

4.

Estudo de Caso

O estudo de caso objetiva demonstrar o processo de estruturação, desenvolvimento e implantação real de uma área de Compras em uma organização, utilizando-se para tal a aplicação e metodologia dos modelos de compra estratégicos de Ogden (2003), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983).

Ressalta-se que o nome da empresa apresentada neste estudo de caso é fictício, mas as informações relativas ao setor de atuação e os dados relativos a valores e percentuais do volume de compras são verídicos, uma vez que são dados importantes para a análise deste estudo.

4.1.

A empresa de Contact center

Diante de um contexto que se configura por pressões relativas à diminuição de custos e à competição de preços por parte da concorrência, bem como a exigência de retornos mais altos por parte dos acionistas, as empresas brasileiras foram forçadas a reduzir o quadro de empregados, utilizando para isso, processos de reestruturação e terceirização. Assim, neste cenário as organizações começaram a terceirizar as atividades de *contact center*, a fim de reduzir custos dos serviços prestados diretamente aos seus clientes, para então poderem concentrar suas energias nas suas atividades-fim.

A CCenter, empresa do setor de serviços de *contact center*, constituída no Brasil no ano de 2000, também viu-se nesse panorama, sendo inicialmente criada para fornecer serviços terceirizados, previamente prestados por sua Controladora no setor de telecomunicações. Sua missão é aumentar a qualidade das suas atividades internas no fornecimento de serviços integrados a grandes clientes

corporativos no país, assim como reduzir custos. Sua estratégia de negócios visa a formação de relacionamentos duradouros com grandes empresas em determinados setores, oferecendo diversos canais de comunicação para interagir com os consumidores, incluindo serviços de voz, Internet, mensagens eletrônicas, cartas e fax (entre esses clientes estão muitas das maiores empresas do Brasil do setor de telecomunicações, serviços público, financeiro e Internet).

Salienta-se que o setor de *contact center* é altamente competitivo, pois existem outras grandes organizações que prestam o mesmo tipo de serviço, assim como outras empresas de consultoria e ainda pequenas prestadoras que oferecem serviços de baixo custo. Além da concorrência, existe também a possibilidade dos clientes potenciais mudarem sua estratégia corporativa e decidirem realizar essas atividades internamente. Outra ameaça constante a sustentabilidade da CCenter é a tendência à expansão internacional por parte de concorrentes externos e as contínuas mudanças tecnológicas que podem trazer outros concorrentes para o mercado. Todos esses fatores influem e podem resultar na perda de clientes e de contratos de prestação de serviços específicos, acarretando, conseqüentemente, a queda de lucratividade.

Em 2005, a CCenter passou a ser a maior empresa prestadora de serviços de *contact center* do Brasil, estando presente em oito estados, com cerca de 50 mil funcionários e um faturamento anual de aproximadamente 1 bilhão de reais. Sua especialidade é a concepção, implementação e operação de complexos *contact centers*, nos quais se incluem: serviço de atendimento ao consumidor, *telemarketing*, suporte técnico, retenção de clientes e cobrança. Sua lucratividade depende, em grande parte, do grau de eficiência de utilização da capacidade de um *contact center*. Para criar esta capacidade adicional necessária, que possa comportar novos ou mais abrangentes contratos de terceirização, assim como enfrentar o uso substancialmente maior nos períodos de demanda, é preciso considerar a abertura de novas instalações ou a expansão das já existentes.

No início do ano de 2005 a CCenter passou a ser uma entidade separada de sua Controladora do setor de telecomunicações e com isso iniciou um processo de estruturação das suas áreas de apoio (departamentos financeiro, jurídico, contábil,

tecnologia, etc.), onde foi incluída uma Área de Compras voltada para realização das aquisições de toda a organização.

4.2.

Mapeamento do cenário de Compras da CCenter

A fim de mapear o cenário de compras da CCenter, ressalta-se que os dados a serem apresentados fazem referência a dois momentos históricos da organização, isto é, primeiramente considerou-se as informações relativas a um momento inicial da sua existência. Quando por ocasião de seu nascimento esta foi concebida para prestar serviços de *contact center* apenas para sua Controladora. Desde então, até o ano relativo à cisão, todas as aquisições de produtos e serviços para o funcionamento da CCenter eram realizadas pela sua Controladora. Essa estrutura de Compras, responsável por todas as aquisições, era centralizada e dividida em duas áreas: Compras e Contratações, sendo que a primeira tratava de todas as aquisições e negociações voltadas para contratos de curto prazo e itens de baixo valor. Já a área de Contratações era responsável pelas negociações dos contratos de longo prazo e de itens de alto volume financeiro.

Portanto, pode-se considerar que nesse momento inicial tratava-se de uma empresa vista como um “braço de serviços”, que se utilizava de toda estrutura administrativa de sua Controladora ou seu único cliente.

Além de considerar neste estudo os dados relativos a essa primeira fase da CCenter, procedeu-se um outro levantamento de dados que teve como referência já um segundo momento da existência desta organização; momento no qual ocorreu uma expansão dos seus clientes para outros segmentos de atuação como por exemplo o mercado financeiro, as empresas de serviços públicos, etc. Com esta grande expansão da definição do negócio e a decisão pela independência das empresas, formou-se a necessidade de criação das próprias áreas de apoio da CCenter e, com isso, a Área de Compras, que, anteriormente estava sob gestão de

sua Controladora e que, apresentava um certo funcionamento operacional, foi concebida como uma nova área dentro de uma visão estratégica.

Para fins de organização do estudo que se segue, adotou-se a estratégia de informar e analisar os dados referentes a esses dois momentos da história da criação e existência da empresa CCenter, a fim de que se possa refletir sobre tais informações e, a partir da comparação destes processos, analisar a implementação e funcionamento de uma Área de Compras dentro de um modelo de compra estratégico.

Para tal, optou-se neste estudo por categorizar as informações obtidas dentro de uma visão de planejamento estratégico e, portanto, procurou-se diagnosticar a área de compras da CCenter nos seus dois momentos, no que tange à: volume financeiro; mensuração da carga operacional; análise dos processos e os profissionais da área. Posteriormente, considerou-se a análise do planejamento, mais uma vez comparando os dois momentos e, por fim, demonstrou-se as ações tomadas para estruturação e implementação desta nova Gerência de Compras e os respectivos resultados. Salienta-se que, essas etapas serviram de base para análise e considerações finais desse estudo, a fim de que se possa cumprir o objetivo inicial de mapear os processos de compra estratégicos.

4.2.1.

Diagnóstico de Compras da CCenter

Este diagnóstico compõe-se de duas etapas: a primeira refere-se ao momento inicial da dinâmica organizacional da Ccenter, no qual esta era uma empresa criada para atender a sua Controladora, tendo seu funcionamento organizacional orientado pelas diretrizes administrativas desta última. Num segundo momento do diagnóstico, considerou-se a cisão das empresas e independência que propiciou a autonomia na estruturação das áreas de apoio da CCenter.

Para compor a base deste diagnóstico, procurou-se organizar os itens avaliados em algumas categorias específicas quanto:

- Ao volume financeiro transacionado;
- Ao volume de pedidos e contratos;
- À metodologia dos processos de compras.

4.2.1.1.

Primeira fase de Compras na CCenter

Para se ter uma visão do volume de aquisições realizados pela Controladora para a CCenter, foi realizado um estudo sobre os dados relativos ao número de pedidos, contratos e volume financeiro transacionado para a CCenter. Com isso, pode-se demonstrar sua representação da CCenter dentro do volume total de aquisições, antes da cisão, pelas tabelas mostradas a seguir. Vale salientar que o portfólio de produtos e serviços adquiridos para a CCenter pela sua Controladora era segregado em cinco categorias: Serviços Profissionais; Marketing; Serviços administrativos e uso geral; Tecnologia: Infra-estrutura (obras e engenharia civil) e outros (estes últimos referem-se a itens tratados pontualmente e de baixo valor, que não se enquadram nas categorias supracitadas).

TOTAL DE COMPRAS /CONTRATADO PELA CONTROLADORA				
Descrição Categoria	Pedidos de Compras		Contratos	
	Quantidade	Valor em Milhões R\$	Quantidade	Valor em Milhões R\$
Serviços Profissionais	25.526	911	428	857
Serviços Administrativos	38.338	671	533	599
Produtos e Serviços Setor Tecnologia	59.884	1.490	572	1.437
Infra-estrutura (Obra e Engenharia civil)	99.894	1.681	392	1.649
Outros	41.542	1.794	455	1.779
Total	265.184	6.547	2.380	6.321

Tabela 7 – Volume total de aquisições da Controladora em 2004

TOTAL DE COMPRAS /CONTRATADO PELA CONTROLADORA PARA A CCENTER				
	Pedidos de Compras		Contratos	
Descrição Categoria	Quantidade	Valor em Milhões R\$	Quantidade	Valor em Milhões R\$
Serviços Profissionais	4.425	96	178	73
Serviços Administrativos	5.975	95	195	77
Produtos e Serviços Setor Tecnologia	4.063	77	88	70
Infra-estrutura (Obra e Engenharia civil)	391	10	33	6
Outros	828	28	35	20
Total	15.682	306	529	246

Tabela 8 – Volume total de aquisições feita pela Controladora para a Ccenter

Descrição Categoria	Quantidade	Valor em Milhões R\$	Quantidade	Valor em Milhões R\$
Representação % da CCenter no volume de compras da sua Controladora	5,91%	4,67%	22,23%	3,90%

Tabela 9 – Representação do volume de compras da CCenter no total de aquisições da Controladora

A base de fornecedores que atendia somente a CCenter era de 1.438 no ano de 2004. Dentro do volume financeiro total de aquisições realizadas pela Controladora para o funcionamento da CCenter percebe-se que, aproximadamente 20% do valor total era negociado e tratado de forma pontual (denominadas compras “spot”), o que correspondia a 32% do número total de pedidos emitidos. Tais dados nos levam a supor que uma parte do funcionamento desses setores se orientava por uma prática operacional, uma vez que, se 32% do volume de demanda eram negociados em processos transacionais ou através de cotações “spot”, Nesse sentido, emergiu nesta organização a necessidade de se repensar a definição do modelo gerencial do novo departamento de Compras, tomando por base um modelo de gestão de compra estratégica.

No primeiro momento da CCenter, ainda com seus processos dentro da gestão da Controladora, a função de Compras era inicialmente voltado para o nível operacional através de processos, cujos passos são descritos a seguir:

- **Elaboração da Requisição de Compras:** Todas as necessidades de compras originadas nas áreas usuárias, obrigatoriamente, eram feitas através de requisições de compras e estas, após a devida aprovação, davam início ao processo de aquisição.
- **Pedidos de Compras:** Após o processo de cotação, análise e negociação de preços das propostas, os pedidos de compras eram processados e enviados aos fornecedores;
- **Recebimento dos produtos ou serviços:** Com o recebimento do produto, a entrada das notas fiscais ou faturas era feita no posto fiscal da matriz da organização;
- **Pagamento:** A realização do pagamento ao fornecedor era definida como responsabilidade do setor de contas a pagar da organização.

Assim, a partir da análise desses dados, foram diagnosticadas as seguintes situações encontradas no funcionamento:

- Processos que acarretam forte carga operacional dentro da área para o tratamento de itens de baixo volume financeiro e baixa criticidade no fornecimento;
- Falta de acompanhamento nos indicadores de desempenho;
- Falta de transparência nas atividades;
- Fracionamento da demanda, acarretando perda de barganha na negociação e re-trabalho;
- Falta de divulgação da estrutura de Compras e do fluxo de processos, gerando desconforto dos clientes internos e maior número de ligações e e-mails;
- Risco no processo de compras acarretando em impactos, legais, fiscais e judiciais;
- Pulverização nas maneiras de demandar a área (e-mail, telefone, etc.);

- Cadastro de Materiais e Serviços inadequados para análise das categorias de compras, em desacordo com normas internacionais de padronização de codificação de produtos (UNSPSC1);
- Gestão não sistêmica.

4.2.1.2.

Segunda fase de Compras na CCenter

No segundo momento, quando a CCenter passa a ter uma estrutura de apoio independente da Controladora, delineou-se o fluxo dos processos de compras, mantendo-se a mesma estrutura inicial; uma estrutura simples que se inicia num processo de aquisição que tem início na requisição de compras, gerando um pedido de compras e conseqüente recebimento do produto, finalizando com o pagamento ao fornecedor, conforme descrito na Figura 8:

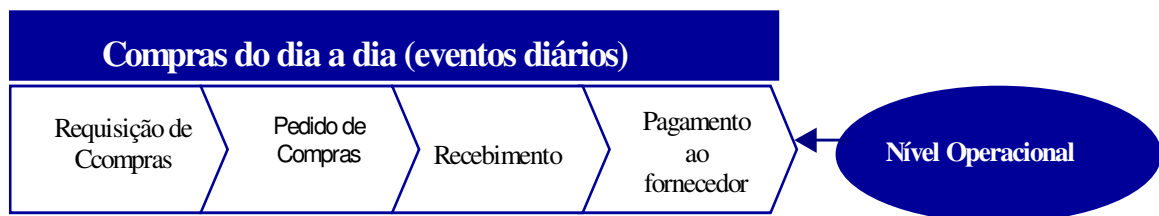


Figura 8 - Processos de aquisição nível operacional

Dado o cenário de alta competitividade e rápida expansão do setor de atuação, os produtos e serviços necessários para o funcionamento da organização precisavam ser adquiridos dentro de um processo padronizado, com prazos imediatos, a fim de que pudessem atender às operações do dia-a-dia da organização. Embora houvesse necessidade de que o novo setor de Compras da CCenter tivesse o foco dos profissionais em processos e atividades estratégicos,

¹ UNSPSC - United Nations Standard Products and Services Code[®]: Classificação de código de produtos e serviços dentro de ramificações, seguindo uma hierarquia de importância numa árvore de materiais, baseada na sua aplicação.

foi necessário manter o fluxo transacional conforme aquele descrito no primeiro momento da CCenter sob gestão da Controladora.

Quanto à avaliação e delineamento do perfil profissiográfico do profissional de compras, observou-se no estudo de caso a existência da descrição e análise de cargo dos profissionais envolvidos no setor. Apesar desse delineamento ter sido estrategicamente definido, percebeu-se que havia um sub-aproveitamento dos profissionais, ainda em função da crescente demanda operacional do setor. Ou seja, ainda que a gerência e alguns profissionais tivessem visão e orientação estratégica, fica notório o hiato existente entre o planejamento e a execução das atividades relacionadas à prática de compras, uma vez que esta ainda encontrava-se sobrecarregada pela carga operacional.

A partir do funcionamento da nova área de Compras na CCenter, obteve-se os seguintes dados relativos ao volume financeiro e a quantidade de pedidos emitidos, o que nos possibilita diagnosticar o nível de carga operacional nas atividades de compras, conforme mostraremos nas tabelas a seguir:

Representação do volume financeiro das categorias	Infra-estrutura (obras e engenharia civil)	Marketing	Serviços administrativos e facilities	Serviços Profissionais	Tecnologia	Total Global
Volume financeiro em Milhões de Reais	61.367	87.842	21.105	85.535	144.402	400.251
% participação no volume financeiro total	15%	22%	5%	21%	36%	

Tabela 10 - Representação do volume financeiro de aquisições da CCenter

Representação da quantidade de pedidos das categorias	Infra-estrutura (obras e engenharia civil)	Marketing	Serviços administrativos e facilities	Serviços Profissionais	Tecnologia	Total Global
Quantidade de itens de pedidos	1.564	4.845	3.768	2.462	7.034	19.673
% participação no número total de itens de pedidos de compras	8%	25%	19%	13%	36%	

Tabela 11 - Representação da quantidade de itens de pedidos no volume de aquisições da Ccenter

Ainda a fim de complementar a demonstração do nível de operacionalização de cada área de atuação, a Tabela 12 descreve as faixas de valores que ajudam a separar os produtos nas categorias e as respectivas ações iniciais da nova estrutura da área de Compras.

Volume financeiro	Infra-estrutura (obras e engenharia civil)	Marketing	Serviços administrativos e facilities	Serviços Profissionais	Tecnologia	Total Global
Maior R\$100M	42.157	52.067	695	41.217	74.115	210.251
Menor R\$100M	8.030	12.996	4.378	20.677	13.636	59.717
Menor R\$50M	5.605	8.956	5.542	13.302	26.505	59.910
Menor R\$20M	2.299	4.615	3.066	4.685	13.880	28.545
Menor R\$10M	3.276	9.208	7.424	5.654	16.266	41.828
Total Global	61.367	87.842	21.105	85.535	144.402	400.251
Itens abaixo de R\$10 mil	5%	10%	35%	7%	11%	10%
Itens acima de R\$20 mil	95%	90%	65%	93%	89%	90%

Tabela 12 - Representação do volume financeiro de aquisições da Ccenter divididos por faixa de valor

Quantidade de Itens de Pedidos de Compras	Infra-estrutura (obras e engenharia civil)	Marketing	Serviços administrativos e facilities	Serviços Profissionais	Tecnologia	Total Global
Menor R\$100M	109	174	64	289	201	837
Menor R\$50M	181	290	178	417	859	1.925
Menor R\$20M	160	330	216	334	968	2.008
Menor R\$10M	1.114	4.051	3.310	1.422	5.006	14.903
Total Global	1.564	4.845	3.768	2.462	7.034	19.673
Itens abaixo de R\$10 mil	71%	84%	88%	58%	71%	76%
Itens acima de R\$20 mil	29%	16%	12%	42%	29%	24%

Tabela 13 - Representação da quantidade de itens de pedidos no volume de aquisições da Ccenter, divididos por faixa de valor

Conforme demonstrado nas tabelas acima, os itens de valor inferiores a dez mil reais correspondia, em média, a 10% do valor total de aquisição, enquanto que na quantidade de itens de pedidos emitidos, listados na Tabela 13, correspondia a 76% do total. Isso denotava uma necessidade de atenção dos profissionais do setor para os itens que, apesar de não agregarem valor no resultado financeiro da empresa e terem um nível baixo de criticidade para a organização, consumia o tempo dos profissionais não lhes propiciando a oportunidade para se dedicarem aos itens estratégicos da empresa.

A partir da análise dos dados iniciou-se uma fase tática, na qual o setor deixa de ser operacional os profissionais de Compras se voltam para um processo de gestão, em vez de operar somente na execução de tarefas. Nesta fase, iniciam-se estudos do mercado fornecedor com um monitoramento do consumo e da demanda da organização. Constrói-se e implementa-se os indicadores de desempenho e delinea-se o estabelecimento de metas, definindo os objetivos de curto e médio prazo da área. Vale destacar que neste momento objetivou-se apenas o atendimento de metas do planejamento interno da nova gerência.

Entretanto, ainda não se observava um funcionamento estratégico da área, mas pode-se notar que se inicia uma visão estratégica, com a implementação de um processo de gestão das aquisições, onde os profissionais são envolvidos desde

o início do processo de implantação e passam a ser treinados e capacitados para o desenvolvimento de processos e atividades estratégicos. Pode-se ilustrar a gestão deste novo processo na área, conforme a Figura 9:

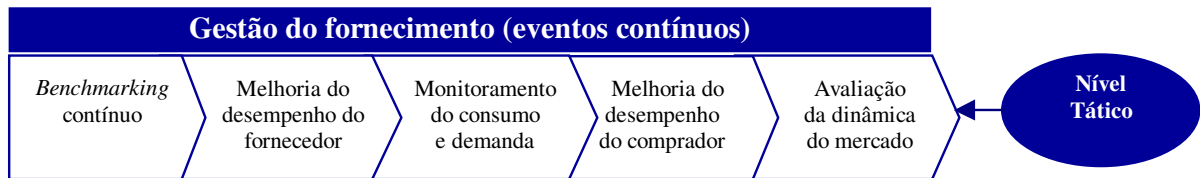


Figura 9 - Processos de aquisição nível tático

4.3.

Planejamento e funcionamento da Área de Compras Estratégicas da CCenter

Tomando por base o diagnóstico realizado na área, foi redesenhado o fluxo de processos do setor dentro de uma perspectiva estratégica. Nesse sentido, se manteve a primeira e segunda fases do processo (operacional e tático) e se inseriu como objetivo a implantação da passagem do nível tático para o estratégico, conforme a Figura 10.

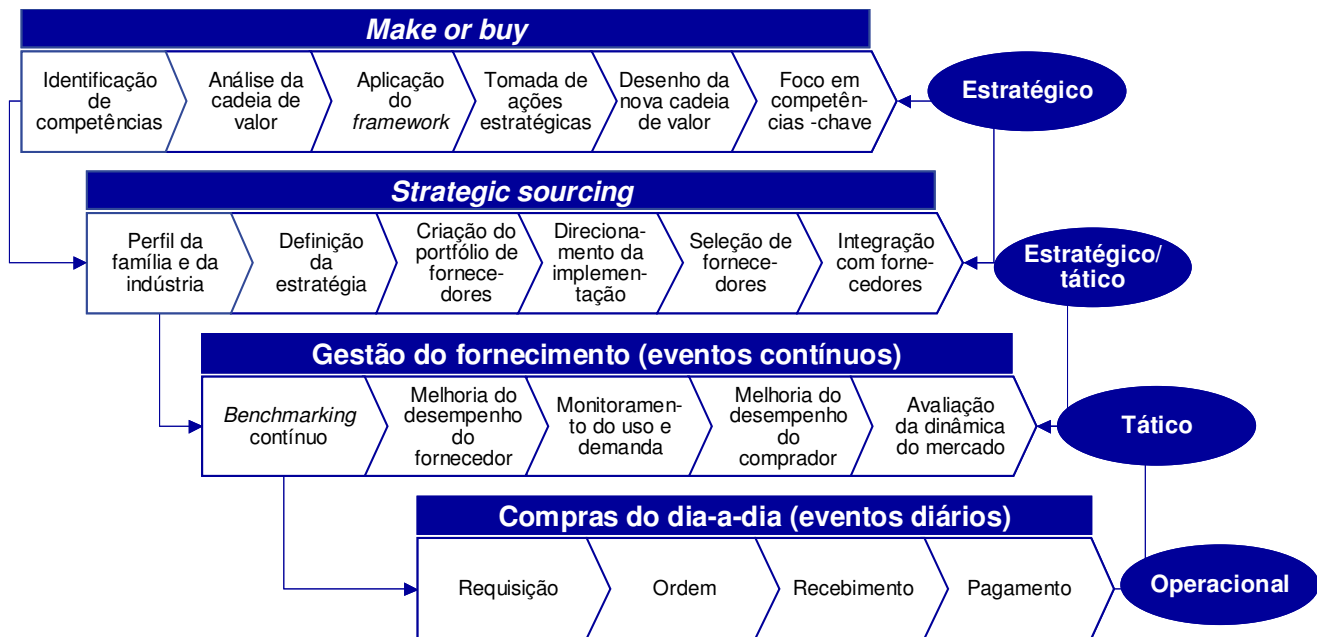


Figura 10– Macro processos integrados da nova Área de Compras da CCenter 2

Com a implementação da fase estratégica na área de Compras, o envolvimento dos profissionais da área e as atividades se voltam para os objetivos de médio e longo prazo, através da realização de estudos do mercado fornecedor, a classificação dos itens de “sourcing”, a análise dos custos (*spend analysis*), a análise e redesenho da cadeia de fornecimento e, por fim, a definição das estratégias de negociação, lembrando que estas devem sempre estar alinhadas com as estratégias centrais da organização.

O deslocamento das atividades de compras da Controladora para a estrutura da Gerência de Compras da CCenter tinha como base cinco objetivos:

- Alinhamento com a nova estrutura organizacional da CCenter;
- Aumento da efetividade nas contratações;
- Transparência e controle dos processos de aquisição;
- Redução dos custos e prazos de aquisição;
- Estruturação do processo decisório.

² Proposta da Estrutura da Gerência de Compras, TNL Contax S.A., 2005

A organização da nova área de Compras foi estabelecida de acordo com os seguintes princípios:

- Gerenciamento das aquisições por categoria: organização de acordo com o portfólio de compras, alavancando o conhecimento do mercado e respectivamente dos seus fornecedores;
- Coordenação Central: condução de 100% dos processos de aquisição da CCenter, variando a forma e níveis de responsabilidade;
- Times multifuncionais: responsáveis pela execução dos processos, tendo liderança definida para cada etapa do processo.

Ainda com base no diagnóstico inicial, formularam-se os objetivos gerais para a área:

- Terceirização das aquisições de itens de baixo valor e baixa criticidade no fornecimento;
- Formulação de indicadores de desempenho da área;
- Formulação de políticas e procedimentos para contratações, visando minimizar os impactos, legais, fiscais e judiciais, assim como a padronização das maneiras de demandar a área;
- Divulgação da nova estrutura de Compras para toda a organização.
- Formação de times multifuncionais de alto desempenho;
- Estudo e consolidação da demanda;
- Análise acurada do cadastro de materiais e serviços, além de estudos para reformulação da implantação de um modelo de gestão estratégica de compras.

Em consonância com modelo de gestão de compras, estabeleceu-se os objetivos específicos da nova gerência na CCenter, feita com base em indicadores do setor de contact center listados a seguir:

- EVA³;

³ EVA Economic Value Aggregate ou Valor Econômico Agregado: Indicador utilizado para medir e avaliar o valor da organização no mercado, ou seja, sua capacidade na criação de riqueza.

- Caixa Líquido Ccenter;
- IGQ Índice Geral da Qualidade;
- Pesquisa de Satisfação Interna;
- Pesquisa de Clima Organizacional;
- Aumento da cobertura contratual (contratos de fornecimento);
- Índices de redução de custo sobre aquisições;
- Redução do prazo de contratações;
- Ampliação do prazo médio de pagamento aos fornecedores (intervalo entre data de emissão da nota fiscal do fornecedor e respectivo pagamento).

Para estruturação da nova Gerência de Compras, foi preciso fazer um mapeamento das atividades necessárias para o funcionamento da área. Foi levantado o perfil dos profissionais de compras e identificou-se as áreas clientes dentro da organização, escolheu-se uma empresa terceirizada que possuísse uma plataforma tecnológica para realização das compras de itens não estratégicos e operacionais (*outsourcing de compras*), realizou-se da análise do mercado fornecedor, das estratégias e metas centrais da organização. Através desse mapeamento, foram identificadas e definidas as atividades relativas ao modelo de gestão de compras, que compreendia o delineamento das seguintes etapas:

A primeira etapa consistiu na reestruturação do organograma da organização. A reengenharia da descrição e do mapeamento do desenho da área obedeceu à premissa estratégica de enxugamento dos níveis hierárquicos, propiciando a horizontalização das coordenações, a descentralização da tomada de decisão, a facilidade de comunicação, a desburocratização dos processos e o acesso direto à gerência executiva da organização. Assim, ilustra-se a seguir o novo modelo de “downsizing” deste departamento:

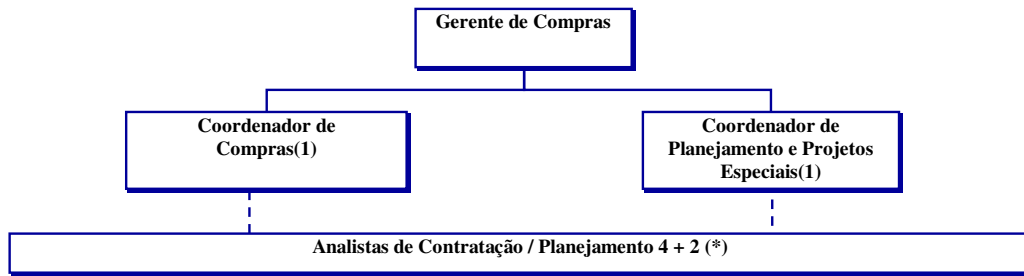


Figura 11 - Organograma da Área de Compras da Ccenter

Nesse modelo, as atribuições do Gerente têm como foco os projetos de *sourcing* e o planejamento estratégico da área. O Coordenador de Compras é responsável pela elaboração de estratégias específicas no que para contratações de materiais e serviços e pelo redesenho e desenvolvimento da cadeia de fornecedores, assim como a liderança nos projetos de Sourcing. No caso dos Analistas, estes têm como responsabilidades a realização das contratações, o apoio aos coordenadores, a análise do mercado e a captação de novos fornecedores, assim como o atendimento aos clientes internos.

A segunda etapa consistiu na descrição e análise de cargo que incluíse o delineamento do perfil profissiográfico dos colaboradores, com base nas competências técnicas e gerenciais. As principais competências técnicas requeridas no trabalho de excelência para o atingimento das metas do departamento se orientaram pela análise e descrição do cargo demonstradas na Tabela 14.

Função	Responsabilidades
Gerente de Compras	Responsável por definir prioridades de sourcing. Lidera as contratações de categorias estratégicas e a o relacionamento com fornecedores
Coordenador de Compras e Contratação	Responsável pelo gerenciamento de fornecedores e pela implantação de estratégias de compras para as categorias gerenciadas, visando a redução de gastos e a melhoria de qualidade dos itens contratados
Coordenador de Planejamento e Projetos	Apoio ao Coordenador de Contratações e Compras Responsável pela coordenação das atividades de sourcing (aplicação de metodologia e execução), trabalhando diretamente com o Coordenador de Contratações
Analista de Contratações	Realização das contratações de equipamentos, materiais e serviços Apoio aos Coordenadores nas contratações e em projetos de sourcing

Tabela 14 - Principais competências técnicas de Compras

4.3.1.

Modelos de Compra Estratégicos na CCenter

No sentido de estruturar a área dentro de um modelo de gerenciamento estratégico de compras, a partir dos modelos teóricos apresentados, Odgen (1983), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983), inicialmente foi realizado um mapeamento dos itens de produtos e serviços adquiridos para a organização, a partir da demanda de cada área solicitante agrupada nas seguintes categorias: Serviços Profissionais; Marketing; Serviços administrativos e Facilities; Tecnologia da Informação e Infra-estrutura (obras e engenharia civil). A partir desse mapeamento e diagnóstico, os modelos estratégicos apresentados também serviram de diretriz para delineamento das atividades específicas a serem desenvolvidas em cada fase do processo de compras.

Com o objetivo de elaborar o diagnóstico de compras da área, dentro de uma visão estratégia que toma como diretriz o modelo de portfólio de Kraljic (1983),

foi avaliado o volume financeiro total de aquisições de cada categoria e seu respectivo risco de fornecimento. As informações relativas aos dados financeiros foram extraídas do sistema ERP⁴ utilizado pela organização, a partir do histórico de compras efetuadas durante o primeiro momento da implantação do setor na CCenter, ou seja, quando as aquisições e contratações eram realizadas dentro de um modelo padronizado e bastante simplificadas. Quanto à análise do portfólio com base no risco, os fatores que influenciam na garantia do fornecimento são considerados subjetivos, pois os variados agentes envolvidos na análise (compradores, áreas usuárias e outros) têm visões totalmente diferentes da importância relativa e dos riscos associados ao abastecimento desses itens. Para que se implante um modelo da análise de risco dentro de uma perspectiva estratégica, avançando no modelo de diagnóstico de Kraljic (1983), é preciso estabelecer critérios e identificar prioridades que estejam alinhados às estratégias da empresa compradora.

Ressalta-se que tal deve ser realizado, principalmente, dentro do planejamento estratégico da área, de forma que as ações tomadas não sejam definidas de forma arbitrária, num cotidiano que se presentifica, a partir da pressão das atividades operacionais.

Nesse sentido, considerando todas as dificuldades acima citadas, para calcular os riscos de fornecimento foram definidos alguns critérios, ainda bastante genéricos e para cada um foi atribuído um maior ou menor peso de acordo com seu maior ou menor nível e importância. Seguem-se os critérios identificados:

- Disponibilidade dos itens no mercado;
- Alternativas ou produtos substitutos no mercado;
- Existência do armazenamento de produtos estratégicos;
- Existência da possibilidade de fabricar ou comprar ("make or buy");
- Concorrência no mercado para o item em análise;
- Identificação do fornecedor: mercado interno ou externo;
- Existência de um contrato de fornecimento;

⁴ ERP - Enterprise Resource Planning, (SIGE - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) são sistemas de informações que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

- Existência de mais de um fornecedor contratado (alternativa estratégica);
- Existência de histórico de falhas na entrega do fornecedor contratado;
- Nível de impacto da falha no fornecimento nas operações da organização.

Em consonância com o pensamento de Gelderman (2001), vale destacar que toda análise sobre o risco de fornecimento, merece ser revista e redirecionada, devido ao grau de subjetividade relativo na definição de critérios utilizados no dimensionamento dessa variável.

Apesar do contraponto apresentado, foi elaborada, de acordo com a matriz de classificação proposta por Kraljic (1983), a análise dos itens de aquisição da CCenter com base no risco de fornecimento e no volume financeiro. Ressalta-se que essa última variável foi mensurada através da análise de relatórios extraídos da base de dados da plataforma ERP da organização, formatando-se posteriormente em tabelas separadas pelas cinco categorias do planejamento estratégico de compras: Serviços Profissionais; Marketing; Serviços administrativos e facilities; Tecnologia da Informação e finalmente Infra-estrutura (obras e engenharia civil), conforme demonstrado na figura 12.

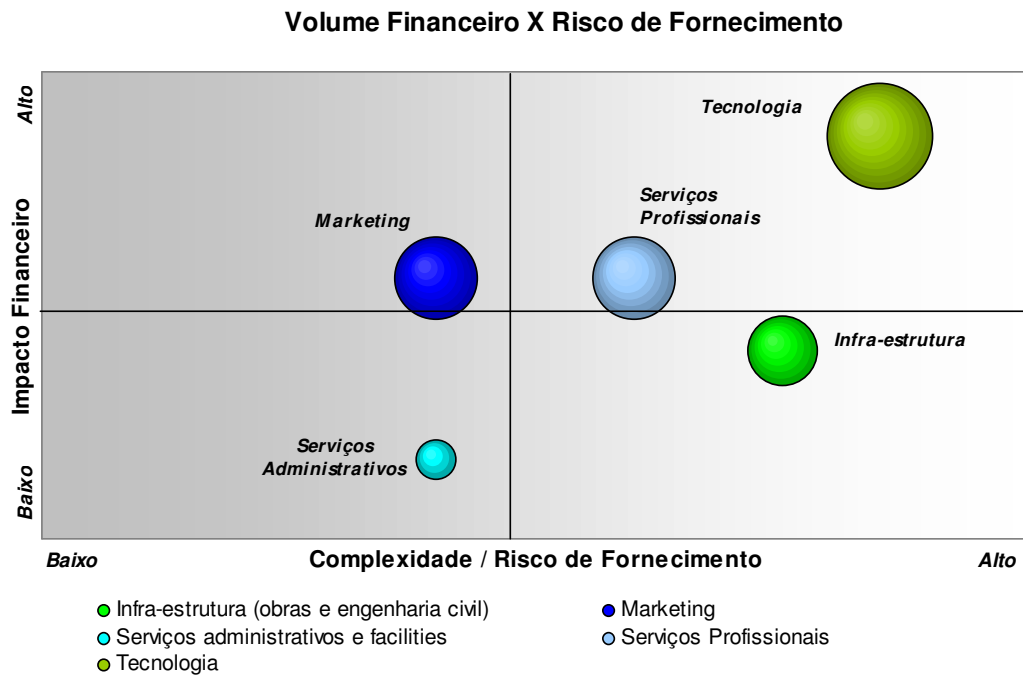


Figura 12 – Matriz de Classificação das categorias de aquisição

No estudo de caso em questão, foram identificadas as demandas de produtos e serviços a serem contratados para realizar a classificação quanto à criticidade dos itens de aquisição e seu volume financeiro. Tomando por base a classificação dos itens dentro de uma matriz de diagnóstico proposta por Kraljic (1983), pode-se, então, definir a estratégia gerencial a ser adotada para cada categoria de itens e o nível de priorização para realização dos processos de compra estratégicos. Pode-se ilustrar essa classificação na Figura 13.

4.3.2.

Processos de compra estratégicos

Tomando por base os modelos de compra estratégicos de Kraljic (1983), Ogden (2003) e Clegg e Montgomery (2005) foram estudados os melhores modelos de contratação a serem adotados, as possíveis abordagens feitas junto ao mercado fornecedor e as estratégias de negociação, tudo a partir de uma análise depurada de cada segmento relativo à demanda de cada sub-categoria e de pesquisas internas e externas (respectivamente com os clientes internos e fornecedores). O objetivo foi estruturar processos de compra estratégicos e estabelecer práticas a serem aplicadas (dentro de um modelo padronizado) nas contratações atuais e futuras da CCenter.

Para realização desses estudos foram aplicadas as etapas da metodologia descrita por Clegg e Montgomery (2005) no capítulo 2 desta dissertação (vide figura 14 abaixo). O objetivo, após o mapeamento das categorias e sub-categorias, foi estruturar processos de compra estratégicos e estabelecer práticas a serem aplicadas (dentro de um modelo padronizado) nas contratações atuais e futuras da Companhia.

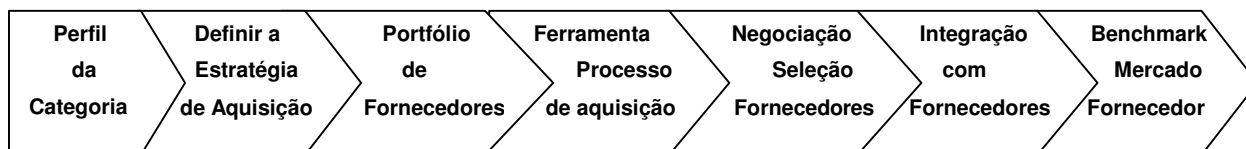


Figura 14 - Os Sete Passos de Compra Estratégicas (Clegg e Montgomery, 2005)

Vale destacar que a principal ferramenta de compras utilizada nos processos de contratação para as categorias que serão mostradas a seguir foi a RFP – Request for Proposal (Clegg e Montgomery, 2006). Isto devido a sua aplicação prática e por ser um processo que possibilita um estudo aprofundado das necessidades da empresa, gerando melhor conhecimento sobre o produto ou serviço a ser contratado. Além disso, outros fatores como a elaboração deste tipo

de concorrência na qual as especificações técnicas e condições de contratação são padronizadas dão aos fornecedores uma visão clara do produto ou serviço a ser adquirido, assim como das características da empresa contratante, possibilitando a elaboração de propostas mais aderentes aos requerimentos do processo e aumentando a competitividade nos preços ofertados. Com base no cronograma exemplificado por Clegg e Montgomery (2006), foram definidas as etapas para as RFP's, com a variação dos prazos de acordo com as características de cada sub-categoria.

Escala de Tempo do Processo (em semanas)	Ações a serem tomadas
1ª a 4ª semana	Estabelecer uma equipe responsável pelo projeto, ajudar a área usuária na avaliação da necessidade de contratação, criar a RFP, pesquisar fornecedores potenciais para participar do processo.
5ª - 6ª semana	Receber e esclarecer dúvidas sobre a RFP – parte técnica e comercial (seja via comunicação por escrito ou pessoalmente)
7ª - 8ª semana	Revisar e avaliar as propostas recebidas
9ª - 10ª semana	Checar referências de outras empresas clientes sobre as empresas proponentes, elaborar uma lista final das melhores classificadas (técnica e comercial), agendar apresentações
11 - 12ª semana	Apresentações finais das empresas classificadas, avaliação e seleção final dos fornecedores que seguirão na fase de negociação.

Tabela 15 - Cronograma de RFP – Request for Propostal (Clegg e Montgomery, 2006)

4.3.2.1.

Categorias de Compras da CCenter

É necessário destacar que a primeira fase do mapeamento dos itens adquiridos pela CCenter, mostrado na seção anterior, se referia a uma análise macro das demandas, após essa etapa foram feitas categorizações mais aprofundadas, a fim de avaliar e definir as sub-categorias, demonstradas a seguir e assim planejar a realização dos projetos de compra estratégicos.

CATEGORIAS					
	Tecnologia	Serviços Administrativos e Facilities	Serviços Especializados	Infra-estrutura	Serviços Profissionais
SUB-CATEGORIAS	DAC	Manutenção Predial Material elétrico, Serviços de manutenção e conservação predial, Limpeza, manutenção das instalações	Marketing	Infra (obras)	Benefícios
	URA	Segurança Patrimonial Serviços de segurança e monitoramento (CFTV)	Benefícios	Aluguel de Imóveis	Consultoria
	Licença WFM	Locação de Equipamentos Projetores, Equipamentos de datashow, multimedia, treinamento corporativo	Headsets	Mobiliário	Materiais e Equipamentos
	Gravador	Logística Mudança colaboradores, transporte de equipamentos, material interno e pessoas	Endomarketing	Ar Condicionado	Material de Escritório
	Sistema OPENVOX	Correspondência interna, Serviços de Motoboy	Serviços Especiais	Fonte / Transformador	Seguro
	Serviços TI		Gráfica	Gerador	Treinamento
	Software	Lanches e Refeições	Marketing	No-Break	

Tabela 16: Categorias e sub-categorias de compras da CCenter

4.3.2.1.1.

Itens da categoria de Serviços administrativos e facilities

Compreende as sub-categorias de Locação de Equipamentos, Logística, Manutenção Predial e Conservação, Segurança Patrimonial e Serviços Especializados.

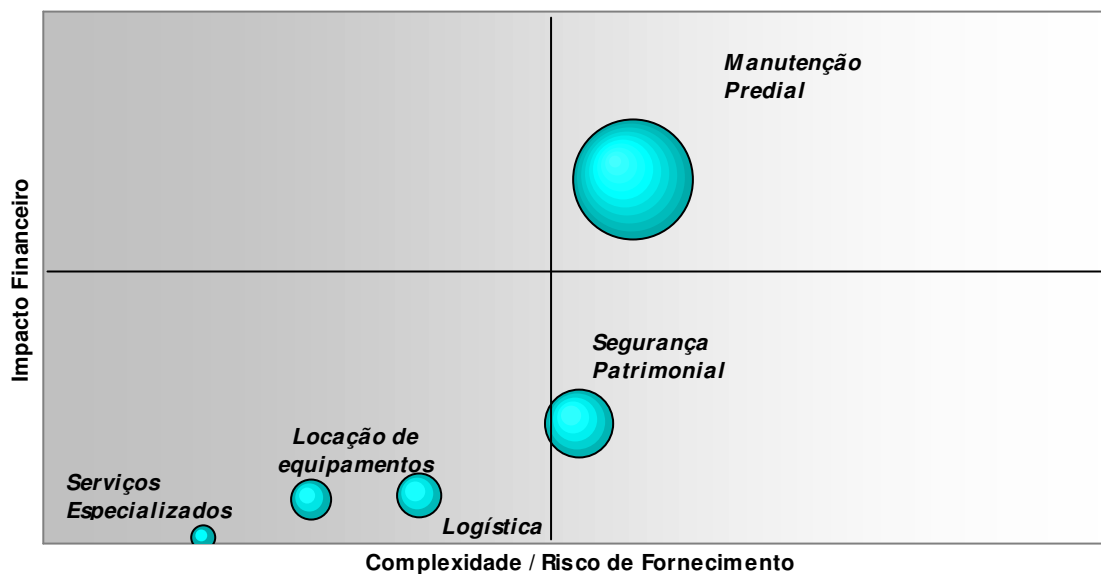


Figura 15 – Mapeamento das sub-categorias de Serviços Administrativos e facilities

Apesar de, dentro de uma análise macro ter sido diagnosticada como uma categoria de itens não-críticos por causa do seu baixo impacto financeiro perante o volume total de todas as aquisições da organização, há que se considerar alguns aspectos relevantes em sub-categorias como manutenção predial e segurança patrimonial. Ressalta-se que, como qualquer outra organização, a CCenter deve proteger suas instalações e operações contra danos provocados por incêndios, cortes de energia, falhas na comunicação, dentre outros. Neste caso, a estratégia adotada para as aquisições relacionadas os itens de aquisição objetivou realizar processos de qualificação de fornecedores antes da realização dos processos de concorrência, as RFP's. O objetivo principal da área de compras para os itens mais críticos desta categoria foi o de aumentar o nível de cobertura contratual, ou seja, estabelecer contratos de fornecimento de materiais, garantindo assim os prazos de entrega e no caso da contratação de serviços, foram definidos acordos de nível de serviços com os fornecedores contratados. O resultado final foi a expansão no nível de cobertura contratual de 67% para 96%, acompanhado de uma redução de custos no volume financeiro total de 13%.

Sub-Categorias	Composição Itens (sub-categorias)	Características do Fornecimento	Volume Financeiro (R\$)	Nível de Criticidade
Manutenção Predial	Material elétrico, Serviços de manutenção e conservação predial, Limpeza, manutenção das instalações	Vários fornecedores	12.975.835,13	Alta
Segurança Patrimonial	Serviços de segurança e monitoramento (CFTV)	Poucos fornecedores	4.294.746,04	Alta
Locação de Equipamentos	Projetores, Equipamentos de datashow, multimedia, treinamento corporativo	Vários fornecedores	1.537.905,10	Baixa
Logística	Mudança colaboradores, transporte de equipamentos, material interno e pessoas	Vários fornecedores	1.703.513,73	Baixa
Serviços Especializados	Correspondência interna, Serviços de Motoboy	Vários fornecedores	593.000,00	Baixa

Tabela 17 – Avaliação das sub-categorias de Serviços Administrativos

4.3.2.1.2.

Categoria de Marketing

Engloba as sub-categorias de Benefícios, Endomarketing, Serviços Especiais, Headsets, Gráfica e Marketing. Identificado na matriz de diagnóstico principalmente devido as três primeiras sub-categorias listadas, pelo seu alto impacto perante o funcionamento operacional da organização, uma vez que trata-se de uma organização que possui, em média, 50 mil funcionários no território brasileiro.

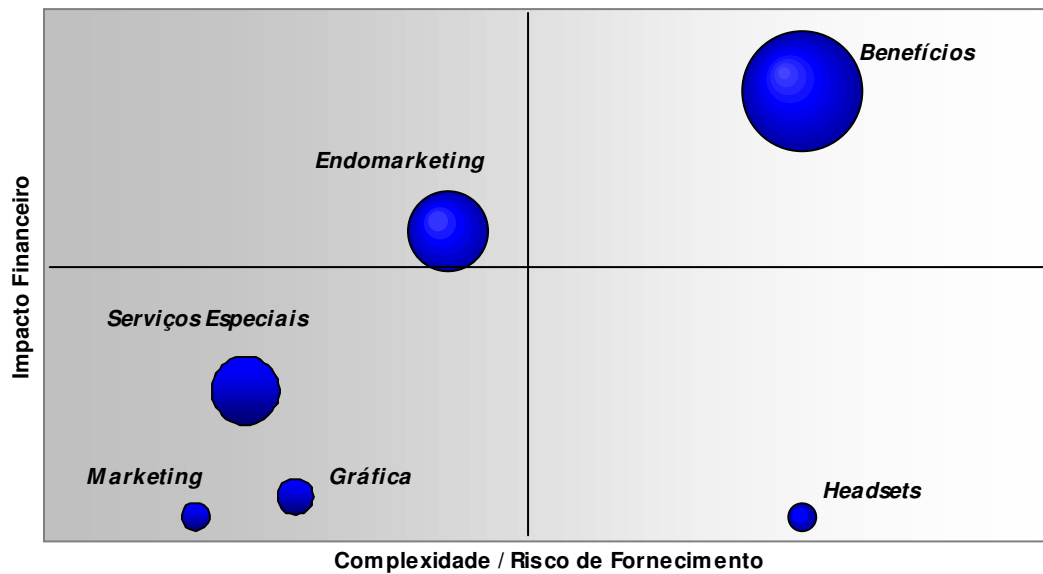


Figura 16 – Mapeamento das sub-categorias de Marketing

Dentro desta categoria, a parte relativa aos benefícios, compostos dos itens lanches e refeições têm grande importância dado seu alto volume financeiro, além da alta responsabilidade e impacto na operação da empresa, pois trata-se do fornecimento de alimentação para aproximadamente 50 mil funcionários. Considerado também crítico pela existência de um único contrato exclusivo de fornecimento para todo território brasileiro para suprir a demanda. A estratégia de compras adotada para estes itens foi a re-negociação de valores e prazos de pagamento com o fornecedor existente e a finalização gradual da exclusividade, propiciando assim a possibilidade de alternativas de fornecimento nos projetos relativos à abertura de novos *sites*, com isso seria possível abrir espaço para outras empresas fornecedoras trazendo competitividade nas negociações para repactuação contratual.

Os Headsets, itens de pouco impacto financeiro, mas altamente críticos por serem aparelhos imprescindíveis da operação de *contact center* e também por estarem incluídos em normas regulamentadoras do setor, que visam estabelecer condições mínimas de trabalho e assim determinam um nível mínimo de certificação que ateste sua qualidade e evite danos à saúde dos operadores de *contact center*. Devido ao pouco número de fornecedores homologados tecnicamente, não foi possível realizar uma RFP para fechamento de contrato de

fornecimento, assim foi realizado um processo de cotação com a participação dos fabricantes permitidos e a negociação final e fechamento do contrato se deu com a empresa que apresentou os preços mais competitivos.

Os itens relativos à sub-categoria de endomarketing, classificados como avançados (alto impacto financeiro e baixa criticidade) apresentam grande representatividade devido às recorrentes campanhas motivacionais realizadas para os profissionais da operação de *contact center*, além dos eventos promocionais dentro da organização (leia-se premiação interna). Neste caso, o direcionamento das estratégias de negociação se voltou para a realização das RFP'S e elaboração de contratos de fornecimento visando a seleção de fornecedores e o estabelecimento de contratos de médio/longo prazo. A adoção deste tipo de processo, propiciou maior otimização e rapidez no atendimento das demandas internas da CCenter. Neste caso, o resultado foi o aumento da cobertura contratual, cuja média inicial era de 69% e passou para 98,1%.

O mesmo tipo de processo foi adotado para as outras sub-categorias marketing, gráfica e serviços especiais que foram diagnosticadas como itens não-críticos para a organização. Com o estabelecimento de contratos de curto/médio prazo, assim seria possível fazer “visitas” ao mercado para verificação dos valores praticados e que pudessem servir de parâmetro para as negociações relativas as renovações contratuais ou mudança de contratos, caso fosse necessário.

Sub-Categorias	Composição Itens (sub-categorias)	Características do Fornecimento	Volume Financeiro (R\$)	Nível de Criticidade
Benefícios	Lanches e Refeições	Único Fornecedor	44.482.058	Alta
Headsets	Aparelhos Headsets	Único Fornecedor	2.543.779	Alta
Endomarketing	Brindes	Vários Fornecedores	18.655.635	Média/
Serviços Especiais	Festas e Eventos	Vários Fornecedores	15.357.711	Média/Baixa
Gráfica	Serviços de Impressão, fornecimento de papel, Banners, Quadros gestão à vista	Vários Fornecedores	4.454.956	Baixa
Marketing	Brindes	Vários Fornecedores	2.347.859	Baixa

Tabela 18 – Avaliação das sub-categorias de Marketing

4.3.2.1.3.

Categoria de Infra-estrutura

Identificados na matriz de portfólio principal como uma categoria de itens considerados altamente críticos, comportam a parte de infra-estrutura (obras e engenharia civil) que incluem os serviços de engenharia, cabeamento estruturado, compra e instalação de elevadores, compra e locação de mobiliário, ar condicionado, geradores, transformadores, etc. Tais elementos são considerados dentro de uma categoria de alta criticidade, pois o funcionamento da organização depende de instalações edificadas dentro de um padrão de qualidade. Além disso, conforme já dito, o setor de *contact center* está sujeito a normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho, nas quais as condições de trabalho dos operadores incluem aspectos relacionados à qualidade ao mobiliário, dos equipamentos e das condições ambientais do posto de trabalho.

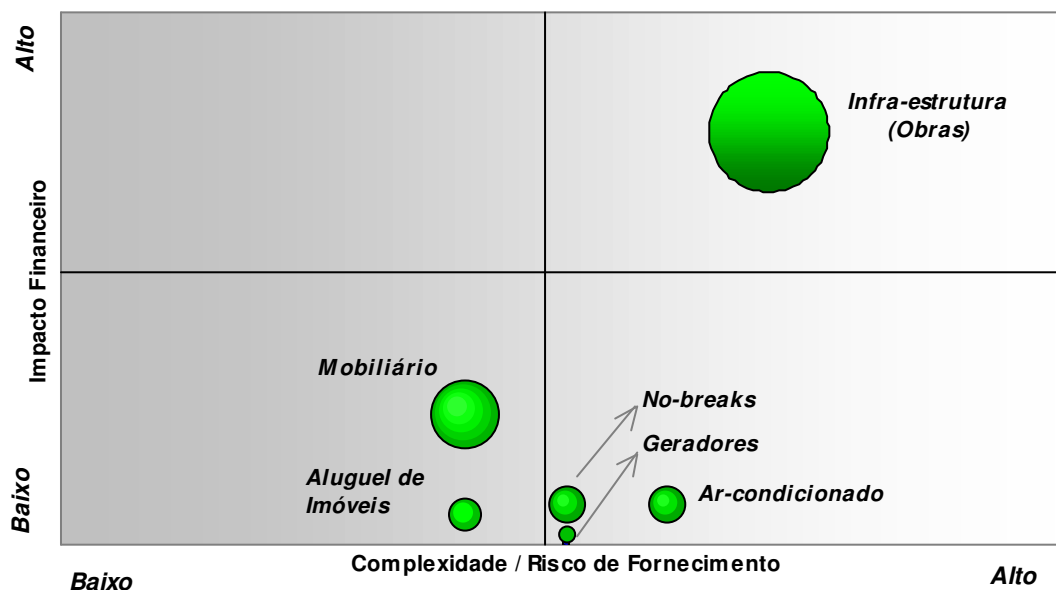


Figura 17 – Mapeamento das sub-categorias de Infra-estrutura

Falhas na realização de serviços (obras e engenharia civil), bem como na entrega de materiais, acarretam um impacto negativo na produtividade organizacional. Nesse sentido, vale lembrar a afirmação de Kraljic (1983) sobre a

necessidade de se realizar um planejamento, assegurando um volume de compras, e até manter um estoque de segurança. Essa categoria tem todo o respaldo para ser classificada como altamente crítica, que gera a necessidade de assegurar o fornecimento dentro de prazos e níveis de qualidade que possibilitem o funcionamento da empresa. Dessa forma, o que se buscou foi estabelecer contratos de fornecimento com as empresas já cadastradas, devido ao conhecimento do padrão da empresa e também do histórico de qualidade. Os resultados das estratégias de negociações foram reduções de custos na ordem de 20% e aumento da cobertura contratual para 94%.

Sub-Categorias	Composição Itens (sub-categorias)	Características do Fornecimento	Volume Financeiro (R\$)	Nível de Criticidade
Infra (obras)	Obras / Engenharia Civil	Poucos fornecedores	37.946.460,81	Alta
Aluguel de Imóveis	Aluguel de prédios (Sites)	Poucos fornecedores	2.801.451,50	Média/Baixa
Mobiliário	Montagem de PA's (Posições de Atendimento)	Vários fornecedores	11.960.408,28	Média/Baixa
Ar Condicionado	Equipamentos	Vários fornecedores	3.763.894,82	Média
Fonte / Transformador	Equipamentos	Vários fornecedores	265.093,43	Média
Gerador	Equipamentos	Vários fornecedores	857.494,14	Média
No-Break	Equipamentos	Vários fornecedores	3.772.142,71	Média

Tabela 19 – Avaliação das sub-categorias de Infra-estrutura

4.3.2.1.4.

Categoria de Serviços Profissionais

Identificados na matriz de portfólio de compras como itens estratégicos, salienta-se que estes necessitam de uma análise mais aprofundada, na qual se deve medir a força da empresa compradora com a força de mercado. Neste caso, a recomendação de Kraljic (1983) é aplicar uma metodologia específica para cada situação diagnosticada, e adotar abordagens junto aos fornecedores como: equilíbrio da relação compras x fornecedor, exploração do poder de compras, diversificação do portfólio de produtos.

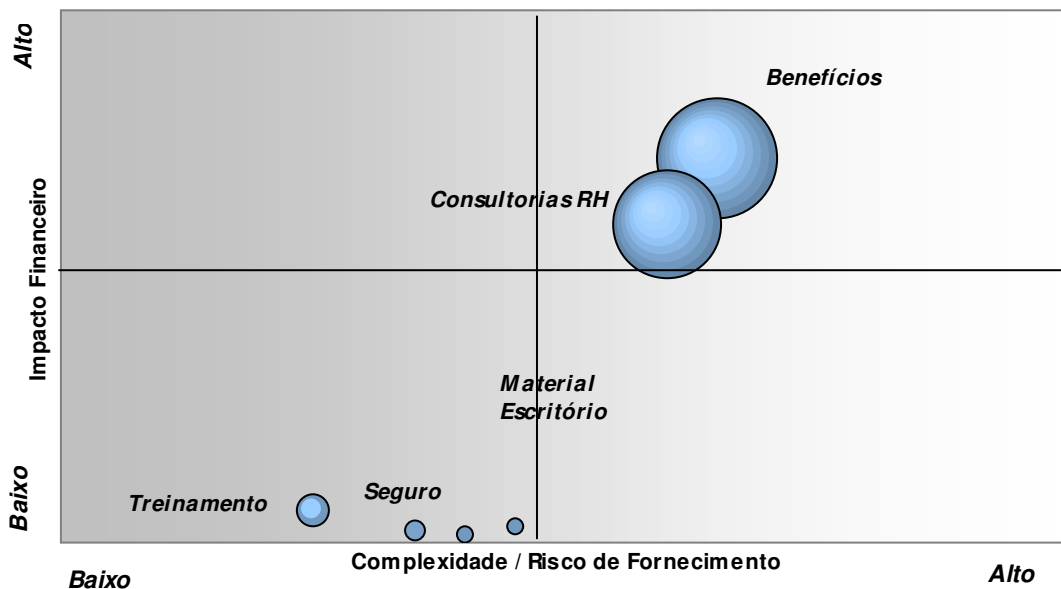


Figura 18 – Mapeamento das sub-categorias de Serviços Profissionais

Sub-Categorias	Composição Itens (sub-categorias)	Características do Fornecimento	Volume Financeiro (R\$)	Nível de Criticidade
Benefícios	Serviços de ginástica laboral, Exame médico ocupacional, Medicamentos, Instrumentos médicos, Laudos laboratórios	Vários fornecedores	43.139.537,63	Alta
Consultoria	Consultorias RH, Mão de obra temporária, Pesquisas Mercadológicas, Palestras, Consultoria recrutamento de Executivos	Vários fornecedores	35.720.972,78	Alta
Materiais e Equipamentos	Equipamentos específicos para operações (contingência)	Vários fornecedores	793.980,35	Baixa
Material de Escritório	Materiais específicos para operações	Vários fornecedores	904.714,30	Baixa
Seguro	Seguro de vida	Vários fornecedores	1.382.448,61	Baixa
Treinamento	Treinamento corporativo e não corporativo, Material treinamento, Locação salas	Vários fornecedores	3.593.346,33	Baixa

Tabela 20 – Avaliação das sub-categorias de Serviços Profissionais

Os itens pertencentes à sub-categoria de Serviços Profissionais, especificamente Benefícios e Consultorias de RH, destacam-se pelo seu alto nível de criticidade, seu impacto financeiro e também operacional para a organização, uma vez que envolvem principalmente os contratos relativos a serviços de assistência médica e benefícios para funcionários, além das consultorias de RH e Treinamento para todos os operadores de *contact center*, faz-se necessário destacar mais uma vez que estamos tratando de uma organização com cerca de 50 mil funcionários no território nacional. Nesta categoria, o impacto maior para a organização se referia ao prazo de pagamento às Consultorias de RH e Treinamento que, em média, era de 6,5 dias. Este indicador era considerado como um dos maiores ofensores ao fluxo de caixa da empresa e, em consonância com as premissas da Diretoria Financeira, as estratégias de aquisição foram direcionadas para obtenção da maior extensão possível deste prazo. Através de realização de RFP's, as empresas contratadas

foram equiparadas comercialmente e assim a área de Compras conseguiu estabelecer um parâmetro comercial de valores. Há que se destacar o resultado com relação à ampliação do prazo de pagamento desta categoria que foi ampliado em 131%, ou seja, mudou de 6,5 para 15 dias, em média. A relevância neste resultado é a dificuldade em se obter apliações em prazos de pagamento quando se trata de fornecimento de serviços, nos quais as empresas fornecedores têm uma grande pressão de custos de capital. Além dos ganhos financeiros obtidos com os processos de compra estratégicos que foi a redução de custos na ordem de 23%. Deve ser ressaltado também o benefício obtido com a definição de uma base de fornecedores, o que propiciou uma melhor gestão de relacionamento com as empresas e otimização dos processos em todas as áreas da organização.

4.3.2.1.5.

Categoria de Tecnologia

A operação de *contact center* utiliza avançados pacotes de *software* para o planejamento, controle e desenvolvimento de sistemas tecnológicos, que contribuem para o aumento de produtividade dos seus operadores. Esse avanço tecnológico engloba também os equipamentos (*hardware*) que devem estar em conformidade para aplicação e uso dessas tecnologias. Assim, além do nível de criticidade e dos altos valores dos investimentos, cerca de 21,6% dos gastos de capital no ano de 2005 trata da aquisição de produtos, em sua maior parte importados, cuja composição de custos é diretamente afetada pelas mudanças nas taxas de câmbio. Para se ter uma idéia, presumindo que os fornecedores de tecnologia da CCenter poderiam aumentar os preços dos seus produtos contendo componentes importados na proporção de 1% da valorização do dólar americano frente ao real, a previsão de gastos aumentaria em cerca de 0,2% do total de gastos de capital previstos no ano seguinte. Sendo assim, esta categoria requereu a máxima atenção por parte da Gerência de Compras.

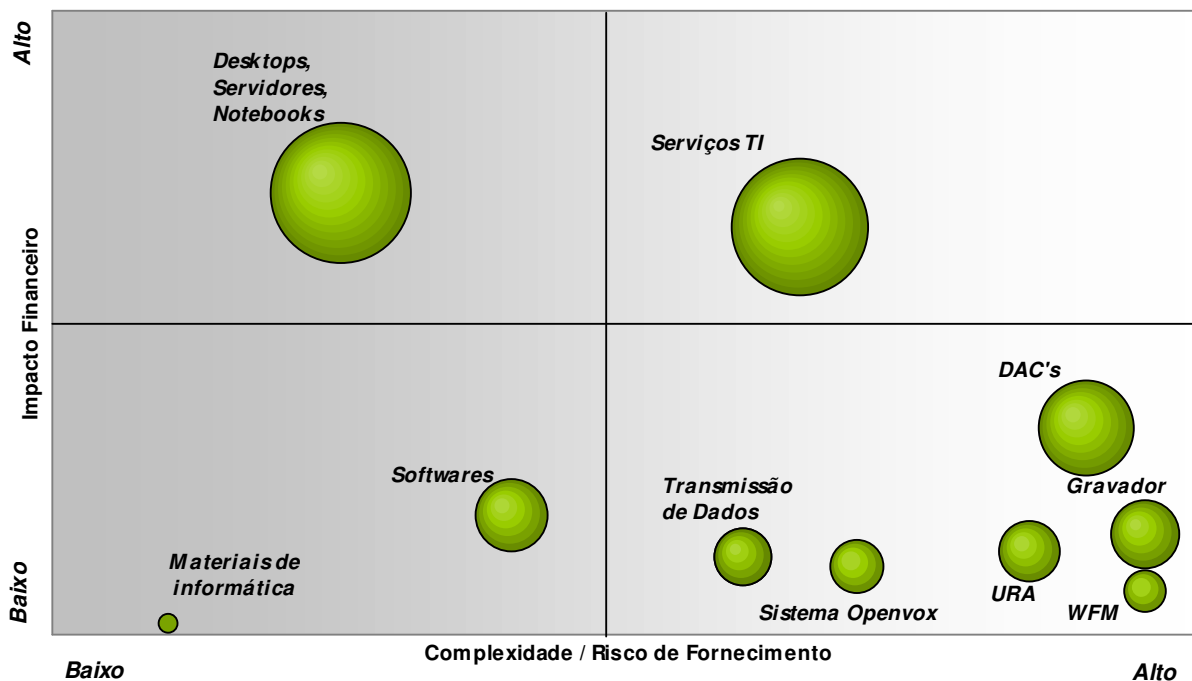


Figura 19 – Mapeamento das sub-categorias de Tecnologia

Nesse sentido, foram definidas as seguintes estratégias para aquisição dos itens de tecnologia:

- Entrevistas com fornecedores para entendimento da composição de produtos e serviços;
- Estudo da composição da matriz de custos dos produtos e serviços de tecnologia;
- Identificação de racionais de preços e índices de reajustes adequados ao tipo de produto ou serviços nos contratos de longo prazo;
- Estudos financeiros para ampliação dos modelos de contratação. Além de comprados, os produtos poderiam também ser alugados, arrendados ou trocados.

Os resultados obtidos nesta categoria foram: a ampliação dos prazos de pagamento de 35 para 60 dias nos casos de compras à vista. Redução de custos em cerca de 26%, além do aumento da cobertura contratual de 87% para 99%. Como alternativa às compras à vista, optou-se pelo fechamento de contratos de leasing,

atendendo às diretrizes estratégicas da Diretoria Financeira no que se referia à redução na imobilização de bens.

Sub-Categorias	Composição Itens (sub-categorias)	Características do Fornecimento	Volume Financeiro (R\$)	Nível de Criticidade
DAC	Distribuidor automático de chamados, Locação de equipamentos, Placas Dialogic	Exclusivo	19.125.486,14	Alta
URA	Unidade de Resposta Audível	Exclusivo	7.743.077,20	Alta
Licença WFM	Software de gestão da escala dos operadores	Exclusivo	4.073.780,97	Alta
Gravador	Gravadores de chamados	Exclusivo	9.300.470,44	Alta
Sistema OPENVOX	Solução “ <i>all in one</i> ” Distribuidor automático de chamados + Gravador + URA	Exclusivo	6.303.721,80	Alta
Serviços TI	Consultoria especializada em Tecnologia	Vários Fornecedores	37.744.589,04	Média
Software	Pacotes de Software; Serviços de fábrica de software.	Vários Fornecedores	11.068.545,93	Média/Baixa
Transmissão de Dados	Equipamentos de Dados	Vários Fornecedores	7.129.237,63	Média/Baixa
Hardware	Microcomputadores, Notebooks, Servidores, Banco de armazenamento de dados	Vários Fornecedores	40.896.196,64	Média/Baixa
Material de Informática	Periféricos de Informática, Mídia para back up	Vários Fornecedores	1.018.074,58	Baixa

Tabela 21 – Avaliação das sub-categorias de Tecnologia

De outro lado, ainda há que se salientar que os dados quantitativos analisados revelaram que os itens de valor inferiores a dez mil reais correspondiam, em média, a 15% do valor total de aquisição, enquanto que na quantidade total de itens, essa média correspondia a 75% do total de pedidos de compras. Uma vez que não há grande impacto desses itens no volume financeiro total da organização, mas há um peso bastante significativo no que se refere às emissões de pedidos de compras, isto é, na carga operacional, optou-se pela terceirização desse tipo de compras para os itens que não apresentavam alto nível de criticidade em seu fornecimento. Dessa forma, os processos de aquisição dos itens de valor inferior a dez mil reais, para todas as categorias, passariam a ser realizados por uma empresa especializada em “outsourcing” de compras, fato que possibilitou a eliminação de uma etapa que consumia o tempo dos profissionais da área, dando-lhes oportunidade para se dedicar à parte estratégica de compras.

A decisão pela terceirização de compras desses itens foi tomada com base nas seguintes variáveis:

- Flexibilização e agilização da gestão de processos através das plataformas de tecnologia de empresas especializadas em outsourcing de compras;
- Centralização da empresa de *outsourcing* na padronização de processos;
- Concentração da equipe em atividades estratégicas;
- Simplificação do controle das atividades;
- Redução de custos de TI e outros indiretos (ex: contratação de uma plataforma de e-procurement, redução do número de licenças da ferramenta ERP).

4.4.

Resultados na Área de Compras Estratégicas da CCenter

Após a aplicação dos modelos de compra estratégicos nos processos da Ccenter, torna-se imprescindível demonstrar os principais resultados obtidos na Área de Compras, levando-se em consideração as metas planejadas pela organização para a área. Vale destacar que o cumprimento dessas metas é considerado de acordo com o índice acumulado no final do exercício.

Conforme mostrado no gráfico abaixo, o nível de redução de custos obtido pela Área de Compras foi 21%, considerando o volume acumulado anual. Para cálculo deste indicador são consideradas as economias, também chamadas de “savings”, obtidas nos processos de compra estratégicos e também nas negociações realizadas com os fornecedores existentes para contratações pontuais e renovações de contratos.

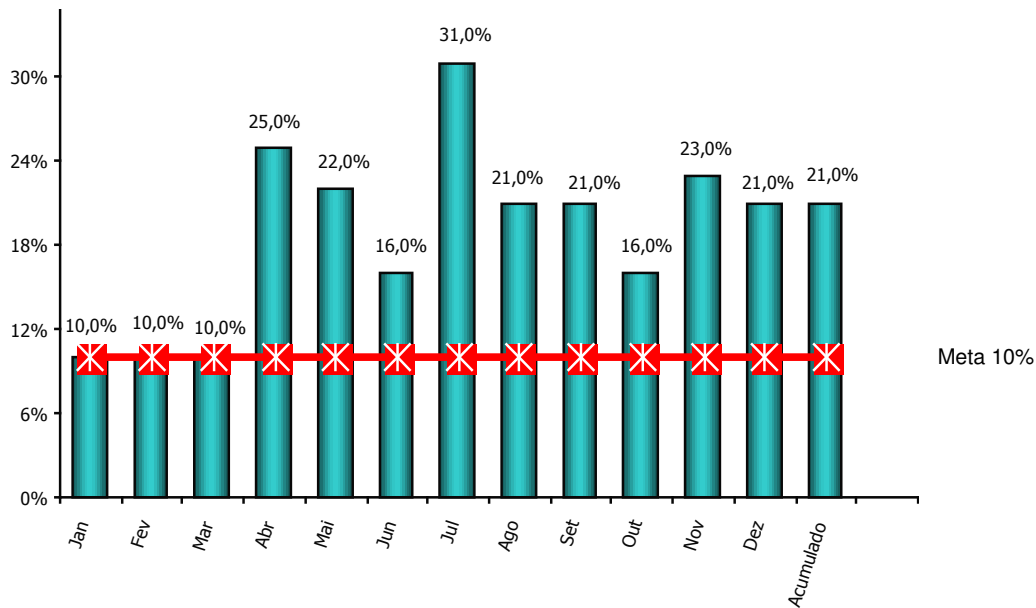


Figura 20 – Gráfico redução de custos nas aquisições da CCenter

A condição de pagamento foi expandida em 83%, cujo prazo no início do ano era de 18 dias em média e passou para uma média de 106 dias após o recebimento dos produtos. Conforme citado anteriormente, este indicador era considerado um dos maiores ofensores ao fluxo de caixa da empresa, as estratégias de aquisição da Área de Compras foram direcionadas para obtenção da maior extensão possível deste prazo, através da realização de RFP's e também com a aquisição dos itens de tecnologia através de contratos de leasing.

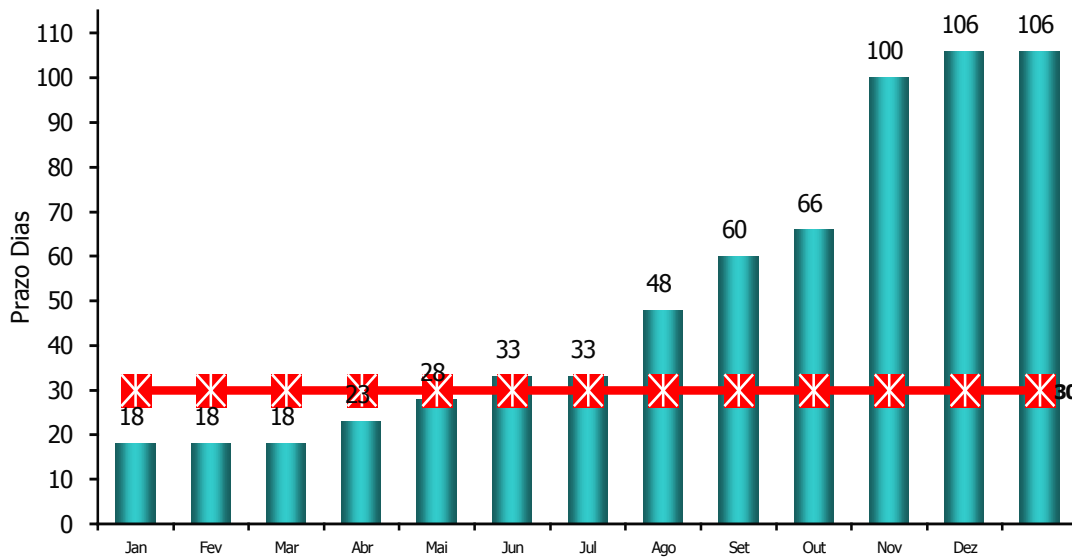


Figura 21 – Gráfico relativo ao prazo de pagamento da Ccenter

Com o aumento do nível médio de cobertura contratual de 77% para 85%, consequência do fechamento de contratos de fornecimento celebrados após o mapeamento das categorias de aquisição e realização de concorrências e negociações, houve um impacto significativo nos prazos de atendimento das solicitações de compras. Isso tornou a área mais ágil, melhorando o nível de satisfação interno, assim como os prazos para implementação das operações da Ccenter.

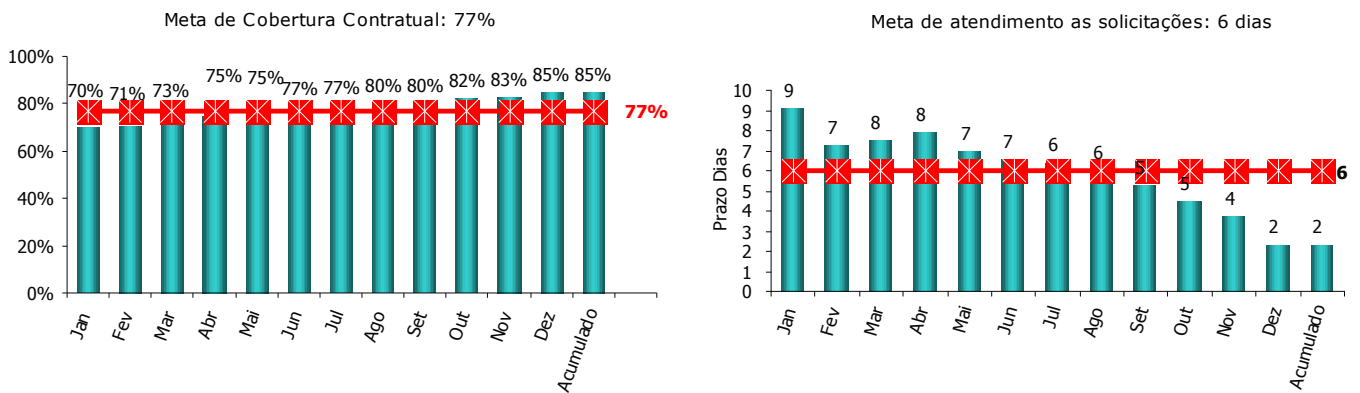


Figura 22 – Níveis de cobertura contratual e Prazos de atendimento de Compras

4.5.

Conclusões

Esse estudo partiu da necessidade de se analisar o funcionamento da Área de Compras de uma determinada organização, objetivando diagnosticar os entraves à produtividade da área e propor soluções à luz da teoria de compras estratégicas.

Há que se salientar que, desde a estruturação da Área de Compras, mesmo havendo um delineamento inicial do planejamento da área, tal não pôde ser plenamente desenvolvido, uma vez que, diante da rápida e contínua expansão da organização, o conseqüente crescimento do volume de aquisições não permitia aos profissionais dedicar o tempo necessário para que pudessem atuar com foco estratégico. Outra hipótese a se considerar é que, embora a Gerência da Área possa realmente ter o foco estratégico, sabe-se que é fundamental o apoio da organização para a implementação de ações condizentes e necessárias para realização do planejamento proposto.

Um estudo inicialmente feito sobre a área de Compras, antes de sua reorganização, demonstrou a existência de uma prática operacional. Não havia uma classificação dos tipos de produtos ou serviços contratados, isso fazia com que todas as contratações fossem conduzidas sem diferenciação de tratamento entre as condições de valor e risco no fornecimento. Os modelos de compra estratégicos apresentados nesta dissertação, Odgen (1983), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983), sugerem caminhos para a estruturação dos processos voltados para um funcionamento estratégico, que se delineia pela classificação dos itens através de uma matriz de portfólio. Esses modelos permitem a definição e implementação de estratégias de aquisição diferenciadas, especificamente, para cada categoria de produto ou serviço, priorizando as atividades de compras de acordo com seu nível de importância na organização.

No estudo de caso a definição das áreas de atendimento foi feita com base num estudo aprofundado dos tipos de produtos e serviços, na análise das demandas e dos dados históricos relativos às aquisições. A partir dessa etapa, procedeu-se uma nova definição de processos da área, como centralização de todas as aquisições da CCenter e a formação de times multifuncionais, responsáveis pela execução dos processos de gestão de compras. Ainda no intuito

de criar um novo paradigma da cultura organizacional existente, foi preciso redefinir a área seguindo uma estratégia de enxugamento dos níveis hierárquicos que propiciasse a horizontalização das coordenações; a descentralização da tomada de decisão; uma comunicação facilitada; a desburocratização dos processos e o acesso direto à gerência executiva da organização.