega na data planejada pelo fornecedor, cita-se os seguintes pontos; fornecedor aceitar o preço abaixo do mercado para poder segurar um pedido, porém com qualidade e prazo de entrega que não são cumpridos conforme negociado; crise mundial de um determinado insumo acarretando atraso na data planejada.

Por fim a pandemia trouxe uma enorme crise de matérias primas no mundo, no caso a AB Brasil Industria e Comercio de Alimentos LTDA com desabastecimento principalmente de papelão, uma das matérias primas chave para seu fim lucrativo. O principal motivo relatado pelos fornecedores foi a falta de papelão nas ruas, os parceiros "catadores de papelão", que são responsáveis em média por 70, 75% de todo papelão reciclado no Brasil, "segundo G1 reportagem de 04/03/2021", sofreram com a falta de matéria prima, já que todo comercio esteve fechado. Por outro lado, se a demanda era escassa, a procura foi imensa (remédios, eletrônicos, compras on-line, entre outros), tudo isso foi embalado nas caixas de papelão, em uma utilização a qual o mercado não estava acostumado. A necessidade cresceu bruscamente nesse período de lockdown, vale lembrar também que a capacidade de produção nas empresas responsáveis pela produção caiu, devido à grande aumento de afastamentos e/ou mortes de colabores por COVID. Nas importações o principal motivo foi o fechamento da China (causa raiz da pandemia), principal fornecedor de diversos insumos, e queda na demanda, devido à incerteza de como o mercado iria reagir naquele momento. (JORNAL NACIONAL, 2021).

> Os impactos da crise do COVID-19 no comércio internacional têm consequências similares às de uma guerra. Esses efeitos perduram para muito além da resolução da crise sanitária, pois a interrupção do consumo e até mesmo da produção em diversas áreas da indústria nos diferentes lugares do planeta geraram prejuízos de longa data.
> A crise da pandemia não interrompe a retomada do crescimento da economia brasileira, mas a desacelera e impõe novos desafios. Com a interrupção da circulação e transportes marítimos, por exemplo, houve um acúmulo de contêineres vazios na China, gerando escassez de materiais para transporte no mundo e prejudicando o comércio internacional. (AOKISISTEMA, 2017, s/p).

- Somente 37% do papel de escritório é realmente reciclado, o resto é queimado. Por outro lado, cerca de 60% do papel ondulado é reciclado no Brasil.
- Menos de 50% de produção nacional de papel ondulado ou papelão é reciclado atualmente, o que corresponde a cerca de 720 mil toneladas de papel ondulado. O restante é jogado fora ou inutilizado.
- Sendo assim a produção de papel virgem no Brasil seria aproximadamente de 1.440.000 mil toneladas de papel ondulado. (AMBIENTEBRASIL, s/d).

3.1 Desenvolvimento de novos fornecedores

Com base nas diversas dificuldades citadas acima, buscou-se no mercado novos fornecedores de matéria prima. A ideia é obter parceiros que garantam a qualidade, preço justo e uma divisão nas parcelas de pedidos, a fim da CIA sempre ser atendida em suas necessidades. O objetivo de ter mais de um fornecedor para cada MP (matéria prima): evitar monopólio, situações ligadas a suborno, ficar desabastecido por interrupção (quebra de maquinário, lote barrado por qualidade, atraso de entrega etc.), Monopólio significa poder ou domínio de um único fornecedor sobre a oferta de um determinado produto. Os perigos de se trabalhar dessa forma é ficar refém de fornecimento, sendo que na maioria das vezes os lados são invertidos, o fornecedor passa a não acatar datas, quantidade correta de um pedido solicitada, e principalmente valores excessivos, fazendo com que se perca o poder de barganha nas negociações entres compras/fornecedor.

Ao se tratar de suborno o principal motivo é não criar laços entre as partes envolvidas, como é da ciência de todos, o suborno faz parte do dia a dia em todos os âmbitos. *Compliance* e Politica de Compras a se fazer nas gerações de pedidos de compras é: fazer cotação com três ou mais fornecedores homologados, analisar a melhor proposta e ter a evidencia das cotações via e-mail ou outra ferramenta, garantindo em um futuro que uma possível auditoria não levante suspeitas sobre as escolhas de fornecimento para um BID - *Bidding Process* (oferta de compra), contrato firmado dentro de um prazo estipulado, ou simplesmente a escolha de um fornecedor para uma compra especifica.

É comum dentro do planejamento ocorrer situações em que pedidos de compra não sejam cumpridos. Lotes depois de produzidos podem ser barrados pelo CQ interno. Questões logísticas de fornecedor, ex: se não possuem uma frota própria a dificuldade de contratar carro para determinada região é muito difícil, o frete não é atrativo para as transportadoras ou donos de veículo, dificilmente encontrará um frete retorno. O fato de manter mais de um fornecedor em atividade, é ter a certeza de que quando solicitado a empresa será atendida (se um fornecedor fica esquecido, apenas é acionado em caso de extrema necessidade, é normal que não dê prioridade, ou até que se recuse a fornecer, alegando diversas justificativas).

4 Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa explicativa, sendo que busca explicar pelo ponto de vista dos tópicos selecionados, as soluções possíveis para os problemas em questão (falhas de

planejamento e desenvolvimento de novos fornecedores) a partir do estudo de caso – enquanto método de investigação qualitativa – tem sua aplicação quando o pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade conceitual, do que propriamente estatística, acerca da visão de mundo de setores populares.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), em relação aos procedimentos técnicos este trabalho configura-se em uma pesquisa bibliográfica por tratar de ser calcada em materiais já publicados, constituindo se principalmente em livros, sites, arquivos e página da empresa (web site), visto que o objetivo será se aprofundar nas soluções que serão apresentadas em relação a empresa estudada. Por fim, do ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa é qualitativa, visto que fará a interseção entre o mundo real e o subjetivo mostrando que não é necessário neste caso traduzir em números as soluções propostas para os problemas apresentados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O estudo de caso, por sua vez, visa coletar e analisar informações sobre a empresa mencionada acima, com vistas a mostrar suas fragilidades e propor soluções práticas para esses problemas. Para tanto, o estudo de caso será baseado na empresa AB Brasil Industria e Comercio de Alimentos LTDA, situada na Av. Tietê, L-233, S/N, Barranca do Tietê – Distrito Industrial, Pederneiras – SP, 17286-899, constituída em 2004, por meio da aquisição das marcas Fleischmann e Mauri pelo grupo ABF (Associated British Foods), que atua no ramo alimentício e hoje conta com as marcas Ovomaltine, Jordans, Twinings e Gran Finale juntamente as pioneiras marcas Fleischmann e Mauri, que tem como público alvo indústrias, padarias e consumidores diretos.

4.1 Conceito Strategic Sourcing

No que se refere os métodos utilizados para elaboração do presente trabalho, cabe destacar a metodologia Strategic Sourcing, a qual é explicada a seguir com base no livro de Bim (2016).

Segundo Bim (2016), Strategic Sourcing é um processo de compras que permite a identificação de oportunidades estratégicas através da análise sistêmica da situação atual, incluindo *Spend Analysis* (Diagnostico de análise de gastos); é um mapeamento da base de fornecedores; entendimento dos processos e competência; avaliação dos cenários externos e

internos; implantação de processos colaborativos entre equipes internas multifuncionais e fornecedores.

O tempo de realização de um processo de Strategic Sourcing irá variar de acordo com fatores internos e externos à organização. A experiencia mostra que, via de regra, duram de três a seis meses, em função da complexibilidade da categoria.

Abaixo, segue alguns dos principais motivadores para implantação do Strategic Sourcing:

a. Pressão por redução de custos;
b. Necessidade de desenvolver estratégias de gestão por categoria;
c. Necessidade de desenvolver capacidade dos fornecedores;
d. Necessidade de racionalizar a base de fornecedores;
e. Diminuir o tempo de suprimentos;
f. Pressão para melhorar a visibilidade e o controle de gastos;
g. Custos de oportunidades;
h. Apoio da gerência executiva. (BIM, 2016, p. 20).

Agora os fatores que podem gerar dificuldade para a implantação da metodologia:

a. Incerteza sobre como começar uma iniciativa de Strategic Sourcing;
b. Falta de uma organização formal de compras/suprimentos;
c. Executivos não veem Strategic Sourcing como algo crítico para o sucesso da organização;
d. Relutância em adotar procedimentos padronizados de Sourcing;
e. Insuficiente visibilidade para implantar e apoiar a implantação de um e-sourcing;
f. Relutância em cumprir com acordos negociados;Volume de gastos insuficiente para negociar termos de preços favoráveis. (BIM, 2016, p. 20)

Didaticamente, dividiu-se um processo de Strategic Sourcing em três grandes grupos. Cada grupo está composto por etapas, totalizando oito que ao final representaram um processo completo de Strategic Sourcing.

a. Grupo 1 – Etapas de Fundamentação:

- Etapa 1 – Definir Requerimentos Internos;
- Etapa 2 – Entender o Mercado Fornecedor;
- Etapa 3 – Construir o Modelo de Custo Total (Total Cost of Owership); (BIM, 2016, p. 21)

b. Grupo 2 – Etapas de Elaboração de Estratégia:

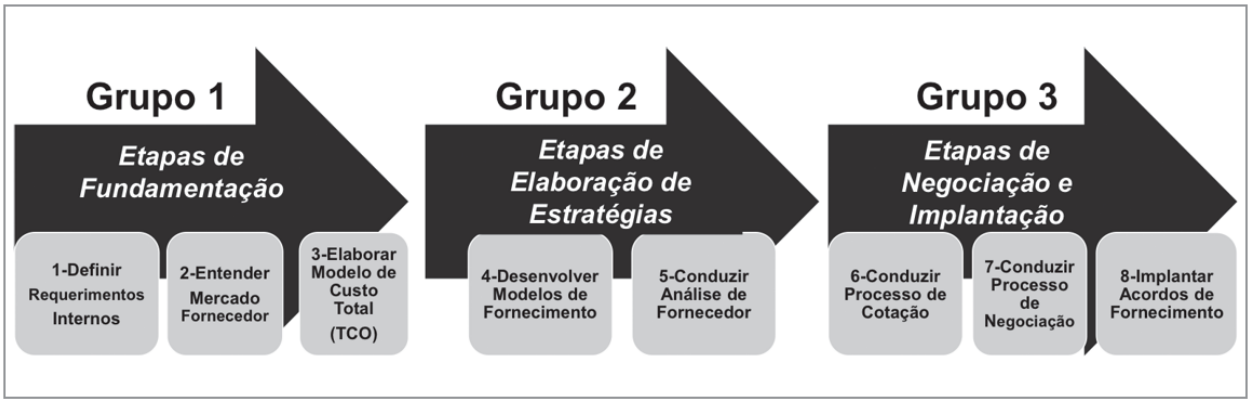
- Etapa 4 – Desenvolver Modelos de Fornecimento;
- Etapa 5 – Conduzir Análise de Fornecedores (RFI – Request for Information). (BIM, 2016, p. 21)

c. Grupo 3 – Etapas de Negociação e Implantação de Acordos:

- Etapa 6 – Conduzir Processo de Cotação (RFP-Q – Request for Proposal and Quotations);
- Etapa 7 – Conduzir processos de negociação;
- Etapa 8 – Implantar acordos de fornecimento. (BIM, 2016, p. 21).

Abaixo, uma ilustração das etapas de como seguir do conceito Strategic Sourcing:

Figura 2. Diagrama ilustrativo do Processo de Strategic Sourcing.



Fonte: Bim (2016, p. 21).

Strategic Sourcing, de forma resumida, é a capacidade de se adaptar e ajustar os procedimentos de abastecimento, de forma eficaz e eficiente, de forma tal que se reflita em uma mudança para organização como um todo em um mercado de constante mudança.

> Em um ambiente econômico desfavorável, as organizações precisam, cada vez mais, possuir uma eficiente gestão de seus recursos, pois uma melhor utilização destes recursos significa redução de custos, produtos e serviços mais competitivos, ganho no posicionamento de mercado e margens de lucro crescentes e maiores. Com esse cenário, a área de suprimentos vem ganhando destaque nas organizações, devido ao seu poder de gerar economia, minimizar riscos e garantir melhores índices de serviços. Ao longo do tempo esta área precisou evoluir, reinventar-se e buscar alinhamento com as estratégias da companhia. Surge-se então o Strategic Sourcing como prática de realizar aquisições planejando e traçando estratégias. Essa nova abordagem da área de suprimentos será analisada, apresentando as etapas do processo de Strategic Sourcing e as ferramentas aplicadas nas negociações realizadas pela área de suprimentos, destacando as principais vantagens, seus pontos fortes e quais os principais desafios na adoção do modelo na estratégia de compras das organizações. (MURTA, 2017).

5.1. Resultados e Discussão

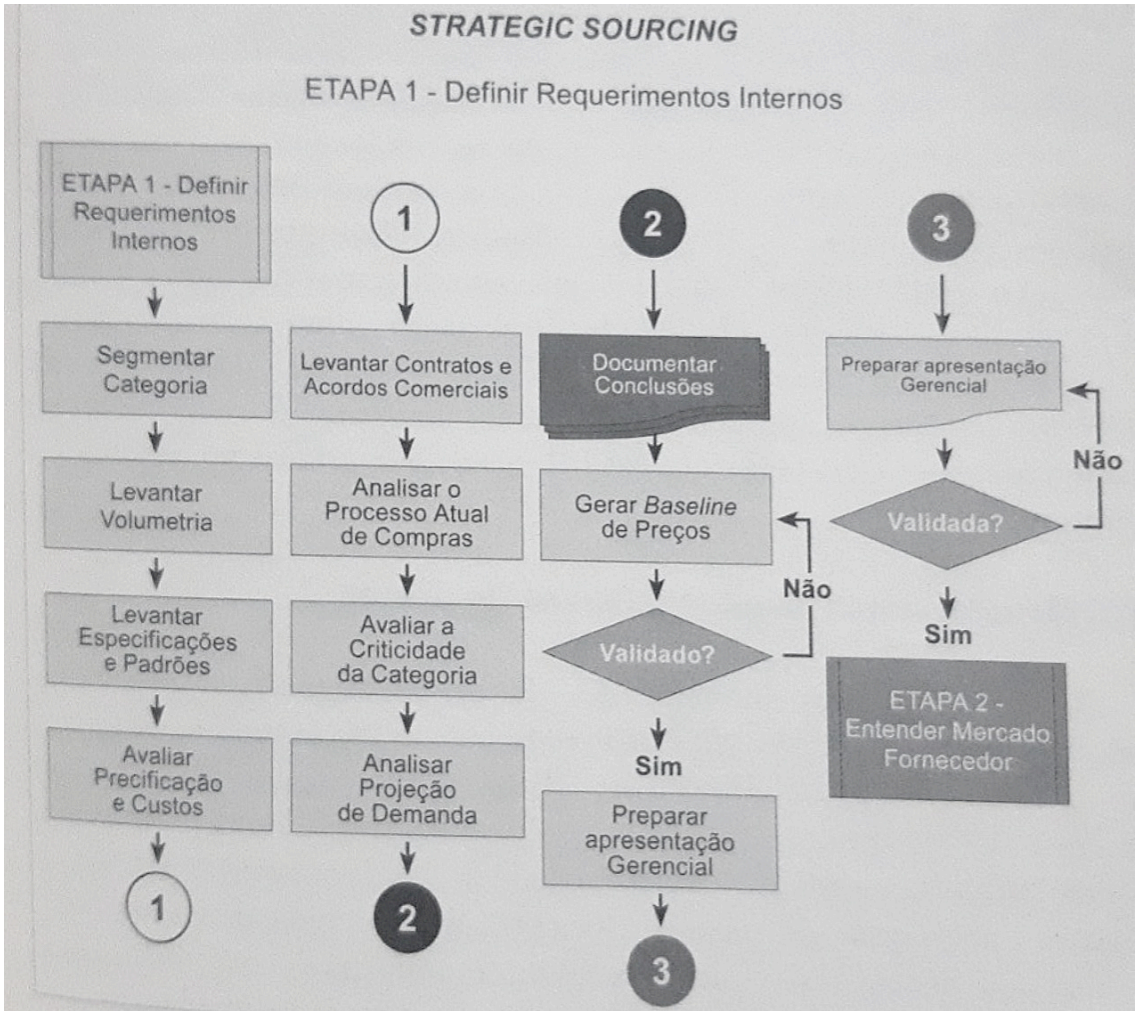
A base de estudo utilizada será a metodologia Strategic Sourcing como plano de ação dentro da cadeia de suprimentos, a fim de sanar as possíveis causas referente a falha no planejamento e falta de produtos para o abastecimento de produção da empresa AB Brasil Indústria e Comercio de Alimentos LTDA. durante o período de pandemia.

5.2 Fundamentação - Requerimentos internos (Etapa 1)

Partindo do princípio da metodologia Strategic Sourcing, foi realizado um levantamento do volume utilizado de papelão (segmento a ser estudado) na empresa AB Brasil Indústria e Comércio de Alimentos LTDA, cotação de precificação na empresa prestadora atual do ramo

de papel e celulose, foram levantados contratos e acordos comerciais, analise de processo atual de compras, analise de criticidade da categoria (papel e celulose) e analisado a projeção de demanda com base na previsão de vendas para o próximo ano fiscal. Após todos esses levantamentos uma apresentação foi realizada a gerência responsável pelo setor de compras para validação, foram documentadas e formalizadas as principais conclusões.

Figura 3. Macroatividades Etapa 1 – Definir Requerimentos Internos



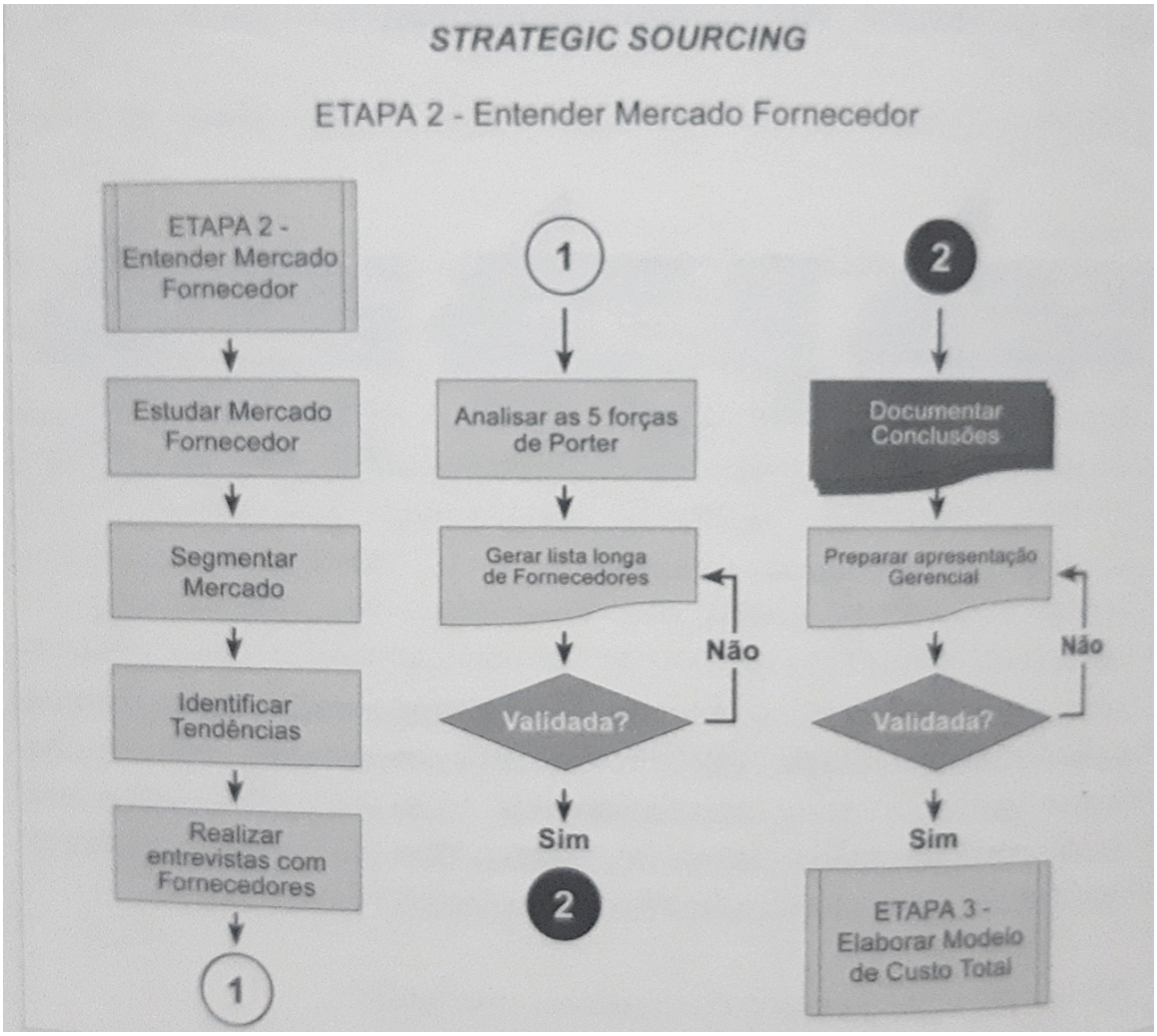
Fonte: Bim (2016, p. 71).

5.3 Fundamentação - Mercado fornecedor (Etapa 2)

Realizaram-se análises sobre a criticidade dos produtos a serem fornecidos, qual a capacidade produtiva de cada fornecedor (se conseguirão absorver o volume ofertado pela organização), identificação de quais seriam os grandes “players” (principais e maiores fornecedores) e possíveis fornecedores secundários (na maioria das vezes são fornecedores regionais). Reuniões com fornecedores atuais aprendendo como são os processos, podendo

ajustar problemas atuais. Visitas a fornecedores que não fornecem a organização para se ter ideia de como estão atendendo seus clientes, trazendo para a realidade os melhores exemplos. Análise de preços de produtos, custos e otimização de fretes, prazos e frequências de entrega. Após as análises dos dados foi realizada uma apresentação a gerência responsável pelo setor de compras para validação, documentadas e formalizados as principais conclusões.

Figura 4. Macroatividades Etapa 2 – Entender Mercado Fornecedor

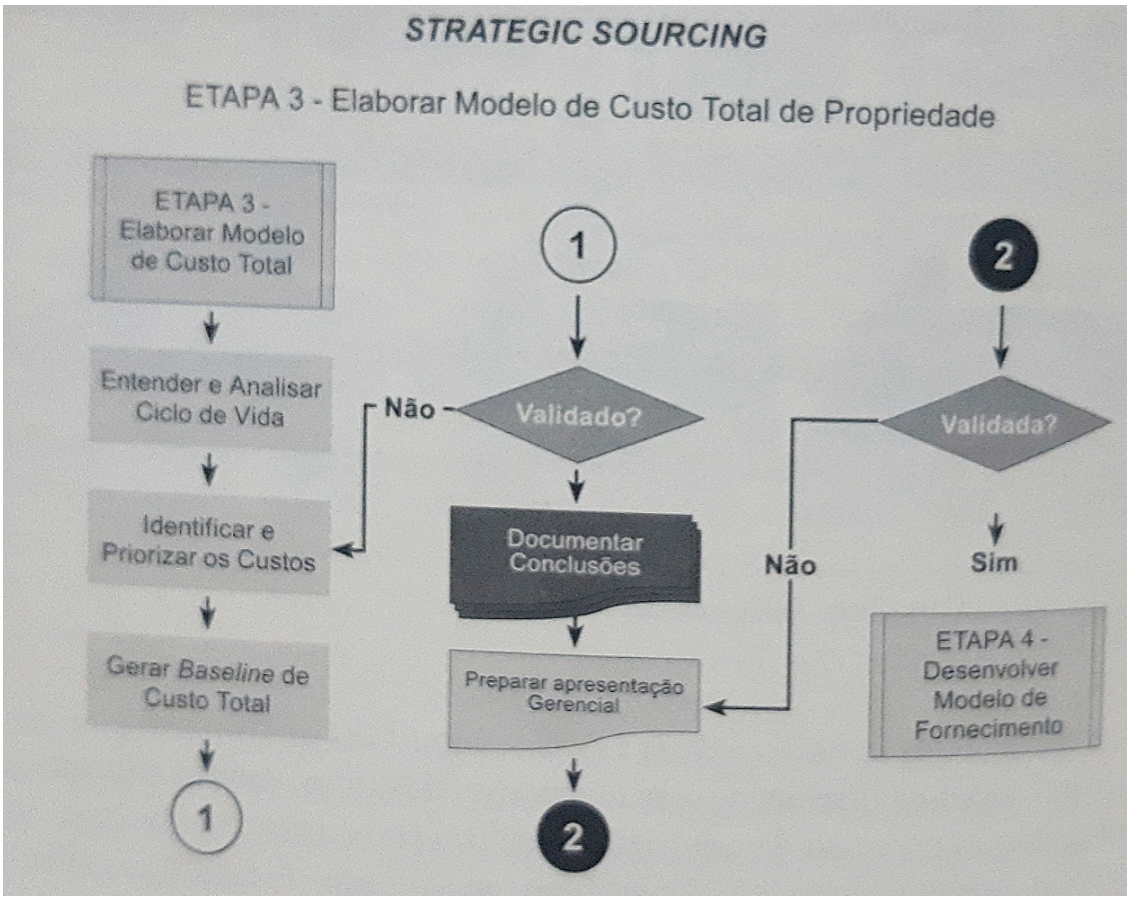


Fonte: Bim (2016, p. 100).

5.4 Fundamentação - Elaborar modelo de custo total (Etapa 3)

Com base na identificação do ciclo de vida do material e quais os custos que incorrem dentro da organização, foi feito um levantamento e atribuído valor a esses itens. Após as análises dos dados foi realizada uma apresentação a gerência responsável pelo setor de compras para validação, documentadas e formalizados as principais conclusões.

Figura 5. Macroatividades Etapa 3 – Construir Modelo de Custo Total de Propriedade (TCO – *Total Cost of Ownership*)

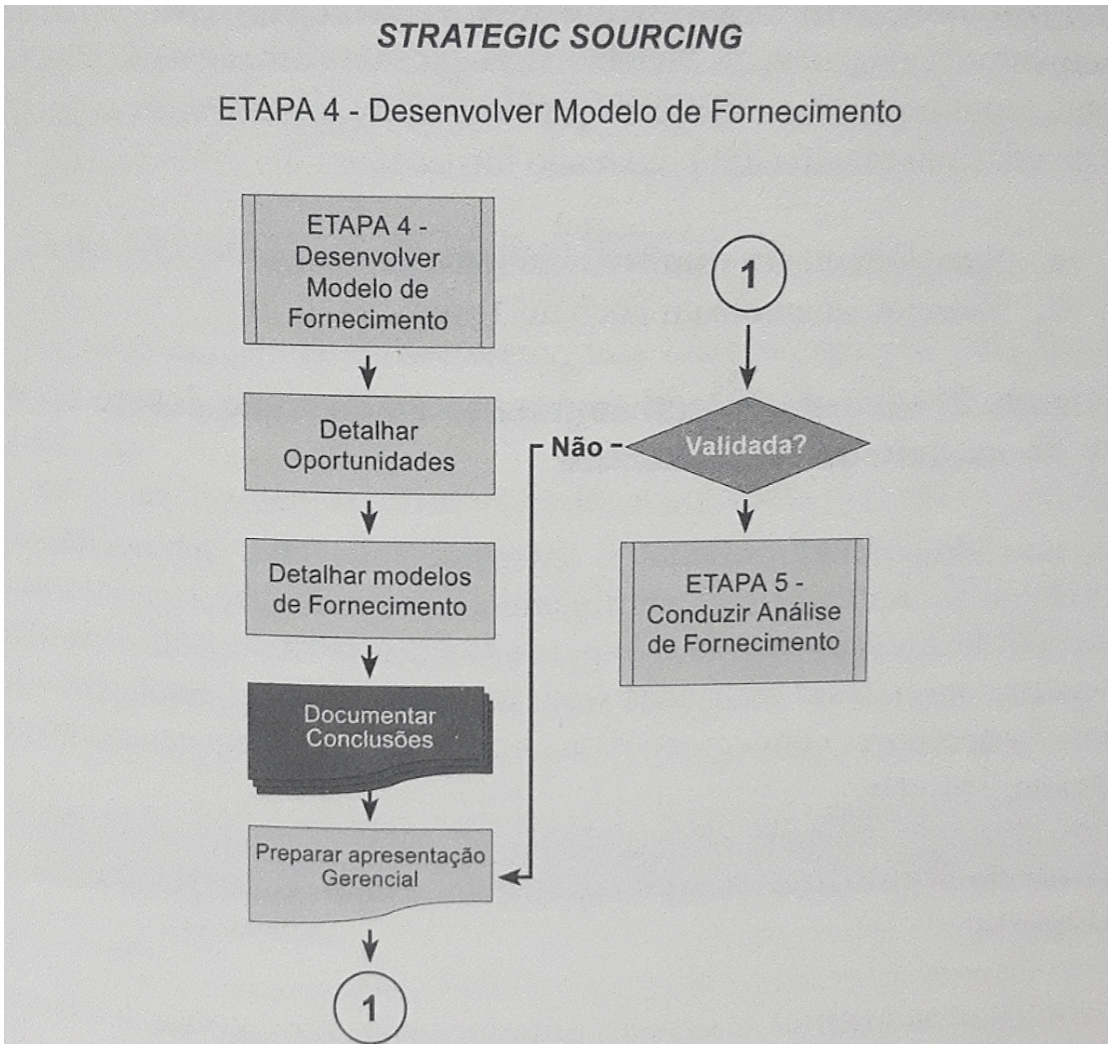


Fonte: Bim (2016, p. 118).

5.5 Elaboração de estratégia - Desenvolver modelos de fornecimento (Etapa 4)

Tendo como exemplo o modelo de fornecimento atual (cargas na maioria das vezes conjugadas com outros clientes), foram propostas alterações no modelo de entrega (ex: cargas dedicadas a partir de lotes mínimos revisados), a fim de que tenha redução no custo e melhorias na forma de atendimento, medição de nível de serviço "OTIF" (*On Time, In Full,* entrega dentro do prazo e em perfeitas condições). Um novo modelo de fornecimento gera alternativas para explorar meios de negociação, com processos mais ajustados e eficientes. Após as análises dos dados foi realizada uma apresentação a gerência responsável pelo setor de compras para validação, documentadas e formalizados as principais conclusões.

Figura 6. Macroatividades Etapa 4 – Desenvolver Modelos de Fornecimento

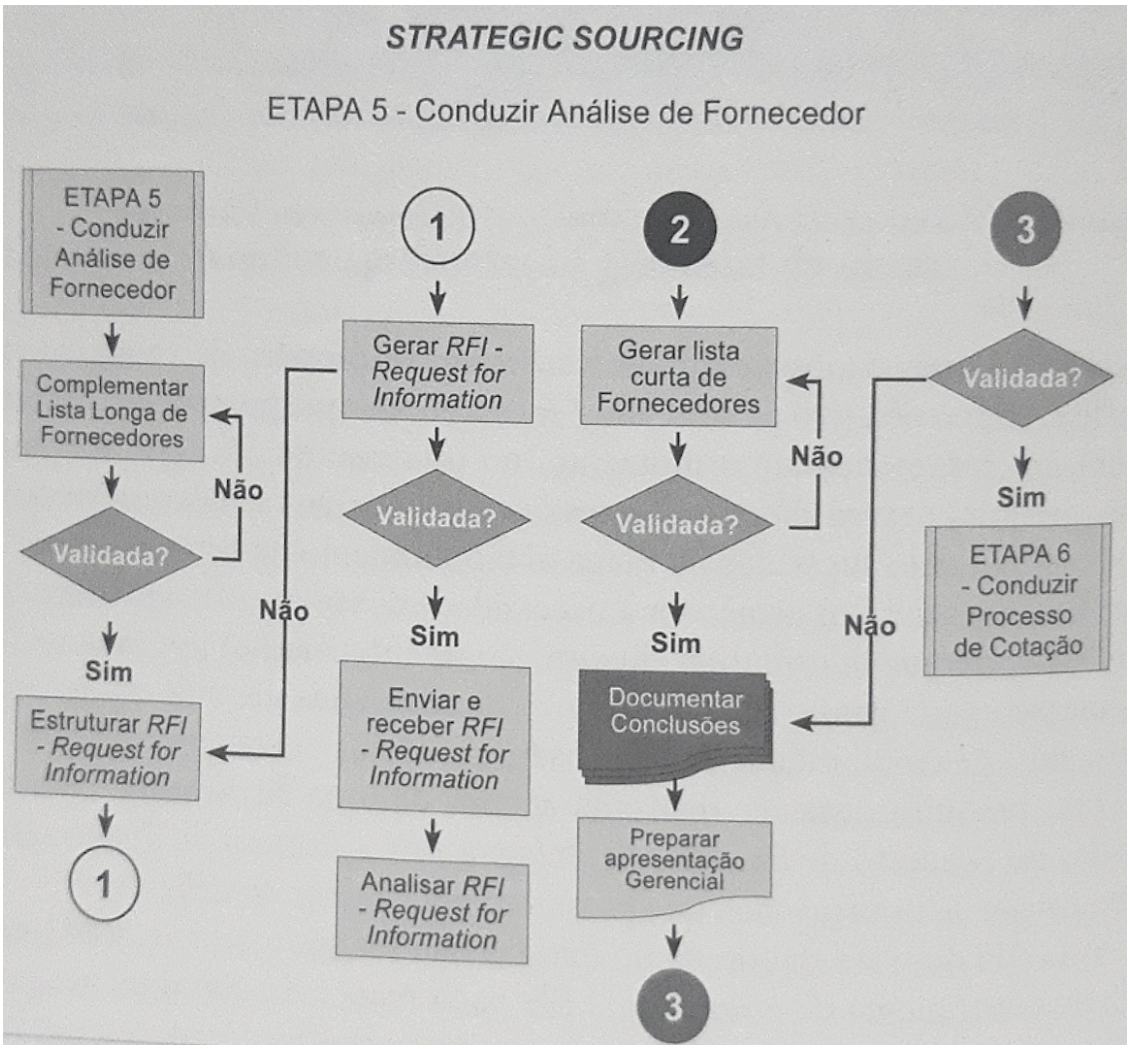


Fonte: Bim (2016, p. 127).

5.6 Elaboração de estratégia - Análise de fornecedor (Etapa 5)

Pesquisas foram realizadas com fornecedores do segmento de papel e celulose que possam atender os requisitos estudados até esse ponto. Foi feito envio solicitando documentações das empresas, criando uma lista extensa de fornecedores e após isso validado uma lista curta com os possíveis principais fornecedores junto a gerência de suprimentos. Após as análises dos dados foi realizada uma apresentação a gerência responsável pelo setor de compras para validação, documentadas e formalizados as principais conclusões.

Figura 7. Macroatividades Etapa 5 – Conduzir Analise de Fornecedor RFI – *Request for Information.*



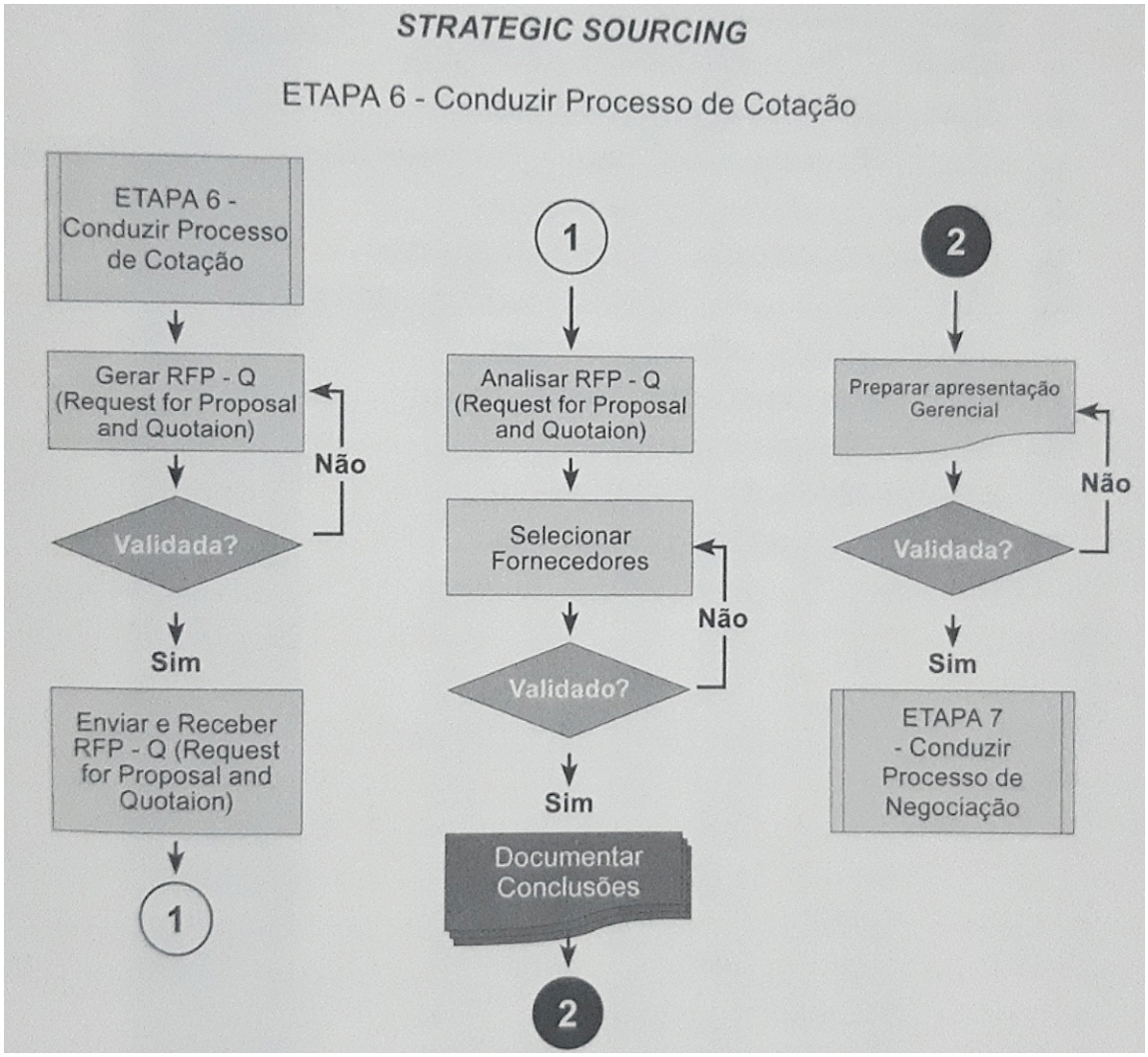
Fonte: Bim (2016, p. 136).

5.7 Negociação e implantação - Processos de cotação (Etapa 6)

Realizados processos de cotações ou processos de BID (sigla vem do inglês, significa licitar, ofertar, fazer um lance) para os fornecedores recém selecionados na lista curta. Lembrando que após o retorno dos fornecedores serão comparados preços ao modelo de custo total e avaliação de possíveis resultados no final do processo. Criadas instruções sobre fornecimento, a fim de que no final do processo não apareçam custos adicionais por possíveis falhas não informadas. Indicação do local de entrega, frequência, informações sobre logística reversa e características pessoais sobre a empresa referente a recebimento. Assim que firmados novos fornecedores aconteceram reuniões de validações, reuniões entre áreas técnicas e fornecedores, e realização de visita técnica. Após as análises dos dados foi realizada

uma apresentação a gerência responsável pelo setor de compras para validação, documentadas e formalizados as principais conclusões.

Figura 8. Macroatividades Etapa 6 – Conduzir Processo de Cotação – RFP (*Request for Proposal and Quotation*).



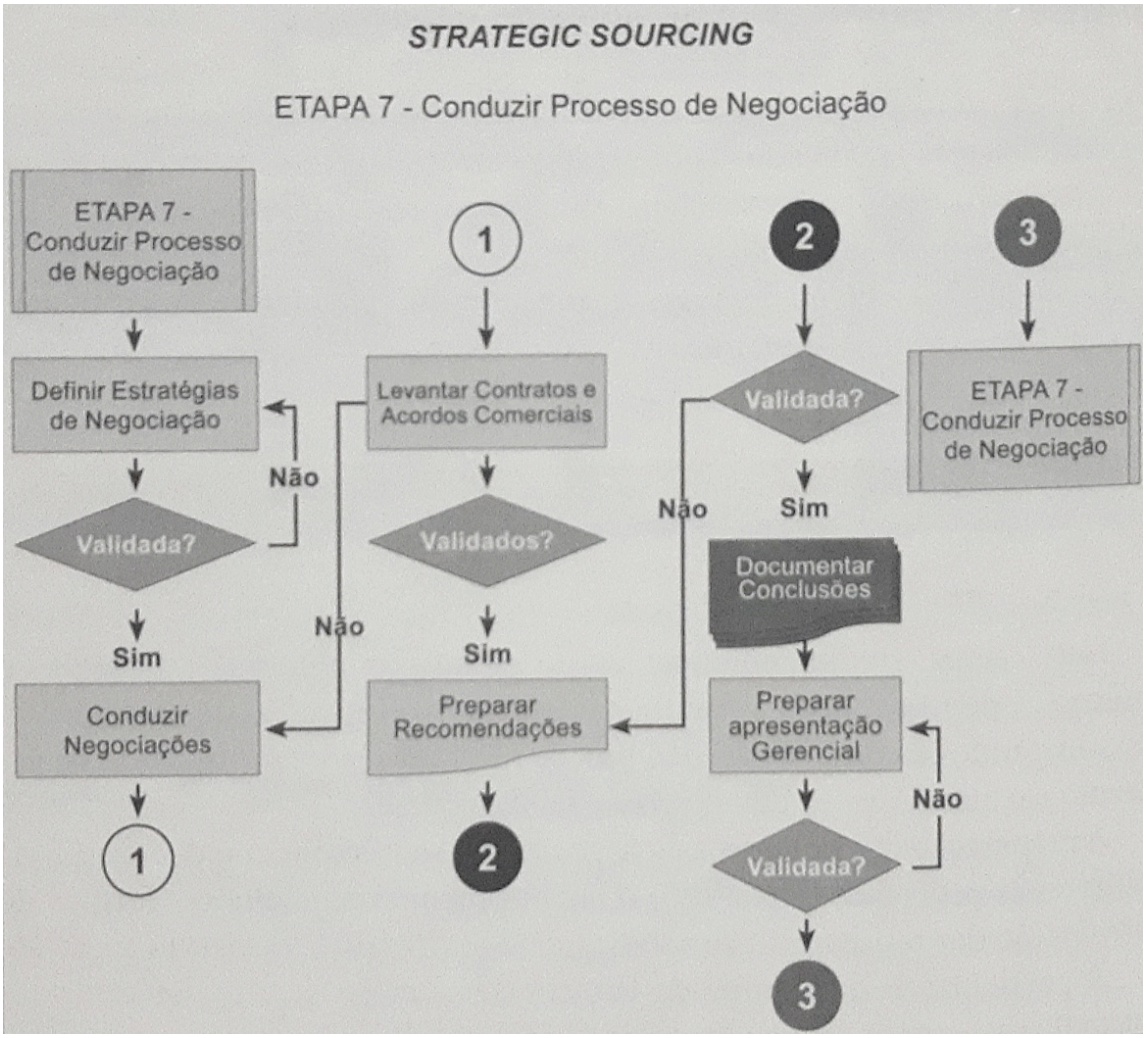
Fonte: Bim (2016, p. 155).

5.8 Negociação e implantação - Processos de negociação (Etapa 7)

Com base nas oportunidades identificadas e nos principais objetivos dentro do segmento de papel e celulose, foi sugerido o processo de negociação de mesa (tradicional). Tendo em mãos as ofertas que cada fornecedor propôs, compilados em uma base e classificado da seguinte forma: qual a melhor alternativa obtida, qual alternativa foi aceitável, e qual alternativa não foi aceitável. Definidos prazos de reuniões, time encarregado pelas negociações comerciais e tudo isso validado com a gerência de suprimentos. Identificados os fornecedores vencedores, resumiu-se os acordos de fornecimento, alinhou-se indicadores de

desempenho e níveis de serviço que foram implantados para avaliar a performance de cada fornecedor. Fez se necessário reuniões internas com diversas áreas para "vender" as mudanças, ou seja, explicar os benefícios que essas mudanças trarão para o negócio e analisar os possíveis riscos que podem acontecer nessa fase de transição. Divulgados resultados internamente, até mesmo para que as áreas vejam a serenidade da metodologia aplicada e divulgados os resultados para os fornecedores vencedores formalmente. Após as análises dos dados foi realizada uma apresentação a gerência responsável pelo setor de compras para validação, documentadas e formalizados as principais conclusões.

Figura 9. Macroatividades Etapa 7 – Conduzir Processo de Negociação.



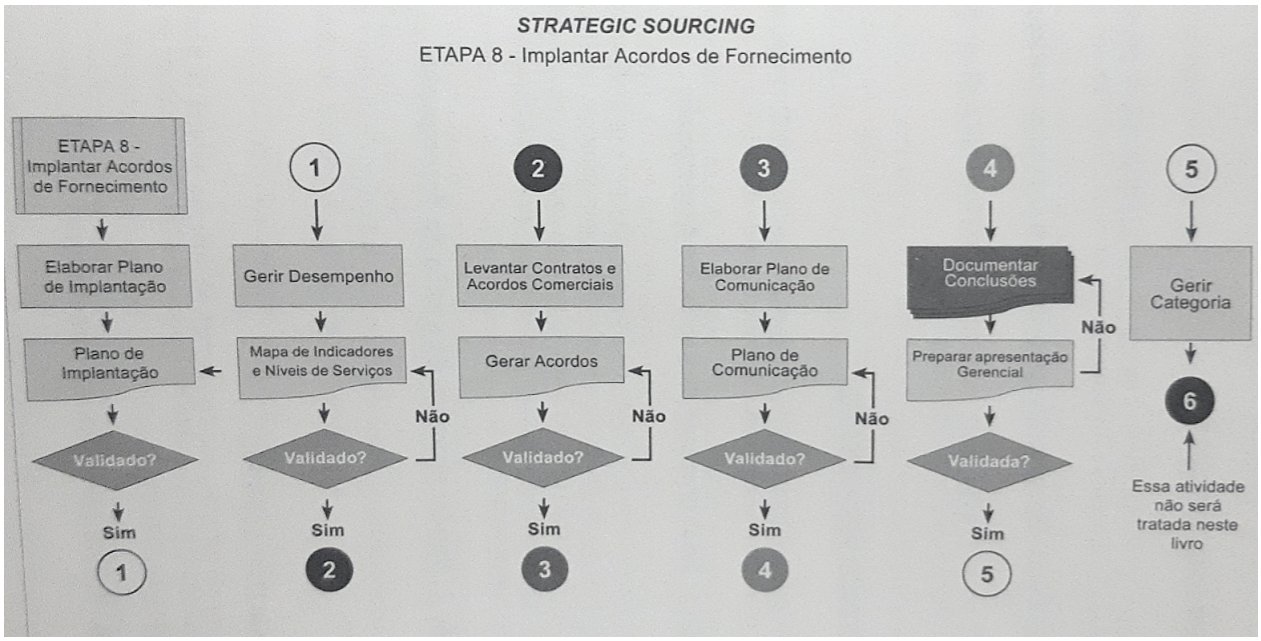
Fonte: Bim (2016, p. 180).

5.9 Negociação e implantação - Implantar acordos de fornecimento (Etapa 8)

Objetivo é ter uma visão macro dos principais pontos que serão observados para a implementação dos novos acordos de fornecimento. Monitorar performance continuamente

com base nos estudos das etapas realizadas até o momento, formalizar acordos de fornecimento, e elaborar um plano de implantação e acompanhamento que será realizado pela área de suprimentos, a fim de garantir as condições contratadas e captura de resultados nesses novos acordos. Documentar conclusões de todas as etapas do processo, isto faz se necessário pois negociações de compras são passiveis de auditorias. Após as análises dos dados foi realizada uma apresentação a gerência responsável pelo setor de compras para validação, documentadas e formalizados as principais conclusões.

Figura 10. Macroatividades Etapa 8 – Implantar Acordos de Fornecimento.



Fonte: Bim (2016, p. 193).

5.10 Apresentação final

Consolidados todos os documentos de todas as etapas, é realizada uma apresentação as gerencias de compras e suprimentos para validação da ferramenta de trabalho metodologia Strategic Sourcing.

6 Considerações finais

Diante do estudo e pesquisa realizada, conclui-se que a metodologia Strategic Sourcing é uma ferramenta de gestão tanto no ambiente interno quanto externo da empresa através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e a quais ameaças ela está exposta.

Com o estudo de caso realizado, identificou-se as situações adversas que ocorreram principalmente durante a pandemia. No período pandêmico a CIA sofreu com o desabastecimento e ruptura de papelão (mercado mundial sofreu com a mesma situação), buscou-se na metodologia entender as falhas, conhecer o mercado atuante, e por fim, buscar novos parceiros agregando valor a organização, ou seja, foram cadastrados dois fornecedores para não ficar refém de prazos e datas de entregas de um único fornecedor (a realidade da empresa antes da pandemia).

Dessa forma, há a possibilidade de se antecipar a possíveis problemas que possam ocorrer no dia a dia, pois a metodologia seguida à risca nos traz entendimento e mitigação das falhas. Esse método é muito eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização trazendo informações indispensáveis no processo de planejamento estratégico.

Sugere-se, portanto, que mais estudos utilizando a metodologia Stractegic Sourcing sejam realizados de forma contínua, pois como é uma ferramenta estratégica e a temática é muito recente, novas versões e análises surgirão, visto que este estudo abrange um tema muito amplo, com muitas vertentes e campos para ser explorados.

REFERÊNCIAS

AMBIENTE BRASIL. Início. Resíduos. **Estatísticas de Reciclagem. Estatísticas de Reciclagem – Lixo.** Publicado por Ambiente Brasil (s/d). Disponível em Estatísticas de Reciclagem - Lixo - Ambientebrasil - Ambientes Acesso em: 15 nov. 2022.

AOKISISTEMAS. **Os impactos econômicos do COVID-19 na exportação e importação.** 2020. Disponível em: https://www.aokisistemas.com.br/os-impactos-economicos-do-covid-19-na-exportacao-e-importacao/ Acesso em: 20 set, 2022.

BIM, C. **Strategic Sourcing.** Manual de Aplicação de metodologia de compras estratégicas. 2. ed. São Paulo: Inlacce – Instituto Latini Americano de Compras Corporativas e Estratégicas. 2016.

G1.COM. Pandemia faz disparar o consumo de papelão no país. **Indústria de embalagens tem dificuldade para atender pedidos durante a pandemia.** Publicado por Jornal nacional mar.2021. Disponível em Indústria de embalagens tem dificuldade para atender pedidos durante a pandemia | Jornal Nacional | G1 (globo.com) Acesso em 25 nov. 2022.

G1.COM. **Indústria de embalagens tem dificuldade para atender pedidos durante a pandemia 2021 S/P.** Disponível em Indústria de embalagens tem dificuldade para atender pedidos durante a pandemia | Jornal Nacional | G1 (globo.com) Acesso em 04 out,2022.

MURTA, L, S, A. **Strategic Sourcing – Uma Nova Abordagem Da Área De Suprimentos.** Publicado por Sustainable Business em 2017-02-10. Disponível em**:** https://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/10253 Acesso em: 23 nov, 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf Acesso em: 18 out. 2022.

SANTANA, A. N. **Proposta de mensuração do tempo de ciclo do pedido (order lead time) para importação de componentes para uma indústria automotiva.** 2016. 79 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2016. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/16129/1/PG_DAENP_2016_1_02.pdf Acesso em: 20 set. 2022.

SILVA, R. Planejamento – Planejamento de Vendas e Operações – S&OP. **O que é S&OP (Sales and Operations Planning).** Publicado por Guia Corporativo jul. 2019**.** Disponível em O que é S&OP (Sales and Operations Planning)? (guiacorporativo.com.br). Acesso em: 25 nov. 2022.