

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PABLO DAMIEL POSSAMAI

**ESTRATÉGIA DE COMPRAS INDIRETAS DE SERVIÇOS:  
ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS**

**SÃO PAULO  
2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PABLO DAMIEL POSSAMAI

**ESTRATÉGIA DE COMPRAS INDIRETAS DE SERVIÇOS:  
ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Operações e Inovações

Orientador: Prof. Dr. Orlando Cattini Júnior

**SÃO PAULO**

**2018**

Possamai, Pablo Daniel.

Estratégia de compras indiretas de serviços : estudo em uma indústria de cosméticos / Pablo Daniel Possamai. - 2018.  
69 f.

Orientador: Orlando Cattini Júnior.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cosméticos - Indústria. 2. Logística empresarial. 3. Prestação de serviços. 4. Compras - Administração. I. Cattini Júnior, Orlando. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.7

PABLO DAMIEL POSSAMAI

**ESTRATÉGIA DE COMPRAS INDIRETAS DE SERVIÇOS:  
ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Operações e Inovações

**Data de avaliação:** 20/06/2018

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Orlando Cattini Júnior (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Profa. Dra. Priscila Laczynski de Souza  
Miguel  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Andre Luís de Castro Moura Duarte  
INSPER

## AGRADECIMENTOS

Agradeço pelo apoio que tive da empresa durante o programa de mestrado, bem como pela flexibilidade que tive, por parte do meu gestor, quanto à agenda e rotina de estudos que, muitas vezes, conflitaram com os compromissos profissionais.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste estudo, incluindo os colegas de trabalho e *stakeholders* que participaram das entrevistas e colaboraram com suas opiniões.

Meu agradecimento aos excelentes professores da EAESP, Luiz DiSério, Luiz Cabrera, Antonio Gelis e Sérgio Amad, Jorge Carneiro, entre outros que serviram de inspiração no decurso desta jornada.

Agradeço, em especial, ao professor Orlando Cattini não apenas pela coordenação deste trabalho, mas pelo encorajamento de buscar o conhecimento e pelo apoio em um momento de transição de carreira e mudança de país.

Muitos me apoiaram neste caminho, em especial, minha esposa, que me incentivava nos momentos difíceis e, pacientemente, suportou minha ausência nos eventos familiares e sociais.

Agradeço, ainda, aos amigos e colegas da EAESP, David, Zé, Rafael, Adilson, Yuri, Márcio, Fábio, Lucas, Leonardo, Anselmo, Mariana, Ricardo e Márcio pelas discussões e trabalhos de classe, assim como pelos momentos engraçados que foram compartilhados.

## RESUMO

A busca por eficiência e constante redução de custos tem levado muitas organizações a reestruturarem seus processos e suas atividades de compras com o objetivo de gerar maior competitividade para o negócio a partir de processos mais robustos. As compras estratégicas de bens e serviços indiretos têm ganhado espaço nas organizações, o que pode ser explicado, em parte, pela competitividade global, pressão por resultados financeiros e mudanças estruturais na indústria. O objetivo deste trabalho foi demonstrar, mediante estudos de caso centrados em serviços de *marketing*, jurídico e de logística internacional, como as compras indiretas podem ser gerenciadas de forma mais estratégica, para tanto, analisando como esses processos são conduzidos em uma indústria de cosméticos e como se comparam com a literatura. Este estudo abordou as diferentes situações de gastos indiretos, nesse sentido, identificando os *gaps* e as oportunidades existentes que possam ser explorados. Neste estudo foi abordado como o gerenciamento por categorias de compras, de acordo com a Matriz de Kraljic (1983), compara-se com a classificação interna da empresa segundo as áreas clientes e compras. Demonstra-se que as compras de bens e serviços, quando realizadas de forma estratégica, com o uso de tecnologia e uma estrutura independente, geram ganhos competitivos por meio da redução de custos e permite que as áreas funcionais concentrem seus esforços na atividade principal da área. Os campos analisados foram: gerenciamento por categoria, processo de compras e como compras se relaciona com as outras áreas. Na conclusão, algumas recomendações são propostas para aumentar a efetividade da gestão de compras indiretas de serviços.

**Palavras-chave:** Compras estratégicas; Compras de serviços; Indústria de cosméticos; Categorias; Gerenciamento por categoria; Processo de compras.

## **ABSTRACT**

The search for efficiency and constant cost reduction has led many organizations to restructure their processes and their sourcing activities in order to generate greater competitiveness for the business thru more robust processes. Strategic sourcing of indirect goods and services have gained space in organizations, which can be partly explained by global competitiveness, pressure for financial results and structural changes in industry. The objective of this work was to demonstrate, through case studies focused on marketing, legal and international logistics services, how indirect sourcing can be managed in a more strategic way, by analyzing how these processes are conducted in a cosmetics industry and how they are compared to the literature. This study addressed the different situations of indirect costs, in this sense, identifying the existing gaps and opportunities that can be explored. In this study it was approached how the category management, according to the Kraljic Matrix (1983), compares with the internal classification of the company according to the internal customers and sourcing areas. It is demonstrated that the sourcing of goods and services, when carried out in a strategic way, using technology and an independent structure, generates competitive gains through cost reduction and allows the functional areas to concentrate their efforts on their main activities. The fields analyzed were: category management, sourcing processes and how the sourcing interacts with the other areas in the organization. In the conclusion, some recommendations are proposed to increase the effectiveness of indirect sourcing management.

**Key words:** Strategic Sourcing; Sourcing of services; Cosmetics industry; Category; Category Management; Sourcing process.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo de portfólio de compras .....       | 16 |
| Figura 2 - Relação entre comprador e fornecedor ..... | 17 |
| Figura 3 - The purchasing chessboard .....            | 19 |



## **LISTA DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Cost Breakdown aproximado do frete internacional na empresa ..... | 30 |
| Gráfico 2 – Economias realizadas no processo cível .....                      | 51 |
| Gráfico 3 - Economias realizadas no processo trabalhista .....                | 51 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Tipos de incoterms .....                                  | 29 |
| Quadro 2 – Principais agenciadores de carga global .....             | 31 |
| Quadro 3 - Modelo de scorecard de uma RFI .....                      | 32 |
| Quadro 4 - Resultado negociação Round 5 – face to face meeting ..... | 35 |
| Quadro 5 - Fee por país .....  | 39 |
| Quadro 6 -Percentual de recurso (FTE) por cargo e país .....         | 40 |
| Quadro 7 – Lista de projetos de marketing.....                       | 41 |
| Quadro 8 – Abertura de custo.....                                    | 41 |
| Quadro 9 - Cotação de produtoras .....                               | 44 |
| Quadro 10 – Gastos jurídicos .....                                   | 46 |
| Quadro 11 – RFI do processo jurídico.....                            | 48 |
| Quadro 12 – SLA do processo jurídico .....                           | 50 |
| Quadro 13 – Modelo De RFP .....                                      | 52 |
| Quadro 14 – Resultado da RFP .....                                   | 53 |
| Quadro 15 - Modelo de gestão proposto (segundo KRALJIC) .....        | 56 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

COGS: Cost of Good Solds

SG&A: Selling, General and Administrative Expenses

CPO: Chief Procurement Office

FTE: Full Time Employee

LT: Lead Time

SLA: Service Level Agreement

RFI: Request for Information

RFP: Request for Proposal

TCO: Total Cost of Ownership

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>12</b> |
| <b>2</b> | <b>BASE TEÓRICA .....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>                                    | <b>21</b> |
| <b>4</b> | <b>AVON COSMÉTICOS .....</b>                                | <b>24</b> |
| <b>5</b> | <b>COLETA DE DADOS.....</b>                                 | <b>26</b> |
| 5.1      | LOGÍSTICA .....   | 26        |
| 5.2      | MARKETING.....  | 36        |
| 5.3      | SERVIÇOS JURÍDICOS .....                                    | 45        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSÃO .....</b>                                      | <b>55</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                    | <b>60</b> |
|          | <b>ANEXO A – AMOSTRA GASTO LOGÍSTICA.....</b>               | <b>62</b> |
|          | <b>ANEXO B - AMOSTRA MATRIZ DE LOGÍSTICA.....</b>           | <b>63</b> |
|          | <b>ANEXO C – AMOSTRA RFI LOGÍSTICA.....</b>                 | <b>64</b> |
|          | <b>ANEXO D – AMOSTRA PONTUAÇÃO DA RFI DE LOGÍSTICA.....</b> | <b>65</b> |
|          | <b>ANEXO E – AMOSTRA RFP LOGÍSTICA .....</b>                | <b>66</b> |
|          | <b>ANEXO F – PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....</b>               | <b>67</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades e funções de compras vêm passando por mudanças consideráveis nos últimos anos e têm apresentado papel cada vez mais protagonista nas organizações. Quando se fala em atividades de compras, as organizações normalmente focalizam mais em bens e serviços de materiais diretos relacionados à sua atividade principal e menos em matérias e serviços indiretos como serviços de logística, *marketing* e vendas, tecnologia da informação, consultoria e *facilities*. Contudo os gastos de compras indiretas são responsáveis por aproximadamente 45% dos gastos totais das empresas (BEROE, 2017).

O cenário econômico global está forçando as organizações a reduzir custos para melhorar os seus lucros. Embora os custos de compras indiretas sejam considerados algumas vezes como “fixos” e mais inflexíveis do que gerenciar salários e bônus, eles são uma das poucas áreas em uma organização que ainda oferece amplas oportunidades para reduzir custos e melhorar a margem de lucro (EY, 2014).

As compras de materiais indiretos relacionados a bens e serviços, até há poucos anos, vinham sendo desenvolvidas pelas distintas áreas da organização de forma independente e sem um modelo de gestão estruturado. Essa forma independente causa muitas ineficiências, desperdícios e baixo poder de negociação com fornecedores, bem como uma governança corporativa menos robusta no tocante à segregação de função, pois as áreas de negócio estão mais focalizadas em sua atividade principal, sendo compras uma atividade secundária quando realizadas pelas diversas áreas.

A gestão de compras tem sido fundamental para gerar vantagem competitiva para as empresas e vem tornando-se mais estratégica nas organizações (RECK; LONG, 1988; CARTER; NARASIMHAN, 1996). Os gastos indiretos ocorrem quando as empresas têm menos conhecimento sobre os custos e riscos associados. De acordo com uma pesquisa realizada na Europa (JORGENSEN et al., 2011), com a participação de 17 países e 169 respondentes, 44% do gasto total das empresas, que correspondem a 51 bilhões de dólares, são administrados de maneira ineficiente e com pouco conhecimento. Nesta dissertação, a empresa de cosméticos envolvida tem 50% de seus gastos comprometidos com fornecedores de serviços indiretos, ou o equivalente a 2 bilhões de dólares. O restante está distribuído em materiais diretos (32% ou 1,2 bilhões de dólares) e itens de moda e casa (18% ou 0,8 bilhões de dólares).

Uma gestão efetiva desses gastos, envolvendo não apenas custos da transação, mas, também, condições, termos, desempenho do fornecedor e gerenciamento do nível de serviço,

tem impacto direto na margem de lucro da organização. Diferente das compras diretas de produtos e componentes, em que o impacto de COGS (*cost of goods sold ou custos diretamente relacionados aos produtos vendidos, em tradução livre*) tem diferimento da realização da venda, as compras indiretas têm impacto direto no P&L (*profit and losses*), pois há impacto direto em SG&A (*selling, general and administrative costs*).

As compras indiretas de serviços sofrem forte influência das funções internas da organização, pois os donos dos *budgets* não são os agentes de compras, e sim os gestores das respectivas áreas. Portanto, o relacionamento entre as funções de compras e clientes internos é um fator importante no resultado dos processos de compras.

Sob tal perspectiva, este trabalho demonstra como a atuação de compras indiretas pode ser realizada de forma estratégica, identificando as áreas de gastos e como elas podem ser classificadas de acordo com o risco de abastecimento e impacto no lucro. Também são propostas melhorias para a gestão atual com o objetivo de aprimorar os processos e identificar oportunidades, para tanto, foram estudados os seguintes pontos:

- I. Entender a categorização de compras existente com o conceito da Matriz de Kraljic.
- II. Analisar os casos identificados e entender como foram realizados os processos de compras, identificando fatores de sucesso e oportunidades de melhoria.
- III. Identificar a relação de compras com as demais áreas da organização e o relacionamento com *stakeholders*.
- IV. Propor um modelo de gestão com base no gerenciamento de compras estratégicas e compras transacionais, identificando quais categorias se encaixam em cada modelo.

Este estudo visou responder à seguinte questão:

Quais são os fatores que devem ser considerados para que as compras indiretas sejam consideradas estratégicas?

Este trabalho está organizado da seguinte forma: no Capítulo 1, encontra-se a presente introdução; no Capítulo 2, apresenta-se a base teórica com os principais conceitos e teorias; no Capítulo 3, descreve-se a metodologia de realização do trabalho; no Capítulo 4, temos um descritivo da empresa envolvida; no Capítulo 5, expõem-se o estudo de caso e análise dos resultados; por fim, no Capítulo 6, está o encerramento com as conclusões e sugestões de pesquisas subsequentes.

## 2 BASE TEÓRICA

Um maior interesse pelas atividades de compras começou no início do século XX, quando surgiram algumas literaturas sobre o assunto, e, em 1915, livros e artigos começaram a ser publicados no “Journal of Purchasing” – Estados Unidos. Inicialmente, eram consideradas uma função de escritório e, durante os anos, foram sendo aperfeiçoadas. O conceito de compras começou a desenvolver-se a partir da década de 50, com a definição de atividades e responsabilidades que tinham como objetivo a aquisição de produtos e serviços, bem como suas respectivas condições e preços vantajosos (AXELSSON; ROZEMEIJER; WYNSTRA, 2005). Já nos anos de 1970, as atividades de compras começam a ter uma abordagem mais ampla e com foco comercial não limitado apenas a aquisições de produtos e serviços, mas também aos fluxos de materiais, volumes e prazos envolvidos.

Alguns fatores como a aplicação de conceitos de vantagem competitiva que consideram parceria com fornecedores, produção enxuta, foco no consumidor, *benchmark* e outros, contribuíram para uma maior importância das atividades de compras. Com um papel mais estratégico assumido pelas compras, algumas atividades rotineiras e que agregam pouco valor foram transferidas aos próprios departamentos (BAILY et al., 2001).

As compras estratégicas, ou *Strategic Sourcing*, começaram a ser muito utilizadas a partir da década de 1990 e, nos últimos anos, passaram a ser bastante exploradas por empresas de consultoria com especialização neste assunto.

*Strategic Sourcing* refere-se ao processo de decisões da cadeia de suprimento com a intenção de criar um valor diferenciado e alcançar uma vantagem competitiva. Uma visão estratégica de suprimentos reconhece que a área de compras pode ajudar as empresas a criar valor não apenas gerenciando custos e disponibilidade, mas também colaborando com outros membros da cadeia de suprimentos para reduzir riscos, melhorar a capacidade de resposta ao cliente, desenvolver produtos e processos inovadores e inovações de mercado de maneira mais eficaz. (KETCHEN; CROOK; CRAIGHEAD, 2014).

As organizações começaram a buscar mais valor agregado aos seus processos de produção de materiais ou serviços e isso trouxe maior importância para a Área de Compras, pois a sua participação no valor das vendas tem uma representação de 30% a 60% nas empresas de serviços, 50% a 70% nas organizações no setor de manufatura e 80% a 95% nas empresas do setor de varejo (AXELSSON; ROZEMEIJER; WYNSTRA, 2005).

Com o objetivo de garantir maior alinhamento com os objetivos corporativos de longo prazo, as organizações começaram a migrar as atividades táticas de compras, mais transacionais, para o *Strategic Sourcing* (SMELTZER et al., 2003).

A execução do processo de compras é como orquestrar um conjunto de ações e fatores dinâmicos (LAIOS; MOSCHURIS, 2001). Essa orquestra para os gastos de compras indiretas é ainda mais aplicável, pois os *stakeholders* das diversas áreas internas são responsáveis pela definição de seus *budgets* e investimentos.

O modelo de análise do portfólio de compras proposto por Kraljic (1983) apresenta uma matriz estratégica de compras com duas dimensões que proporcionam uma análise interna dos suprimentos ou serviços que impactam o lucro do negócio e sua relação com o risco de fornecimento do mercado. O propósito desse modelo é ajudar os compradores a maximizar a segurança de fornecimento e reduzir custos por meio do uso do poder de compras. Dessa forma, a atividade de compras move-se de uma atividade transacional para uma atividade estratégica, pois, conforme Kraljic (1983) “compras deve tornar-se um gerenciamento de fornecimento”. O modelo classifica os itens de compras de acordo com os quatro conceitos que seguem:

- A. Itens ou Serviços Estratégicos: não são somente os que representam grande impacto na produção, mas também os que são difíceis de obter ou de substituir. Recomenda-se parcerias (ou alianças estratégicas) e relacionamento de longo prazo, compras centralizadas e desenvolvimento de fornecedores globais. Geralmente a alta gerência está envolvida nesta categoria de produtos.
- B. Itens ou Serviços Críticos: são aqueles que podem interromper a produção quando há falta de produtos ou serviços. Gerenciamento adequado de estoques, contratos com fornecedores e *hedge* ajudam a reduzir os riscos.
- C. Itens ou Serviços de Alavancagem: representam uma parte importante no resultado financeiro da organização, mas são encontrados à disposição em grande número de fornecedores. Contratos centralizados e volumes agregados possibilitam obter descontos por compras em grandes quantidades, melhorar a qualidade, regularidade nas entregas, desenvolvimento de produtos e redução de custos.
- D. Itens ou Serviços Não críticos: podem ser negociados ocasionalmente e são de pouca importância para a realização dos objetivos da organização. Recomenda-se que as compras sejam descentralizadas, porém com padronização dos serviços e processos eficientes com o uso de catálogos automatizados e leilão eletrônico.



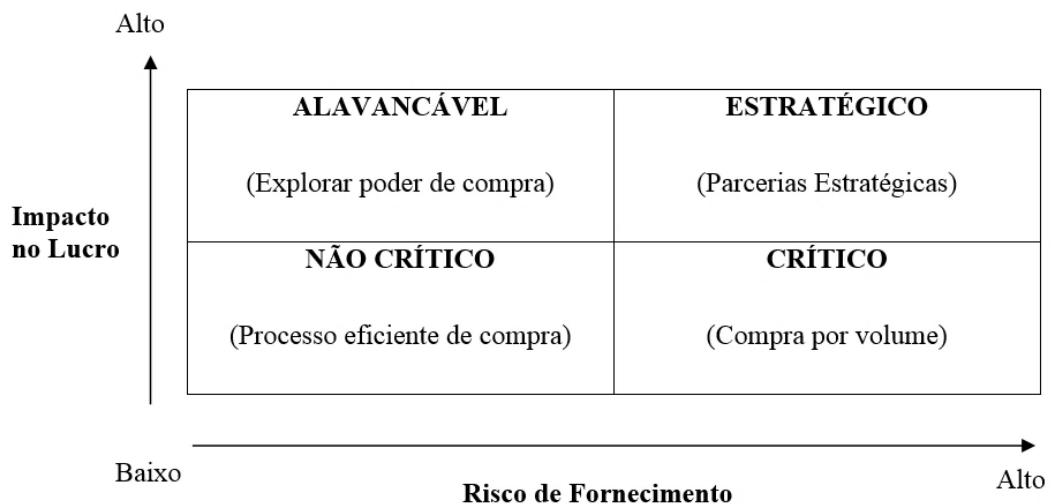


Figura 1 - Modelo de portfólio de compras  
 Fonte: Kraljic (1983)

Junto com a análise da matriz de Kraljic, avalia-se qual atividade agrega menos valor para a empresa, quais atividades agregam menos valor e quais são consideradas mais transacionais e que poderiam ser gerenciadas pelas próprias áreas.

O Modelo de Clegg e Montgomery (2005), diferente do modelo de Kraljic, que apresenta uma forma de gestão de categorias, aborda o aspecto de como as empresas podem executar um processo de compras de forma a considerar os fatores internos e externos das organizações. Esse modelo está dividido em sete passos:

Passo 1: Perfil da categoria de compras. Entendimento dos produtos internos, gastos e mercado externo.

Passo 2: Definição da estratégia de compra. Importante entender a posição na matriz de Kraljic (1983).

Passo 3: Análise do portfólio de fornecedores.

Passo 4: Definição da estratégia. Nesta fase é solicitada as propostas comerciais ou RFP (*request for proposals*).

Passo 5: Seleção de fornecedores e negociação.

Passo 6: Implementação e transição de fornecedores.

Passo 7: Monitoramento do mercado e *performance* do fornecedor.

Outro aspecto que ajuda a entender o processo de compras estratégicas está relacionado com a interação de compradores e fornecedores. A colaboração entre compradores e fornecedores, como definida por Cox (2004), permite garantir um bom nível de serviço, agregando valor ao produto. Quando existe uma relação de colaboração entre compradores e

fornecedores, eles trabalham em conjunto para aumentar a produtividade, *performance* ou redução de custos. Nas transações entre fornecedores e compradores, também, existe uma relação de valor que pode variar dependendo da situação; conforme a matriz indicada na figura 2.

| Atributos do poder do comprador  |  | <u>Domínio do Comprador (&gt;)</u>   | <u>Interdependência (=)</u>  |
|----------------------------------|--|--|--|
|                                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos compradores / muitos fornecedores</li> <li>• Comprador tem alta participação do mercado total</li> <li>• Fornecedor é altamente dependente do faturamento do comprador com poucas alternativas</li> <li>• Custo de mudança do fornecedor é alto</li> <li>• Custo de mudança do comprador é baixo</li> <li>• Oferta do fornecedor é comoditizada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos compradores / poucos fornecedores</li> <li>• Comprador tem alta participação do mercado total</li> <li>• Fornecedor é altamente dependente do faturamento do comprador com poucas alternativas</li> <li>• Custo de mudança do fornecedor é alto</li> <li>• Custo de mudança do comprador é alto</li> <li>• Oferta do fornecedor é relativamente única</li> </ul> |
| Atributos do poder do fornecedor |  | <u>Independência (0)</u>   | <u>Domínio do Fornecedor (&gt;)</u>  |
|                                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos compradores / muitos fornecedores</li> <li>• Comprador tem pequena participação do mercado total</li> <li>• Fornecedor é pouco dependente do faturamento do comprador e tem várias alternativas</li> <li>• Custo de mudança do fornecedor é baixo</li> <li>• Custo de mudança do comprador é baixo</li> <li>• Oferta do fornecedor é comoditizada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos compradores / poucos fornecedores</li> <li>• Comprador tem pequena participação do mercado total</li> <li>• Fornecedor não é dependente do faturamento do comprador e tem várias alternativas</li> <li>• Custo de mudança do fornecedor é baixo</li> <li>• Custo de mudança do comprador é alto</li> <li>• Oferta do fornecedor é relativamente única</li> </ul> |
|                                  |  | BAIXO  | ALTO   |

Figura 2 - Relação entre comprador e fornecedor  
Fonte: adaptado de Cox (2004)

Os modelos de Cox e Kraljic apresentam alguns aspectos similares nas relações de oferta, demanda, poder de compra e riscos de abastecimento. Em uma categoria de compras considerada estratégica, por Kraljic, é proposto um desenvolvimento de parceria entre comprador e fornecedor, que pode criar uma relação de interdependência, assim como apresentado no modelo de Cox.

Uma das estratégias mais importantes em qualquer organização de compras é o *spend analysis*, pois possibilita uma oportunidade para entender o comportamento dos gastos e uma forma de aumentar o gerenciamento sobre as despesas (*spend under management*). Em uma pesquisa realizada pela Aberdeen (2011) foi indicado que 89% das organizações com melhores práticas utilizavam a ferramenta de *spend analysis* e, na média, 24% das organizações que utilizavam essa ferramenta possuíam um *spend under management* 24% superior em relação às empresas que não utilizavam essa ferramenta. Outro benefício dessa ferramenta, além

de um aumento de *performance*, é a possibilidade de poder estabelecer iniciativas de redução de custo com uma visão estratégica dos gastos de uma organização (ABERDEEN GROUP, 2011).

Compras têm assumido um papel estratégico no gerenciamento de *supply chain*. Ainda assim o papel estratégico de compras não tem sido submetido a uma inspeção rigorosa quanto aos aspectos teórico e empírico. Além disso, compras estratégicas podem contribuir para uma melhor *performance* organizacional a partir de um aumento na capacidade de resposta ao cliente (JAYARAM et al., 1999) e na lucratividade (ELLRAM; LIU, 2002).

A habilidade para formar e gerenciar relacionamento na cadeia de suprimentos é um ativo que pode gerar uma vantagem estratégica. As compras estratégicas promovem capacidades do gerenciamento de *supply chain* consistentes de orientação em longo prazo, número limitado de fornecedores e comunicação. Por sua vez, essas capacidades contribuem para aumentar a capacidade de resposta aos clientes e *performance* financeira para a organização. Compras podem contribuir diretamente para a lucratividade da empresa e é um importante parceiro estratégico que pode gerar uma vantagem estratégica durável (INJAZZ et al., 2004)

Em tempos turbulentos, os compradores precisam adotar novas ferramentas e estratégias para competir efetivamente no mercado. As estratégias de compras anteriores eram centradas principalmente em simples ferramentas e técnicas como conter aumento de preços, produtos e serviços agrupados, RFIs e RFPs, contratos de longo prazo, entre outros. A consultoria AT Kearney desenvolveu o "Xadrez de Compras" ou "*The Purchasing Chessboard*", uma compilação de ideias e experiências de mais de 500 projetos de compras realizados nos de 2009, 2010 e 2011, e milhares realizados nas últimas três décadas. O "Xadrez de Compras" constitui-se em 64 métodos, em que cada um representa um sistema autônomo, diferenciando formas de trabalhar com os fornecedores para reduzir custo e aumentar valor. Esse método deriva de 16 alavancas e 4 estratégias de compras, conforme indicado na figura 3 (AT KEARNEY, 2012).

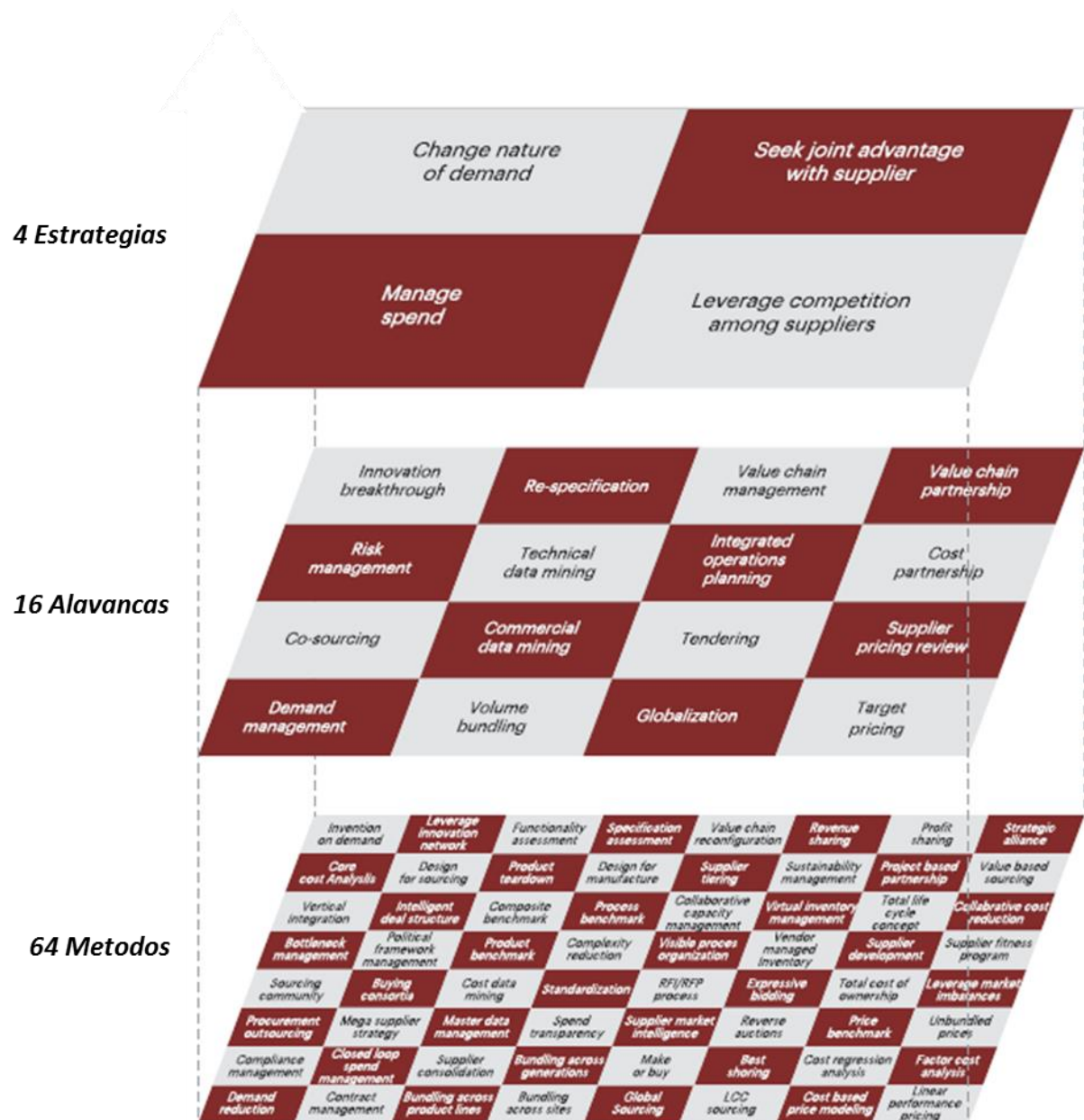


Figura 3 - The purchasing chessboard  
Fonte: Kearney (2012)

As compras indiretas de serviços, também conhecidas como *Indirect Sourcing* ou *Indirect Procurement*, abrangem todos os gastos que não estão relacionados com a fabricação do produto ou serviço principal da organização, ou seja, qualquer produto ou serviço que não está ligado à entrega final para o cliente (CAPS, 2003)

Alguns exemplos de gastos indiretos estão relacionados com: *marketing* e vendas, *facilities* e *capex*, TI, consultorias e benefícios de funcionários, viagem e logística. Essa classificação também pode variar, por conseguinte, um gasto de indiretos para uma empresa

pode ser um gasto direto para outra. Ainda assim a segmentação de gastos diretos ou indiretos pode ser mais complexa, mormente, para as empresas de serviços.

Uma maneira de classificar as compras indiretas são os gastos que impactam diretamente o SG&A (*Selling, General and Administrative*) de uma organização, enquanto que os gastos diretos impactam o COGS (*Cost of Goods Sold*). Os gastos de logística podem ser classificados em ambas as situações ou totalmente em uma das duas situações.

As compras indiretas apresentam um amplo portfólio de produtos e serviços, alto número de fornecedores, diversos canais de compra, falta de informação e especificação, compras esporádicas e um grande número de *stakeholders* envolvido. Por apresentar essas características, algumas empresas não estão dispostas a investir tempo e recurso para um melhor gerenciamento ou não priorizam essa gestão. Por sua vez, existem muitas oportunidades e, de acordo com uma pesquisa feita pela Ardent Partners (2012) com 267 CPOs (*Chief Procurement Officers*) e outros executivos de compras, 65% dos entrevistados afirmaram ter encontrado mais oportunidades de redução de custo que a pressão recebida pela organização.

As compras de bens e serviços representam chance para economizar dinheiro e gerar caixa para as oportunidades de crescimento. Os melhores processos de compras indiretas podem gerar de 100 a 150 *basis points* de lucro incremental em um período de 12 a 24 meses, mais melhorias de 20 a 30 *basis points* em melhoria de lucratividade em uma comparação ano a ano (MCKINSEY, 2017).

### 3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa utilizada foi qualitativa, visto que se pretendia explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010) mediante um estudo de caso em uma empresa de cosméticos.

Este trabalho é um estudo de caso que se baseou em um modelo empírico para investigar um fenômeno contemporâneo que considerou seu contexto real (YIN, 2015). Ainda segundo Yin, o estudo de caso é adequado quando se pretende investigar como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos.

A investigação deste estudo de caso descreve como as compras de materiais e serviços indiretos são realizadas em uma indústria de cosméticos, nesse sentido, considerando o contexto e a dinâmica das atividades envolvidas. Nesta indústria de cosméticos foram avaliados como as compras de logística, *marketing* e serviços jurídicos são realizadas, quais são os principais agentes envolvidos, como são as características dessas categorias e como esses gastos se comportam no contexto da empresa. As compras de logística consideradas no escopo deste trabalho foram os gastos com logística internacional (importação de insumos, componentes e matérias-primas). As compras de *marketing* consideram os gastos com agências de criação e as compras de serviços jurídicos consideram os gastos com escritórios de advocacia. A definição e seleção dessas categorias consideram os três fatores a seguir:

- 1) Serviços com altos gastos envolvidos.
- 2) Serviços considerados pela empresa como estratégicos.
- 3) Gastos realizados com baixa participação ou interação com compras.

Em um primeiro momento foi realizada a coleta de dados internos da empresa relacionada a gastos com fornecedores, estrutura e modelos de concorrência utilizados pela área de compras e demais áreas funcionais, processos de compras e modelos de contratação, práticas culturais e outras observações que foram realizadas presencialmente.

Após a coleta de dados foram realizadas entrevistas com oito gestores da empresa que lideram as áreas funcionais de compras, *marketing*, logística e jurídica. Além disso, alguns gestores de compras também participaram das entrevistas. Os entrevistados foram Marcelo Frias (Diretor de Logística), Marcelo Rebelo (Gerente Sênior de Logística) Rafael Alves (Gerente de Compras Logísticas) Ana Costa (Vice-Presidente Assuntos Jurídicos e Governamentais), Juan Jimenez (Gerente Sênior de Compras Corporativas) Danielle Bibas

(Vice-Presidente Global de Brand Marketing), Marise Barroso (Vice-Presidente de Marketing Comercial), Adriano Tavares (Gerente Sênior de Compras de Marketing e Vendas).

Os executivos escolhidos são os principais líderes das áreas envolvidas, têm responsabilidade total sobre a estratégia e a decisão de seus orçamentos, estão diretamente envolvidos com os gastos de compras indiretas e possuem reporte, no caso das áreas clientes de compras, para o presidente no Brasil ou para a matriz no Reino Unido.

Para essas entrevistas foi utilizado um questionário, conforme demonstrado no anexo F deste trabalho, para buscar entender como são realizadas as compras, formato de concorrência, tecnologia envolvida, ações táticas *versus* ações estratégicas, interação com fornecedores, interação com compras, aspectos que funcionam bem e as oportunidades de melhoria de acordo com as opiniões colhidas.

Conforme mencionado na base teórica, as compras estratégicas englobam diversos modelos e estruturas de trabalho que podem ser explorados por diferentes aspectos. Este trabalho utilizou como base de estruturação principal a Matriz de Kralji. O processo de diagnóstico foi realizado por meio da classificação dos gastos indiretos de acordo com o risco de fornecimento e potencial impacto do lucro.

O risco de fornecimento é alto quando se tem um item ou serviço é escasso, quando a disponibilidade pode ser afetada por instabilidade política ou desastre natural, quando a logística é difícil e tem risco de rompimento, ou quando existem poucos fornecedores.

O impacto do lucro é alto quando um item ou serviço adiciona valor significativo aos resultados da organização. Isso acontece quando a entrega ou o produto final tem alta participação daquele item ou serviço ou porque tem um alto impacto na qualidade do produto ou serviço.

De acordo com a matriz de Kraljic, os itens estratégicos apresentam alto risco de fornecimento e alto impacto nos lucros. Esses itens ou serviços merecem muita atenção dos gerentes de compras, como desenvolvimento de relacionamento em longo prazo, análise e gerenciamento de riscos regularmente, plano de contingência e avaliação de realizar os serviços ou produtos internamente ao invés de comprar de um terceiro.

Os itens de alavancagem apresentam baixo risco de fornecimento e alto impacto nos lucros. Neste caso, o poder de compras deve ser explorado ao máximo, substituindo fornecedores ou produtos com pedidos de alto volume.

Os itens de gargalo, ou críticos apresentam alto risco de fornecimento e baixo impacto nos lucros. Uma abordagem útil neste caso é colocar pedidos acima do mínimo

requerido, pois a falta de disponibilidade é uma das razões mais frequentes de fornecimento e formas de controlar o fornecedor.

Já os itens não críticos apresentam baixo risco de fornecimento e baixo impacto nos lucros. A abordagem de compras inclui a padronização de produtos ou serviços, optimização do volume de compras e optimização do nível de inventário.

Em acordo ao o modelo proposto foi realizado um comparativo para identificar os *gaps* existentes dos estudos de caso, dessa forma, apontando propostas de melhorias e oportunidades identificadas segundo o modelo teórico.



## 4 AVON COSMÉTICOS

A Avon Cosméticos é uma fabricante de produtos de beleza e cuidado pessoais e foi fundada nos Estados Unidos em 1886, por David McConnel, que criou a empresa com a ideia de que as mulheres poderiam ter uma renda independente em uma época que apenas 20% das mulheres trabalhavam fora de casa e 34 anos antes delas tinham direito ao voto nos Estados Unidos.

Sua matriz administrativa está localizada no Reino Unido e é a empresa líder global no mercado de venda direta. No mundo, a empresa está presente em mais de 60 países e possui mais de 6 milhões de revendedoras independentes. O Brasil é o maior mercado da empresa e possui aproximadamente 1,5 milhões de representantes. Também, atua com a marca Korres na venda direta e no varejo. Seu portfólio de produtos também inclui a categoria de Moda & Casa onde comercializa itens como bolsas, roupas, acessórios de moda, itens de cozinha e outros. Nesse segmento é a empresa que mais vende sapatos e livros no Brasil.

A Avon possui alta penetração e está presente em 60% dos lares brasileiros, atuando nas categorias de fragrância, cuidados faciais, cuidados para o corpo e maquiagem (NIELSEN, 2016).

O Brasil está entre os maiores consumidores globais de beleza e devido à recente variação cambial caiu de 3ª para 4ª maior no mercado, ficando atrás apenas da China, Estados Unidos e Japão. Em 2017 o faturamento do setor foi de R\$ 47,5 bilhões e entre os anos de 2008 e 2017 o mercado de higiene pessoal e cosméticos teve um crescimento composto de 8,2% (ABIHPEC, 2017).

O crescimento constante do mercado tem atraído novos *players* e o mercado tornou-se altamente competitivo. Existem dezenas de empresas atuando neste segmento e entre os principais concorrentes no canal de venda direta estão Natura, Mary Kay, Jequiti e Boticário (recentemente entrou neste mercado e foi onde mais cresceu). No varejo, os principais concorrentes são L'Oréal, Boticário, Coty, P&G, J&J, Nivea e Unilever.

Do ponto de vista de suprimentos, a empresa possui uma fábrica localizada em Interlagos, São Paulo, e três centros de distribuição localizados nos estados de São Paulo, Bahia e Ceará. Desses três centros de distribuição, a empresa opera com diversos operadores logísticos em mais de 60 localidades para a entrega porta a porta em qualquer parte do país.

A maior parte de seus produtos é fabricada internamente, mas também tem parceria com terceiros para a fabricação de algumas linhas de produto de fragrâncias e maquiagem.

Apesar de esses produtos serem fabricados localmente, algumas matérias-primas e componentes são importados dos Estados Unidos, Europa e Ásia.

As principais áreas da cadeia de suprimentos são operacionalizadas pelas seguintes funções: planejamento de demanda, planejamento de suprimentos, compras, manufatura e distribuição.

As atividades de compras gerenciam o abastecimento de mais de 6 mil fornecedores no Brasil, incluindo os materiais diretos (matéria-prima, componentes e embalagem) e indiretos (logística, TI, *marketing*, *facilities* e serviços corporativos), que representa mais de 70% desses fornecedores e mais de 60% do gasto total.

A Avon opera com mais de 3 mil SKUs por ciclo de venda (cada ciclo tem 19 dias) com uma troca de quase 20% dos itens por ciclo. A previsão de demanda, diferente do varejo, é um grande desafio devido à alta volatilidade e à constante introdução de novos lançamentos.

O fator motivador da escolha desse trabalho considera não apenas os gastos envolvidos com as compras indiretas, mas também o fato de ser categorias menos exploradas internamente se comparado com as compras de materiais diretos. Considerando todos os gastos envolvidos com fornecedores, as duas principais categorias, do ponto de vista de *spend*, são logística e *marketing*. A categoria de serviços jurídicos, apesar de apresentar um *spend* mais baixo, foi selecionada por ser uma área onde *sourcing* apresentava baixa cobertura de gasto e por apresentar maior resistência do usuário em trabalhar com a área de compras.

## 5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em três etapas. Na primeira etapa fez-se um levantamento de dados dos sistemas financeiros e de compras para identificar as transações e os gastos realizados, modelos e formatos de concorrência, cotações e propostas comerciais.

Na segunda etapa, foram realizadas as entrevistas com os compradores envolvidos para relatar e exemplificar como os processos de compras são conduzidos, como é a interação com os fornecedores, ferramentas de compras utilizadas e negociações conduzidas.

Na terceira etapa deram-se as entrevistas com os *stakeholders* e clientes internos. Na sequência, desenvolveu-se a análise de conteúdo a partir de pesquisas presenciais com os principais gestores das áreas internas e gestores de compras, sendo um total de oito entrevistas pessoais. Os cargos ocupados pelos entrevistados eram de gerente, gerente sênior, diretores e vice-presidentes.

Também foram realizadas conversas informais com os compradores e *stakeholders* que possibilitaram coletar informações importantes que não haviam sido capturadas nas entrevistas realizadas. Oportunidades de melhoria, interação interna e externa com diferentes localidades e idiomas, prioridades não alinhadas e complexidade envolvida foram os principais pontos levantados.

### 5.1 LOGÍSTICA

O enfoque deste estudo deu-se na operação logística internacional de transporte marítimo e aéreo pelo qual são transportados todos os insumos e componentes utilizados na fabricação de cremes, loções, fragrâncias e maquiagem. Também são transportados produtos acabados, chamados de moda&casa e que envolvem utensílios de cozinha, bijuterias e acessórios de moda, como bolsas e relógios. Neste caso, o serviço de transporte internacional aéreo e marítimo envolve a participação dos seguintes mercados:

Ásia Pacífico: China, Filipinas, Taiwan, Malásia, Austrália, Tailândia e Índia.

Europa, Oriente Médio e África: Grécia, Polônia, Turquia, Inglaterra, Espanha, África do Sul, Rússia Egito e Arábia Saudita.

América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Guatemala, México, El Salvador, Honduras, Nicarágua, Peru, Venezuela, Uruguai, Panamá e República Dominicana.

Os aspectos analisados consideram a consolidação de volume, origem e destino, documentações exigidas, *transit time*, tipos de embarque, rotas, custos e requerimentos de serviço da área cliente relacionados a tipo de embalagem ou consolidações de carga para atender aos requerimentos das plantas de manufatura localizadas no Brasil, Argentina, Colômbia, Venezuela, México, Rússia, Polônia, Filipinas, China e África do Sul. Com todos esses elementos, foi construído um o passo a passo para toda a construção do processo de *bidding*.

## ETAPAS DO PROCESSO

### 1) Definição do time

Uma vez que existem três grandes regiões, que, embora participem em conjunto do processo e da tomada de decisão, têm autonomia por sua região, é imprescindível que algumas áreas estejam envolvidas em:

- a) Compras: um representante de cada região (APAC, EMEA e LATAM). Time responsável pela negociação comercial, condições de pagamento, contratos e cumprimento dos termos acordados.
- b) Logística: um representante de cada região (APAC, EMEA e LATAM). Time responsável por definir o escopo do projeto, requerimentos específicos para cada país, bem como por fazer a avaliação técnica das propostas.
- c) Jurídico: geralmente, elege-se um *engagement leader* responsável por coordenar o processo de TPDD – *Third Party Due Diligence*. Essa pessoa é responsável por consolidar os requerimentos da área legal, bem como coordenar e garantir que o processo de diligência com os fornecedores seja concluído.
- d) Finanças: é importante ter alguém da área de finanças que possa validar as seguintes etapas: definição do *spend* do projeto (BID) e resultados (*savings*/impactos).

### 2) Definição do gasto

Nesta etapa, cada região constrói seu histórico *spend* com os últimos 12 meses. Devido à alta volatilidade da demanda da empresa e característica do negócio, não é utilizado

um *forecast* de vendas. Ou seja, utiliza-se a projeção do ano anterior para consolidação dos volumes envolvidos. Segundo avaliado nas conversas com os entrevistados, o levantamento dos gastos por mercado e rota tem algumas inconsistências e desafios, pois são extraídos de diferentes bases de dados que exigem um grande pré-trabalho. Para construção desse *spend*, consideram-se os seguintes itens

a) Rotas por modal (Air, FCL e LCL)

I. AIR – modal aéreo.

II. FCL – modal marítimo *full container load* (container de 20, 40 e 40HC). A diferença entre cada um é a capacidade de volume (m<sup>3</sup>).

III. LCL – modal marítimo *less than a container load* (carga consolidada).

b) Volume por rota:

I. Cada origem e destino representa uma rota diferente. Ex. uma rota aérea com origem no aeroporto de Pequim (China) e destino aeroporto de Viracopos (Brasil) terá um código chamado de *lane ID*. É importante notar que essa mesma rota, porém com destino para Guarulhos (Brasil), terá um *lane ID* distinto. Assim como foi mencionado a dificuldade em extrair dados de gastos de diversos mercados, o mesmo se aplica ao volume.

II. O volume por rota é definido da seguinte maneira

i. AIR: existe uma quebra por volume (<45kg, >45kg, >100kg, >200kg, >300kg, >500kg, >1000kg, >2000kg, >4000kg). Para cada quebra deve ser estabelecido o total de volume embarcado e a quantidade de embarques.

ii. FCL: existe uma quebra por tipo de container: 20, 40 e 40HC. Para cada tipo de container deve ser estabelecida a quantidade de *container* e quantidade de embarques.

iii. LCL: existe uma quebra somente por volume embarcado em metro cúbico. Soma-se a esse dado a quantidade de embarques por rota.

c) Volume total: conforme detalhado no Anexo A.

d) *Incoterms*

- I. Ex-Works: comprador é responsável por coletar a carga no fornecedor/exportador.
- II. FOB ou FCA: fornecedor/exportador é responsável por entregar a carga em um local predefinido (geralmente no porto ou aeroporto da origem).
- III. Existem outros *incoterms*, porém a empresa trabalha basicamente com os citados anteriormente.

| INCOTERM 2010 | EXPORT. CUSTOMS DECLARATION | CARRIAGE TO PORT OF EXPORT | UNLOADING OF TRUCK IN PORT OF EXPORT | LOADING CHARGES IN PORT OF EXPORT | CARRIAGE (SEA FREIGHT/ AIR FREIGHT) TO PORT OF IMPORT | UNLOADING CHARGES IN PORT OF IMPORT | LOADING ON TRUCK IN PORT OF IMPORT | CARRIAGE TO PLACE OF DESTINATION | INSURANCE | IMPORT CUSTOMS CLEARANCE | IMPORT TAXES |
|---------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------|--------------|
| EXW           | Buyer                       | Buyer                      | Buyer                                | Buyer                             | Buyer   | Buyer                               | Buyer                              | Buyer                            | Buyer     | Buyer                    | Buyer        |
| FCA           | Seller                      | Seller                     | Buyer                                | Buyer                             | Buyer   | Buyer                               | Buyer                              | Buyer                            | Buyer     | Buyer                    | Buyer        |
| FAS           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Buyer                             | Buyer   | Buyer                               | Buyer                              | Buyer                            | Buyer     | Buyer                    | Buyer        |
| FOB           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Buyer   | Buyer                               | Buyer                              | Buyer                            | Buyer     | Buyer                    | Buyer        |
| CFR           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Seller  | Seller                              | Buyer                              | Buyer                            | Buyer     | Buyer                    | Buyer        |
| CIF           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Seller  | Seller                              | Buyer                              | Buyer                            | Seller    | Buyer                    | Buyer        |
| CPT           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Seller  | Seller                              | Seller                             | Seller                           | Buyer     | Buyer                    | Buyer        |
| CIP           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Seller  | Seller                              | Seller                             | Seller                           | Seller    | Buyer                    | Buyer        |
| DAT           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Seller  | Seller                              | Seller                             | Seller                           |           | Buyer                    | Buyer        |
| DAP           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Seller  | Seller                              | Seller                             | Seller                           |           | Buyer                    | Buyer        |
| DDP           | Seller                      | Seller                     | Seller                               | Seller                            | Seller  | Seller                              | Seller                             | Seller                           |           | Seller                   | Seller       |

Quadro 1 - Tipos de *incoterms*

Fonte: ICC (International Chamber of Commerce)

- e) *Spend* por rota: é a multiplicação dos valores atuais (histórico) de cada rota pelo volume (item b). Neste estudo, o gasto total das regiões foi de USD 47.82 milhões (Anexo A).

- I. Vale ressaltar que o *spend* total é formado por custos de origem + frete internacional + custos de destino. Para cada uma dessas etapas existem inúmeras colunas para que as empresas concorrentes preencham sua proposta, onde a soma dos campos será o frete final de cada rota (Anexo B).
- i. Custos de origem: custo de coleta da carga no exportador (no caso do *incoterm Ex-Works*), custos de terminal portuário ou aeroportuário, manejo da carga no terminal, custos com aduana/desembarço na origem, etc.

- ii. Custo de frete internacional: custo do frete por kg, por container ou por m<sup>3</sup> + custos de combustível (*fuel* no caso do aéreo e BAF no caso do marítimo).
- iii. Custos de destino: custos de terminal de destino, emissão de documentação para aduana/desembaraço da carga, custo de manipulação da carga, custo de desconsolidação da carga, etc.

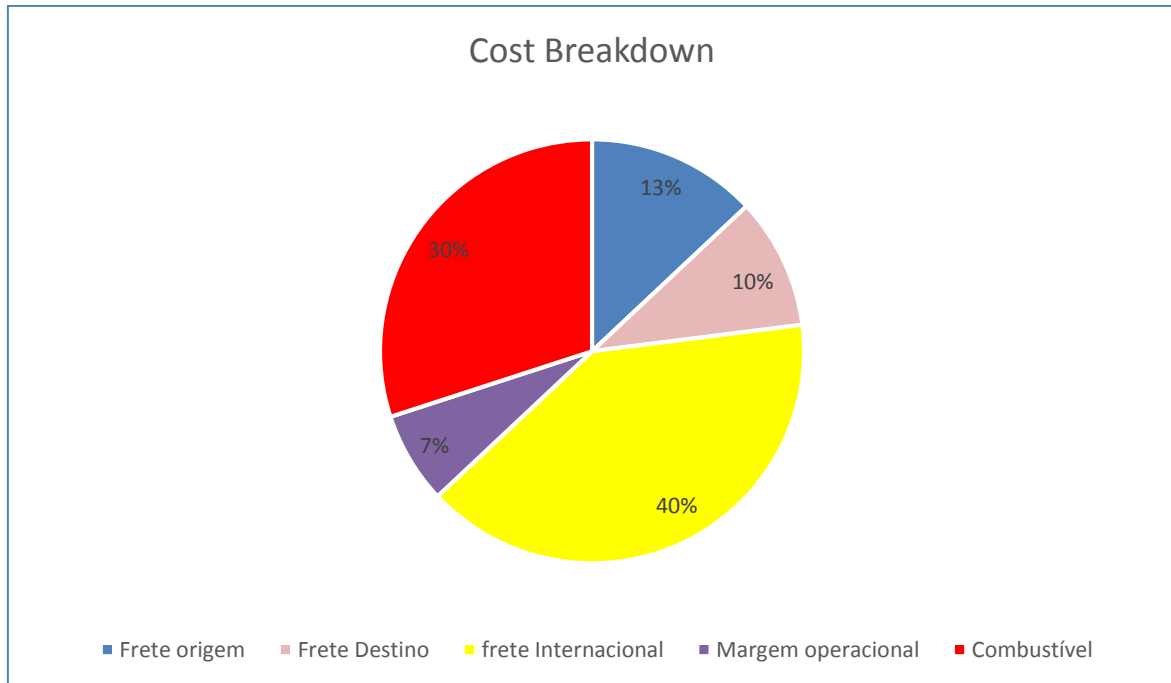


Gráfico 1 - *Cost Breakdown* aproximado do frete internacional na empresa  
 Fonte: Dados internos da empresa

### 3) Definição dos Fornecedores

A definição dos participantes inicia com uma lista considerando os atuais fornecedores e outros de mercado. Essa lista é definida por compras e logística e não há um número máximo de participantes, mas o mínimo deve ser de três. Normalmente, existem mais de 20 participantes. Um ponto importante é que atendam ao processo de TPDD – *Third Party Due Diligence* – em uma eventual contratação.

Cada mercado tem o direito de indicar seus nomes de preferência, no entanto a lista ainda deverá seguir para uma última análise do grupo. Um dos critérios utilizados é a capacidade de atuação do participante em todas as regiões, visto que o objetivo inicial de tratar a categoria globalmente é ter a possibilidade de consolidação de volume para ganhos na negociação. Ainda assim também é considerado algum fornecedor que tenha uma forte atuação em poucos mercados, mas normalmente precisa atender pelo menos duas das três regiões

Para definir os potenciais fornecedores, leva-se em consideração a representatividade dos participantes na cadeia global (exemplo: *gross revenue*, quantidade de *containers* embarcados (marítimo) e toneladas (aéreo)).

| A&A Rank | Provider                                   | Gross Revenue (US\$ Millions) | Ocean TEUs  | Airfreight Metric Tons |
|----------|--|-------------------------------|-------------|------------------------|
| 1        | DHL Supply Chain & Global Forwarding       | 31,432                        | 2,807,000   | 2,215,000              |
| 2        | Kuehne + Nagel                             | 22,587                        | 3,578,000   | 1,134,000              |
| 3        | DB Schenker Logistics                      | 19,732                        | 1,891,000   | 1,092,000              |
| 4        | Panalpina World Transport (Holding) Ltd.   | 7,293                         | 1,495,400   | 825,100                |
| 5        | Sinotrans Ltd.                             | 7,738                         | 8,668,000** | 396,100                |
| 6        | Nippon Express Co., Ltd.                   | 17,317                        | 776,576     | 668,522                |
| 7        | Expeditors International of Washington     | 6,080                         | 916,168     | 764,376                |
| 8        | SDV (Bolloré Group)                        | 7,263                         | 790,000     | 522,000                |
| 9        | CEVA Logistics                             | 8,517                         | 730,750     | 513,000                |
| 10       | DSV A/S                                    | 8,140                         | 772,142     | 259,365                |
| 11       | Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG | 3,433                         | 684,156     | 549,948                |
| 11       | UPS Supply Chain Solutions                 | 5,492                         | 450,000     | 775,000                |
| 12       | Kintetsu World Express, Inc. (KWE)         | 2,718                         | 493,000     | 924,000                |
| 13       | UTi Worldwide Inc.                         | 4,441                         | 547,000     | 368,000                |
| 14       | Damco International A/S                    | 3,212                         | 791,535     | 226,626                |
| 15       | Pantos Logistics Co., Ltd.                 | 2,546                         | 1,753,547   | 224,865                |
| 15       | Yusen Logistics Co., Ltd.                  | 4,042                         | 550,000     | 310,000                |
| 16       | C.H. Robinson                              | 12,752                        | 515,000     | 115,000                |
| 16       | Kerry Logistics                            | 2,575                         | 774,000     | 278,000                |
| 17       | Agility Public Warehousing Company         | 4,415                         | 420,000     | 375,000                |
| 18       | Geodis                                     | 5,828                         | 420,000     | 210,000                |
| 18       | Toll Holdings Limited                      | 6,266                         | 494,493     | 104,740                |
| 19       | Logwin AG                                  | 1,620                         | 530,000     | 143,000                |
| 20       | NNR Global Logistics                       | 1,745                         | 120,137     | 252,068                |
| 21       | Dimerco Express                            | 481                           | 128,000     | 176,000                |

\*Revenues are company reported or Armstrong & Associates, Inc. estimates and have been converted to US\$ using the average exchange rate in order to make non-currency related growth comparisons. Freight forwarders are ranked using a combined overall average based on their individual rankings for gross revenue, ocean TEUs and air freight metric tons.  
 \*\*TEUs shown are a combination of freight forwarding, NVOCC, booking agent and custom broker activities.

Quadro 2 – Principais agenciadores de carga global  
Fonte: Container World

No evento em questão foram convidados 28 participantes para a etapa de RFI, e, ao final desta, 24 deles foram classificados para a etapa de RFP.

a) RFI Questionário (anexo C). Indicadores considerados:

- i. Informações financeiras: faturamento dos últimos três anos, situação legal, aquisições, etc.
- ii. Portfólio do negócio: faturamento e volume embarcado por tipo de modal (aéreo, marítimo, armazenagem) nos últimos anos.



- iii. Gestão da conta: como é a estrutura de *customer service* do fornecedor. Se o gerente da conta representa a empresa local ou globalmente, se o sistema da empresa tem interface com o do cliente, que tipo de relatórios de monitoramento são oferecidos.
- iv. Ambiente de *compliance*: algumas perguntas sobre a parte legal e de *compliance* são inseridas neste documento para que com base na resposta dos fornecedores a empresa consiga identificar se o mesmo terá capacidade de atender os requerimentos futuros (por exemplo, se tem política clara de anticorrupção)
- v. Capacidade de interface de dados

Este documento/questionário é enviado aos fornecedores e dá-se um período para que as respostas sejam enviadas (normalmente, 15 dias). Em paralelo é criado um *scorecard* que, baseado em critérios preestabelecidos, possa definir a pontuação de cada participante (Anexo D). Após a definição e apresentação do *scorecard*, obtém-se a definição dos fornecedores que participarão na RFP.

| Previously defined weights |                   |           |                |
|----------------------------|-------------------|-----------|----------------|
| Vendor X                   |                   |           |                |
| Criteria                   | Performance score | Weight(%) | Weighted score |
| • Available capacity       | 5                 | 20        | 100            |
| • Quality                  | 3                 | 10        | 30             |
| • Set-up costs             | 3                 | 20        | 60             |
| • Portfolio coverage       | 2                 | 5         | 10             |
| • Corporate strategy       | 5                 | 20        | 100            |
| • Compliance               | 5                 | 15        | 75             |
| • Geographical coverage    | 3                 | 5         | 15             |
| • Overall costs            | 3                 | 5         | 15             |
| Final score                |                   |           | 405            |

Quadro 3 - Modelo de *scorecard* de uma RFI

Fonte: Dados internos da empresa

#### 4) RFP/Escopo do serviço negociado

A elaboração do documento de RFP – Request for Proposal – é feito a quatro mãos entre as áreas de operação e de Sourcing. Este documento deve ter um nível de detalhamento alto para que no futuro (momento de tomada de decisão e implementação) não apareçam dúvidas sobre o serviço a ser prestado, e muito menos em relação ao preço a ser cobrado (Anexo E). As primeiras informações de um RFP consistem em detalhar um pouco o negócio da empresa (cliente), sua visão, histórico e estrutura da área em questão.

a) O ponto seguinte trata do escopo do contrato:

- termo de validade (período esperado para o *award*/notícia do vencedor e encerramento do contrato);
- tipo de produto que será embarcado;
- países/regiões participantes;
- estrutura de preço;
- condição de pagamento mínima para participação;
- termo de confidencialidade.

b) Condições para envio da proposta. Neste ponto é fundamental definir se a empresa aceita termos e condições fora do padrão estabelecido para envio de valores. Neste caso não são aceitos custos acessórios e nem taxa de temporada de pico (*peak season*). Isso deve estar bem claro. A empresa em suas negociações para esta categoria só aceita os custos definidos no anexo B.

c) Requerimentos da operação: se é necessário EDI (Eletronic Data Interchange), que tipo de visibilidade do embarque deve ser oferecido, quais requerimentos em termos de documentação cada país de destino precisa receber, se o país de destino aceita alguma rota que faça escala ou necessariamente deve ser um embarque direto.

d) Contatos principais no cliente: informar os contatos dentro da empresa para dúvidas durante o processo de licitação. Importante ter contatos que respondam pela parte de compras (condições comerciais) e operacional (dúvidas sobre o processo logístico).

## 5) RFP Etapas de Negociação

Após a análise da RFP a área de compras considera que os fatores críticos da negociação geralmente são relacionados a serviço (capacidade técnica, diferencial de sistema, *lead time* oferecido entre origem e destino) e custos (proposta oferecida para cada rota).

Para definir uma estratégia de negociação, deve-se primeiramente definir a estratégia da categoria, seguindo o modelo de Clegg e Montgomery (2005), assim como a relação entre compradores e fornecedores Cox (2004) e o posicionamento na matriz de Kraljic (1983).

Para o serviço em questão, a categoria foi definida pelo autor como de baixa complexidade de mercado, porém de alto impacto no negócio, por entender que é vital ao negócio da empresa a transformação de matéria-prima em produto acabado e posterior envio às revendedoras. Isso tudo dentro de campanhas de vendas definidas com prazos preestabelecidos cujo nível de serviço é tão importante quanto os custos envolvidos.

- a) Avaliação das propostas: a definição de como as respostas devem ser avaliadas é feito anteriormente ao envio da primeira rodada de negociação ao mercado. Um modelo de custo e cenários de comparação foi definido, região por região. Foi utilizada uma ferramenta eletrônica (CombineNet) para conduzir o processo de concorrência. A utilização dessa ferramenta permite dar uma visibilidade única aos participantes e todos os questionamentos e respostas são visíveis a todos, garantindo um tratamento igual a todos participantes.
- b) Avaliação de compras: o time de compras analisa as condições comerciais. A cada rodada de negociação aspectos quantitativos e qualitativos foram analisados. Foram analisados os custos individuais e custos acessórios para ter uma visão dos custos envolvidos em toda a cadeia. São realizados diversos cenários como: *cherry peak* (melhor custo por rota), consolidação por tipo de modal, consolidação por fornecedores, consolidação por região e consolidação por origem e destino para garantir responsabilidade *end-to-end*. A cada rodada de negociação a probabilidade de *saving* aumenta consideravelmente. Nota-se que não há um número mágico de rodadas e, muitas vezes, uma rodada de negociação pode ser necessária para algum esclarecimento ou ajuste de escopo, como, por exemplo, volume. Em algumas situações um menor custo pode trazer maior complexidade e é preciso avaliar esses *trade-offs*.
- c) Avaliação de logística: o time de operações avalia os aspectos técnicos, principalmente o *transit time*. Em cada cenário mencionado, avaliam-se, também, quais são os impactos de serviço. Se os tempos de trânsito forem maior do que o atual, poderia ser direcionado para a próxima fase, porém com uma ressalva e um *target* claro de redução de volume ao participante.
- d) Rodada final de negociação: após a análise da RFP e negociação em quatro rodadas, o grupo definiu que seria necessária uma última rodada *face to face* a fim de obter a melhor proposta comercial e técnica. Cada região enviou um participante e os finalistas foram convidados. A estratégia traçada foi a de passar um *target* de preço e lead time para as melhores propostas. A ideia não era fazer um leilão, e sim pedir a cada fornecedor que tentasse enviar sua oferta final. Com as últimas propostas em mãos, cada região elege seu

melhor cenário e os dados foram consolidados em uma apresentação para a liderança, já alinhada com cada *stakeholder* da operação. O resultado dessa negociação foi um *saving* (custo histórico vs custo atual) de Usd 11.5 milhões para um volume estimado em 12 meses, ou 23% do *spend* histórico, sem diminuição do nível de serviço.

| All modes max and min savings |          |             |             |             |             |                          |             |               |     |
|-------------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------|-----|
|                               | BASELINE | 2nd ROUND   |             | 3rd ROUND   |             | 4th Round + Face to Face |             | SAVINGS AWARD |     |
|                               |          | Max Savings | Min Savings | Max Savings | Min Savings | Max Savings              | Min Savings | USD           | %   |
| APAC                          | \$ 6,14  | \$0,00      | \$0,00      | \$1,00      | \$0,00      | \$1,20                   | \$0,80      | \$1,20        | 20% |
| EMEA                          | \$ 14,51 | \$1,40      | \$0,56      | \$2,07      | \$1,25      | \$2,10                   | \$0,00      | \$2,10        | 14% |
| LATAM                         | \$ 27,17 | \$6,70      | \$4,58      | \$8,19      | \$7,11      | \$8,00                   | \$7,85      | \$7,85        | 29% |
| POTENTIAL GLOBAL SAVINGS      | \$ 47,82 | \$ 8,10     | \$ 5,14     | \$ 11,26    | \$ 8,36     | \$ 11,30                 | \$ 8,65     | \$11,15       | 23% |
| % Grow Savings Between Rounds |          | *           | *           | 37%         | 39%         | 0%                       | 3%          |               |     |

Quadro 4 - Resultado negociação Round 5 – face to face meeting

Fonte: Dados internos da empresa

#### 6) Operacionalizar novos acordos/Implementação

Leva-se em conta o tempo para início e finalização de contrato, considerando todos os ajustes que naturalmente ocorrem entre as partes legais de cada empresa. Caso um vencedor já tivesse contrato vigente, a implementação era imediata.

Em caso de novos fornecedores foi definido que o contrato com o atual fornecedor seria estendido por mais três meses para garantir a cobertura contratual do serviço, até que o novo parceiro pudesse começar a operar. Para que essa transição tenha sucesso é importante o acompanhamento de indicadores de *performance* na operação, assim como de *savings* do projeto.

Para que o resultado seja sustentável, a área de operações fica responsável por calcular os indicadores de nível de serviço com relação ao *lead time* oferecido vs real. Foi estipulado com cada fornecedor que o mínimo aceitável seria uma *performance* de 98% mensalmente.

#### OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Com relação à definição da estratégia de compras, pode-se alavancar tanto o poder de compras como criar uma vantagem. Cada um desses lados considera aspectos como concentração de volume, avaliação de melhores custos, sinergia global, relação com fornecedores e melhorias de determinados processos. Neste caso, observou-se que a estratégia ficou mais voltada para o poder de compra do que criar vantagens ou parcerias com os

fornecedores. Alguns aspectos que podem ser futuramente explorados são: compartilhar ganhos de produtividade, reengenharia do processo ao fazer uso das capacidades ociosas de players globais com possível revisão dos modais e novas opções de rotas de distribuição.

## 5.2 *MARKETING*

A área de *Marketing* nas grandes corporações é considerada uma das mais importantes áreas do ponto de vista estratégico e de impacto no negócio. Tem normalmente um orçamento muito significativo, é a porta de entrada e imagem da companhia frente à sociedade e ao mercado consumidor. Essa característica requer da área de compras uma abordagem bastante particular, que deve aliar ferramentas convencionais de otimização das compras com uma grande ênfase no relacionamento com a área cliente e com os próprios fornecedores e agências. Devido a essa característica, é importante explorar compras de *marketing* com um grande enfoque em relacionamento com cliente interno e relacionamento externo com as agências de publicidade.

A área de *marketing*, devido à autonomia de gestão sobre seus orçamentos, necessidade de rapidez de tomada de decisão e a intrínseca e estreita relação que tem com as agências, tende a sentir-se autônoma em toda a relação com os parceiros/agências, incluindo a parte comercial. Nesse contexto, a área de compras muitas vezes aparece como um parceiro para suporte burocrático, ou dependendo do ponto de vista, como um obstáculo burocrático, para as decisões e dinâmica do processo. Aí reside o primeiro grande desafio; como demonstrar que os processos realizados por compras podem agregar mais valor e como influenciar as decisões estratégicas. Algumas ferramentas e conhecimentos de compras podem influenciar esse cenário:

- a) Conhecimento de abertura de custos (custos de *staff*, SG&A, margem de lucro).
- b) Condução de processos de competitividade e concorrência utilizando as melhores práticas de compras.
- c) Visão holística de todas as áreas da empresa. Compras normalmente é o “funil” de *inputs* da área cliente, e isso possibilita estabelecer conexões com as demais áreas e alavancar oportunidades com os fornecedores.

- d) Inteligência de Mercado; compras é genuinamente uma área que está conectada com o mercado e com a base de fornecedores. Normalmente também está acompanhando os indicadores econômicos, tendências de mercado, e isso pode trazer muitas soluções e alternativas para a área cliente.
- e) Quando as compras estão à frente dos temas comerciais, o desgaste da relação fica para compras e assim *marketing* pode aproveitar e se beneficiar de discussões focalizadas no negócio e nos resultados. Os profissionais das áreas de *marketing* têm uma relação extremamente próxima com os profissionais das agências, com isso as funções se misturam e não se complementam, isto é, discussões comerciais entre cliente e agência geram desgaste e conflito de interesses que podem prejudicar a qualidade e *timing* das entregas. *Marketing* pode focar interagir com a agência ou outros parceiros em temas de planejamento, execução, produção e criação. Comissões e negociações devem ser executadas por uma área neutra e que pode absorver esse “desgaste” sem impactar o relacionamento técnico.
- f) Há uma preocupação crescente das empresas com relação à *compliance*, principalmente após grandes escândalos de corrupção no Brasil e no mundo. Percebe-se que esses casos chegam a custar bilhões para as empresas e isso tem sido um forte argumento para segregação de funções. Atividades como *due-dilligence*, auditorias de fornecedores, responsabilidade social e outros aspectos legais não agregam valor a atividade core de *marketing* e esse campo é outro exemplo onde compras pode melhor suportar a área cliente.

## RELAÇÃO COM AS AGÊNCIAS – MODELOS DE COMPRA E DE REMUNERAÇÃO – FEES

Uma vez acordado internamente os papéis e responsabilidades de *marketing* e compras na relação com as agências de publicidade, compras definem a estratégia de concorrência e de negociação com as agências; e *marketing* define a estratégia e escopo de serviço.

O processo de licitação e concorrência de agências de publicidade é bastante complexo e necessita de um time composto por pessoas de *marketing* e compras. Para um processo de *bidding* de agência de publicidade são considerados os seguintes passos:

- g) Definição de escopo de trabalho, projetos, linha de comunicação, entregas esperadas e requerimentos comerciais mínimos.
- h) Escolha das agências participantes no processo de concorrência.
- i) Apresentação de escopo/*briefing* para as agências.
- j) Devolutiva das agências com o *briefing*.
- k) Definição de finalistas e rodadas de negociação.
- l) Definição da agência vencedora.
- m) Contratos.

Comumente, a empresa apresenta para as agências de publicidade o escopo de trabalho esperado, que deve conter lista de campanhas/projetos, entregas esperadas (roteiro, produção TV, digital, mídias sociais) e calendário de campanhas. Juntamente com essas informações, apresenta-se o valor estimado de investimento em mídia para o ano.

Com essas informações, a agência propõe cenários de investimento em mídia contendo: investimento por veículo, % que será para mídia tradicional e digital, calendário de investimentos alinhado com lançamento de projetos/campanhas. A área de *marketing*, juntamente com a agência, aprova qual cenário é mais adequado e a partir daí a agência negocia os espaços em mídia com os veículos.

Em paralelo à discussão de investimento em mídia, acontece a discussão de remuneração da agência, isto é, com base no escopo de trabalho solicitado à agência com o número de projetos, complexidade e impacto, a agência dimensionará uma equipe de trabalho contemplando as diversas funções dos departamentos da agência – mídia, planejamento, criação e custos da equipe. A agência deve informar o detalhamento das funções, % de dedicação das funções e o custo equivalente. Uma prática ainda mais avançada é obter a abertura da composição dos custos da equipe, isto é, o quanto do custo é efetivamente salário, compensação total, despesas indiretas (overhead), lucro e impostos. Essa abertura proporciona uma enorme transparência nas relações comerciais.

## ESCOPO DE TRABALHO E REMUNERAÇÃO DA AGÊNCIA

A empresa, por ser multinacional e ter as principais operações em mercados emergentes, possui uma estrutura global e também equipes e lideranças locais de *marketing* e comunicação, fazendo com que haja projetos e escopos de trabalhos globais, globais com adaptações locais e projetos apenas locais.

Neste caso foi abordado o escopo de um contrato global de agência de *marketing*. Em 2015, a empresa decidiu fazer uma concorrência global, realizada em conjunto por compras e *marketing*, cujo vencedor da licitação apresentou a melhor equação de conteúdo criativo, entregas específicas de projetos, competitividade de *fee* e presença local em diversos países onde a empresa tem operação. O modelo de *fee* apresentado era de pagamentos em moedas locais para os escritórios locais. Esse modelo mostrou-se bastante transparente, pois cada operação local da empresa remunera o respectivo escritório local da agência em moeda local.

A agência anterior ao *bidding* estava centralizada em Nova Iorque, com todo seu *staff* e não tinha presença nos mercados locais. Consequentemente, todo o *fee* era pago em dólares, gerando um custo adicional da empresa com taxas de conversão e consequentes riscos de desvalorização de moeda dos mercados emergentes.

No quadro a seguir, detalha-se como é feita a alocação de *fee* em cada país e a relação de FTE's (*full time employees*). O *fee* global da agência é de aproximadamente 8% do investimento de mídia.

| Localidade        | % de Participação |
|-------------------|-------------------|
| Agência Brasil    | 21%               |
| Agência Argentina | 61%               |
| Agência Londres   | 15%               |
| Agência Moscou    | 2%                |
| Agência México    | 1%                |

Quadro 5 - *Fee* por país

Fonte: Dados internos da empresa

De modo a ter visibilidade e transparência da equipe dedicada à conta, no quadro a seguir, é feita uma divisão mais detalhada dos percentuais de recursos por cargo e país. Essa abertura dá visibilidade, ao cliente, do tamanho das equipes e proporciona os *benchmarks* comparativos com taxas de mercado.



FTE's

|                 |                                  | Global fee       |           |       |        |        |        |
|-----------------|----------------------------------|------------------|-----------|-------|--------|--------|--------|
| Department      | Job titles/roles                 | Buenos Aires JWT | Sao Paulo | Santo | London | Moscow | Mexico |
| CLIENT SERVICES | EXECUTIVE SENIOR MANAGEMENT TEAM | 7%               |           |       |        |        |        |
| CLIENT SERVICES | BUSINESS DIRECTOR                | 0%               | 30%       | 100%  | 0%     | 0%     |        |
| CLIENT SERVICES | ACCOUNT DIRECTOR                 | 100%             | 0%        | 0%    | 60%    | 20%    |        |
| CLIENT SERVICES | ACCOUNT EXEC/COORDINATOR         | 100%             | 40%       | 100%  | 60%    | 0%     |        |
| CREATIVE        | EXECUTIVE CREATIVE DIRECTOR      | 10%              | 10%       | 40%   | 0%     | 0%     |        |
| CREATIVE        | ART DIRECTOR                     | 150%             | 40%       | 200%  | 20%    | 0%     |        |
| CREATIVE        | HEAD OF ART                      |                  | 0%        | 60%   | 0%     | 0%     |        |
| CREATIVE        | COPY WRITER                      | 150%             | 40%       | 200%  | 20%    | 20%    |        |
| CREATIVE        | CREATIVE DIRECTOR                | 35%              | 20%       | 100%  | 10%    | 10%    |        |
| CREATIVE        | ENGLISH PROOFREADER              | 0%               | 20%       | 0%    | 0%     | 0%     |        |
| MEDIA           | CHANNEL PLANNER                  | 0%               | 20%       | 0%    | 0%     | 0%     |        |
| PLANNING        | GLOBAL CREATIVE STRATEGIST       | 0%               | 0%        | 30%   | 0%     | 0%     |        |
| PLANNING        | HEAD OF PLANNING                 | 0%               | 50%       | 0%    | 60%    | 0%     |        |
| PLANNING        | PLANNING DIRECTOR                | 20%              | 40%       | 0%    | 0%     | 20%    | 15%    |
| PLANNING        | PLANNING MANAGER                 | 50%              | 40%       | 0%    | 0%     | 40%    | 30%    |
| PRODUCTION      | PRODUCTION MANAGER               |                  | 25%       | 50%   | 0%     | 0%     |        |
| PRODUCTION      | PRODUCTION MANAGER               | 35%              | 25%       | 50%   | 0%     | 0%     |        |
| PRODUCTION      | Head of PRODUCTION               | 33%              | 10%       | 20%   | 0%     | 0%     |        |
|                 |                                  | 6,9              | 4,1       | 9,5   | 2,3    | 1,1    | 0,45   |

Quadro 6 -Percentual de recurso (FTE) por cargo e país

Fonte: Dados internos da empresa

O dimensionamento das equipes e do *fee* dá-se com base no escopo de trabalho que o cliente apresenta à agência. Neste caso é apresentada uma lista de projetos e (ou) campanhas que a agência deve entregar durante o ano. Para cada projeto, especifica-se o nível de entrega: digital, TV, revista, entretenimento ou 360 que engloba todos os canais de comunicação.

No quadro que segue, apresenta-se uma lista de projetos, conhecido também como escopo de trabalho, na qual a agência se baseia para dimensionar as equipes e os valores de *fee* dos quadros anteriores.

| #  | QOI   | PROJECT / CATEGORY | PRODUCTION QUARTER (EST) | Scope                 | TV |
|----|-------|--------------------|--------------------------|-----------------------|----|
| 1  | Q4 16 | Color              | Q1 17                    | Full 360              | X  |
| 2  | Q2 17 | Color              | Q217                     | Full 360              | X  |
| 3  | Q1 17 | Color              | Q1 18                    | Full 360              | X  |
| 4  | Q2 17 | AVON               | Q1 17                    | Full 360              | X  |
| 5  | Q2 17 | Fragrance          | Q1 17                    | Brochure and Digital  |    |
| 6  | Q2 17 | Color              | Q1 17                    | Full 360              | X  |
| 7  | Q2 17 | Face Care          | Q1 17                    | Brochure and Digital  |    |
| 8  | Q2 17 | Fragrance          | Q1 17                    | Brochure and Digital  |    |
| 9  | Q3 17 | Fragrance          | Q2 17                    | Full 360              | X  |
| 10 | Q3 17 | AVON               | Q2 17                    | Digital. Brochure     |    |
| 11 | Q4 17 | Color              | Q1 17                    | Digital. Brochure     | X  |
| 12 | Q4 17 | Fragrance          | Q2 17                    | Full 360              | X  |
| 13 | Q4 17 | AVON               | Q2 17                    | Full 360              | X  |
| 14 | Q4 17 | Color              | Q2 17                    | Full 360              | X  |
| 15 | Q4 18 | AVON               | Q2 18                    | Entertainment Content |    |
| 16 | Q1 18 | Fragrance          | Q3 17                    | Full 360              | X  |
| 17 | Q1 18 | AVON               | Q1 18                    | Full 360              | X  |
| 18 | Q1 18 | Color              | Q4 17                    | Full 360              | X  |
| 19 | Q1 18 | Color              | Q4 17                    | Full 360              | X  |
| 20 | Q2 18 | Color              | Q4 17                    | Full 360              | X  |
| 21 | Q3 18 | Fragrance          | Q1 18                    | Full 360              | X  |
| 22 | Q3 18 | Fragrance          | Q1 18                    | Brochure and Digital  |    |
| 23 | Q3 18 | Fragrance          | Q1 18                    | Full 360              | X  |
| 24 | Q3 18 | AVON               | Q317                     | Full 360              |    |
| 25 | 2018  | AVON               | TBD                      | Entertainment Content |    |

Quadro 7 – Lista de projetos de *marketing*  
 Fonte: Dados internos da empresa

No escopo comercial, a prática mais avançada hoje para entendimento do custo da agência e de cada recurso específico é obter a abertura do custo do FTE. O custo de FTE negociado pela empresa é composto da seguinte forma:

|                                  |
|----------------------------------|
| Custo/Salário Anual do Recurso + |
| <i>Overhead</i> 80 a 90% +       |
| <i>Mark up</i> 10 a 13% +        |
| Impostos 13.5%                   |

Quadro 8 – Abertura de custo  
 Fonte: Dados internos da empresa

Os números de *overhead* e *mark up* variam de agência para agência, mas, com base histórica de concorrências, não variam mais que 10% para cima ou para baixo.

## ESCOPO DE TRABALHO E REMUNERAÇÃO DA AGÊNCIA – INVESTIMENTOS E DESCONTOS NO BRASIL

Até agora se explorou a porção *fee* das agências, que engloba a remuneração dos profissionais dedicados à conta, aos custos indiretos e à lucratividade da agência. Outra opção que faz parte do escopo de trabalho da agência é a intermediação de investimento em mídia. Que nada mais é que o valor financeiro que o cliente pretende investir em mídia/veiculação e que é negociado/intermediado pela agência.

Esse tema merece uma observação. Por questões de autorregulamentação interna do mercado brasileiro, os veículos de comunicação não negociam diretamente espaços e valores de mídia com os clientes. Essa relação sempre se dá mediante uma agência de publicidade. Além disso, no caso brasileiro, a autorregulamentação diz que a agência que faz a gestão/negociação de mídia, é a mesma que deve prover o conteúdo criativo. Não há no Brasil uma separação entre agência de gestão de mídia e agência de criação. Essa autorregulamentação é de responsabilidade do Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP) – que é uma entidade com atuação nacional, criada e mantida exclusivamente pelo setor privado, para assegurar boas práticas comerciais entre anunciantes, agências de publicidade e veículos de comunicação.

No caso da empresa, como há um contrato global com a agência, têm-se também contratos “espelhos” nas subsidiárias locais, onde, no caso de Brasil, o contrato de prestação de serviços criativos se estende para gestão de investimento em mídia. Nesse caso, a agência provê serviços criativos para a empresa no Brasil, bem como é a responsável pela gestão de investimentos com os veículos de mídia.

Uma vez acordado o escopo de trabalho, projetos, equipe, remuneração de equipe e calendário de lançamento de campanhas, a agência, juntamente com a empresa, constrói alguns cenários de como e onde será investida a verba anual de mídia da empresa. Se serão 100% em TV, 70% TV e 30% em digital, ou qualquer outro mix de investimento. O investimento em mídia da empresa foi em torno de R\$ 130 milhões anual, dividido por campanhas de vendas e distribuído entre mídias TV e digital.

Há também uma distinção entre investimento bruto e líquido em mídia. Investimento bruto é o total de investimento antes do desconto/comissão que fica com a agência. O líquido é o investimento após o desconto/comissão que fica com a agência. Neste caso, o modelo de investimento em mídia é normalmente o do investimento líquido; onde o % de comissão que o veículo paga para a agência é totalmente repassado para o cliente. Isto é, a

agência é remunerada pelo escopo de trabalho, recursos, overhead e lucro conforme detalhado anteriormente neste trabalho.

Para pequenos clientes/anunciantes, normalmente, o modelo utilizado é o de investimento bruto, em que o cliente define um valor de investimento, os veículos pagam a comissão (que varia de 15% a 20%) à agência, e esse valor é o que a agência usa para pagar profissionais para criarem conteúdos criativos, negociarem mídia e gerenciarem produções.

Nesses casos, o cliente não estrutura previamente um escopo de trabalho para iniciar uma discussão de dimensionamento de equipe. Simplesmente, passa para a agência o valor bruto de investimento; e esta retém a comissão paga pelo veículo para estruturar um time de trabalho para atender o cliente.

O modelo de investimento líquido, abertura e detalhamento de equipe para negociação de *fee* é mais complexo, porém o mais apropriado, pois oferece a transparência de remunerar exatamente a equipe dedicada ao cliente. Ademais, grandes anunciantes, se mantivessem o modelo de investimento bruto, remunerariam demasiadamente as agências, pois pagariam 15% a 20% do investimento para a agência, o que é muito mais do que normalmente seria o percentual de *fee* quando negociado o custo real da equipe. O aumento de investimento não gera exatamente o mesmo aumento de esforço de trabalho/equipe. Em tese, quanto mais se aumenta o investimento em mídia, mais reduz o percentual de *fee* da agência sobre o investimento. Grandes clientes/anunciantes têm uma relação de *fee* sobre investimento inferior a 10%.

Outro ponto de remuneração das agências e que de alguma maneira impacta o anunciante é o valor de bônus anual que a agência recebe dos veículos de comunicação baseado na carteira de investimentos total que a agência levou ao veículo. Essa bonificação, também conhecida como rebate, é um acordo exclusivo entre agência e veículo. A lógica dessa bonificação é o veículo premiar percentualmente o tamanho do negócio que a agência trouxe para ele. O repasse dessa bonificação para o cliente/anunciante é opcional e dependente da negociação realizada entre cliente e agência.

## OUTROS SERVIÇOS CRIATIVOS PRESTADOS PELA AGÊNCIA

Além dos serviços criativos, planejamento e negociação de mídia, as agências também entregam serviços de produção, negociação de celebridades, pesquisas de mercado e consultorias diversas. Normalmente as produções de TV e digital (vídeos de 30', institucionais e documentários) são cotadas à parte de acordo com a demanda.

O quadro que segue ilustra um exemplo de cotação de produtoras para uma demanda de um vídeo de 30' para ser veiculado em mídias tradicionais.

| Produção de imagem         |            |                     |                       |                       |
|----------------------------|------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
|                            | Produtora  | Produtora 1         | Produtora 2           | Produtora 3           |
| Pré-Produção               | R\$        | 13.521,00           | R\$ 10.690,00         | R\$ 123.330,00        |
| Produção                   | R\$        | 14.183,00           | R\$ 53.030,00         | R\$ 73.700,00         |
| Locação                    | R\$        | 124.967,00          | R\$ 21.000,00         | R\$ 38.900,00         |
| Time                       | R\$        | 277.229,74          | R\$ 222.688,16        | R\$ 93.062,24         |
| Transporte                 | R\$        | 83.949,25           | R\$ 38.350,00         | R\$ 27.000,00         |
| Alimentação                |            |                     | R\$ 36.640,00         | R\$ 22.000,00         |
| Passagens                  |            |                     | R\$ 38.970,00         |                       |
| Equipamento de Filmagem    | R\$        | 57.626,11           | R\$ 55.640,00         | R\$ 61.800,00         |
| Produção de imagem         |            |                     | R\$ 45.000,00         | R\$ 44.750,00         |
| 5 frames de alta resolução |            |                     | R\$ 11.800,00         |                       |
| Pós-Produção               | R\$        | 65.259,00           | -                     | -                     |
| Elenco                     | R\$        | 137.539,28          | R\$ 121.200,00        | R\$ 163.636,36        |
| Fee Produtora              | R\$        | 116.141,16          | R\$ 109.345,39        | R\$ 92.820,11         |
| Impostos                   | R\$        | 147.969,93          | R\$ 125.059,92        | R\$ 130.764,48        |
| <b>TOTAL:</b>              | <b>R\$</b> | <b>1.038.385,47</b> | <b>R\$ 889.413,47</b> | <b>R\$ 871.763,19</b> |

Quadro 9 - Cotação de produtoras

Fonte: Dados internos da empresa

Negociação com produtoras normalmente é feita a quatro mãos; a agência e o cliente definem as produtoras que participarão da concorrência. As produtoras enviam as propostas com a quebra de custos como neste quadro, a agência e os clientes fazem conjuntamente as rodadas de negociação; e o cliente dá a última palavra na decisão da produtora vencedora. As variáveis custo e credencial da produtora/diretor de arte são levadas em consideração para a tomada de decisão.

As agências também são demandadas para cotação de serviços diversos como contratação de influenciadores digitais, celebridades e blogueiros.

## CONCLUSÃO E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

Como mencionado anteriormente, compras podem agregar um grande valor na gestão comercial das contas de *marketing*. O primeiro desafio é realmente demonstrar que a interferência de compras dar-se-á para facilitar o relacionamento com as agências, poupar *marketing* de discussões e negociações comerciais, assim como temas de *compliance*, e ainda consegue adicionar inteligência de mercado, ferramentas e técnicas de negociação.

Uma oportunidade de melhoria para compras no caso exemplificado está relacionada ao envolvimento inicial da estratégia e plano anual de *marketing*. Com isso, a área de compras pode antecipar-se às demandas e, provavelmente, conseguirá ser mais ágil nos processos de contratação, pois esse foi um dos pontos mais destacados nas entrevistas individuais com os *stakeholders*.

### 5.3 SERVIÇOS JURÍDICOS

Como acontece em muitas empresas, as áreas acreditam que, por serem os responsáveis do departamento, a compra realizada diretamente pelos usuários é sempre a melhor solução. Grande engano, pois uma compra de serviço realizada pela área de compras da empresa garante que todos os requisitos da empresa sejam atendidos, e não somente as necessidades da área. Na empresa, a área jurídica contratava todos os seus escritórios de advocacia sem o devido envolvimento da área de compras. Todos os processos possuíam uma carta justificativa de compra de serviços assinada pelo *head* da área sem o processo de compras.

Em um dos projetos de reduções de custos da empresa, a área de compras desafiou o responsável da área jurídica para conduzir um processo em conjunto como um time e obter melhores resultados para a empresa, dessa forma, buscando melhoria de processos, melhores controles, revisão de contratos e criação de indicadores.

Havia um fornecedor com um contrato de 20 anos e que a área acreditava ser a melhor solução. O desafio de fazer um *bidding* conduzido por compras, junto com a área jurídica, foi aceito. A área de compras desenvolveu juntamente com a área jurídica uma lista com os principais requerimentos dos usuários, categorização dos serviços, entendimento das necessidades e boas práticas no mercado para esse tipo de solução.

Essa ação foi muito importante para a identificação de potenciais fornecedores que poderiam ser os mais apropriados a participarem da licitação. Foram identificados 10 fornecedores potenciais, que foram elegidos em conjunto por compras e pela área cliente. A estratégia de compras, o escopo bem-definido dos requerimentos, a construção de SLA (*service level agreement*) e busca de custos mais competitivos foram ações cruciais para ganhar o reconhecimento da área jurídica que esse projeto poderia ser bem-sucedido. Inicialmente, foi realizada uma reunião na empresa com a presença dos 10 fornecedores definidos no “*short list*” incluindo o prestador atual. Nessa reunião de *briefing*, compras explicou a dinâmica da RFP

através do sistema Ariba, apresentou histórico da carteira com dados de processos relacionados a consumidor, campo, trabalhista e civil onde o Gerente Sr. da área jurídica apresentou o modelo da empresa e respondeu a todas as dúvidas dos fornecedores participantes.

Com o devido retorno da RFP, foram desenvolvidas análises comerciais, análises técnicas e estudo das melhores práticas no mercado. De posse das análises técnicas, o departamento de compras definiu a estratégia para rodada de últimas negociações e fez as devidas recomendações.

O fornecedor atual permaneceu com os processos de vendas e foi definido um novo fornecedor para os processos civil, bem como um terceiro fornecedor para processos trabalhistas. Nesse processo foi identificada importante redução de custo para a companhia e aumento no prazo de pagamento para os honorários. Todos os fornecedores foram classificados corretamente e passaram por processo de revisão ou criação de fornecedores nos sistemas da empresa, com isso, garantindo a conformidade e confidencialidade necessária para serem homologados. A área jurídica ficou extremamente confortável com o sucesso do processo e, atualmente, todos os processos e gastos jurídicos respeitam as políticas de compras.

## DETALHES DO PROCESSO

1. *Spend* detalhado principalmente entre *fees*, custas advocatícias e impostos.

| <b>Cível</b>                  | <b>Volume</b> | <b><i>Spend</i> Mensal</b> |
|-------------------------------|---------------|----------------------------|
| Processos no juizado Especial | 2816          | 298.496,00                 |
| Processos na Justiça Comum    | 1153          | 168.338,00                 |
| Procon                        | 400           | 42.400,00                  |
| Criminal                      | 30            | 4.380,00                   |
| <i>Spend</i>                  |               | 513.614,00                 |
| <b>Trabalhista</b>            | <b>Volume</b> | <b><i>Spend</i> Mensal</b> |
| Fixo                          | 883           | 157.174,00                 |
| <i>Spend</i>                  |               | 157.174,00                 |

Quadro 10 – Gastos jurídicos  
Fonte: Dados internos da empresa

**Média de ações civis por mês:**

Nunca Revendeu: 2720 processos

Cobrança Indevida: 889 processos

Não Fez Pedidos: 453 processos

Cobrança Devida: 28 processos

Lesão por Uso de Produto: 160 processos

Outros: 149 processos

**Média de ações trabalhistas por mês:**

Fábrica: 232 processos

Expedição: 282 processos

Terceiros: 369 processos

**2. Processo de concorrência**

A empresa buscou um escritório de advocacia que atendesse às necessidades do gerenciamento do contencioso de volume cível e criminal na esfera administrativa, incluindo elaboração de todos os prazos processuais e demais atos necessários ao patrocínio dos interesses da companhia, como gestão de sistemas e pagamentos, emissão de relatórios gerenciais, participação no dia a dia da companhia, com um contrato de três anos, podendo ou não ser renovado, que atendesse a empresa no âmbito jurídico por todo o território brasileiro.

Foi lançada uma RFI (*Request For Information*) com todos os detalhes técnicos da licitação e com o objetivo de orientar os participantes. Esse documento técnico lançado no mercado não implicava em obrigação por parte da empresa na contratação dos serviços designados, que, enquanto não houve formalização através de um pedido de compras ou contrato, poderia interromper, suspender, prorrogar ou desistir da compra ou contratação, sem ônus advindos desta decisão.

**RFI**

|           |   |
|-----------|---|
| <b>1.</b> | <b>Informações Gerais</b>   |
| 1.1       | Onde se localiza a matriz do Escritório?  |
| 1.2       | E as Filiais?   |
| 1.3       | Quantos anos tem o Escritório?  |
| 1.4       | Quais as áreas de atuação?  |
| 1.5       | Quantos clientes o Escritório atende atualmente?  |
| <b>2.</b> | <b>Estrutura do Escritório – Geral</b>  |
| 2.1       | Qual a estrutura do quadro societário do escritório? Quantos sócios?                                    |
| 2.2       | Quantos advogados? Quantos estagiários? Quantos no corpo administrativo?                                |
| 2.3       | Quantas mulheres existem no quadro de sócios do Escritório? E segundo nível de liderança do Escritório? |
| <b>3.</b> | <b>Correspondentes</b>  |
| 3.1       | Como é a estrutura de Correspondentes do Escritório?  |
| 3.2       | Como funciona a contratação e critério de seleção dos correspondentes?                                  |



## Continuação...

|           |  |
|-----------|--|
| 3.3       | Há algum treinamento pelo escritório direcionado aos correspondentes?  |
| 3.4       | O Escritório permite que seus correspondentes sejam treinados pelo departamento jurídico da empresa?   |
| 3.5       | Como se dá o acompanhamento para medição de <i>performance</i> dos correspondentes?  |
| 3.6       | O Escritório permite a quarteirização de Correspondentes para acompanhamento das audiências cíveis? Como é feita a gestão/controle?  |
| <b>4.</b> | <b>Histórico</b>   |
| 4.1       | O Escritório prestou ou presta serviços para alguma de nossas concorrentes em venda direta, cosméticos e/ou <i>marketing</i> multinível)? Se positivo, informar período e área de atuação e se este concorrente autorizou o escritório a participar deste projeto.   |
| 4.2       | Algum sócio do Escritório ou membro da equipe já advogou para alguma de nossas concorrentes (empresas de venda direta, cosméticos e/ou <i>marketing</i> multinível)? Se positivo, informar período e área de atuação.  |
| 4.3       | Algum sócio do Escritório e/ou cônjuge ou membro da equipe e/ou cônjuge participa ou já participou de algum dos conselhos ou ocupou cargo de <i>advisor</i> de alguma de nossas concorrentes (empresas de venda direta, cosméticos e/ou <i>marketing</i> multinível)? Se positivo, informar período e área de atuação.             |
| 4.4       | Dentro dos quadros de funcionários do Escritório, alguém já trabalhou para alguma de nossas concorrentes (empresas de venda direta, cosméticos e/ou <i>marketing</i> multinível)? Se positivo, informar período.   |
| 4.5       | O Escritório possui atuação própria perante os Tribunais Superiores?   |
| 4.6       | Em quais os Tribunais de Justiça o escritório possui atuação própria?  |
| <b>5.</b> | <b>Procedimentos</b>   |
| 5.1       | Os advogados do Escritório responsáveis pela elaboração de defesas, prazos e acompanhamento de audiências também são responsáveis por alimentar o sistema?   |
| 5.2       | O Escritório possui célula de acordo?  |
| 5.3       | O Escritório envia relatórios gerenciais ( <i>business intelligence</i> )? Se positivo, em qual formato e com qual periodicidade? Qual o nível de flexibilidade para a emissão dos relatórios? (base de informações, periodicidade, agilidade)   |
| 5.4       | Como são feitas as sustentações e entrega de memoriais nos Tribunais de Justiça onde o Escritório não possui atuação própria?  |
| <b>6.</b> | <b>Específico para a empresa</b>   |
| 6.1       | Quantos advogados atenderão a empresa na área cível?   |
| 6.2       | Deste quadro, quantas são mulheres?  |
| 6.3       | O que o Escritório faz visando ao empoderamento da mulher?   |
| 6.4       | Como pretendem estruturar o atendimento da empresa?  |
| 6.5       | Quantos profissionais, aproximadamente, deverão comportar a equipe que atuará nas ações cíveis da empresa (advogados, paralegais, estagiários, administrativo, etc.)?  |
| 6.6       | Como será o contato do departamento jurídico da empresa com o Escritório?  |
| 6.7       | O Escritório possui estrutura para que o sistema jurídico da empresa seja atualizado diariamente?  |
| 6.8       | O Escritório possui estrutura para efetuar os pagamentos judiciais (custas, depósitos recursais, depósitos judiciais, acordos, honorários periciais, etc.) internamente, mediante adiantamento de fundo fixo pela empresa? Se positivo, qual seria o deadline para envio da prestação de contas dos valores pagos pelo Escritório? |
| 6.9       | Há algum <i>disclosure</i> que o escritório precise fazer antes do início das pesquisas pela nossa área de <i>compliance</i> ?   |
| 6.8       | Vencido o <i>bidding</i> , o Escritório pretende que algum membro de sua equipe se torne um(a) Revendedor(a) da empresa?   |
| <b>7.</b> | <b>Sistemas</b>  |
| 7.1       | O Escritório tem familiaridade com o Sistema <i>Espaiider</i> ?  |
| 7.2       | O Escritório possui sistema de Gestão de Processos? Se positivo, indicar o nome?   |

Quadro 11 – RFI do processo jurídico

Fonte: Dados internos da empresa

### 3. Requerimentos

- a) Possuir sistema de gestão de processos próprio que interagisse com o Sistema *Espaider*.
- b) Ter capacidade de atender a empresa em todos os estados e DF sem custos adicionais.
- c) Possuir seguro que cobrisse todas as atividades prestadas pelo escritório e resguardasse a empresa de toda e qualquer perda causada pelo escritório e/ou ato de seus prepostos.
- d) Possuir, dentro da sua estrutura, profissionais que tivessem proficiência na língua inglesa e que pudessem elaborar relatórios e eventuais outros documentos em inglês, sem a necessidade da utilização de ferramentas, como Google Tradutor, e dentro do prazo estabelecido pela companhia.
- e) Disponibilidade para reuniões e visitas *in loco*, em todas as unidades da empresa e, se necessário, nas localidades em que a atuação do jurídico se fizesse necessária.
- f) Possuir estrutura interna que permitisse a negociação de acordos, sem qualquer impacto nas atividades dos advogados que atendem a empresa.
- g) Possuir estrutura interna que permitisse ao escritório efetuar os pagamentos judiciais (custas, depósitos recursais, depósitos judiciais, acordos, honorários periciais, etc.) e consequente prestação de contas no prazo e modelo estabelecidos pela companhia.
- h) Não ter processado nos últimos cinco anos ou possuir processo em curso contra a empresa.
- i) Não possuir na carteira de clientes, concorrentes diretos da empresa.

### 4. Nível de Serviço

| <b><i>Service Level Agreement</i></b> |   |            |            |  | <b><i>Sourcing Only - Scorecard</i></b> |
|---------------------------------------|---|------------|------------|--|---|
| <b>Nome da Empresa:</b>               |   |            |            |  |   |
| <b>Serviço</b>                        | <b>Atende?</b>  | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> | <b>Em caso de não, explique. (Se quiser)</b> | <b>Dealbreaker</b>                      |
| 1.                                    | Cadastrar as ações novas no Sistema <i>Espaider</i> no prazo máximo de 48 horas após o recebimento.   |            |            |  | 5                                       |
| 2.                                    | Solicitação de documentos e providências de ação no prazo máximo de 5 dias e 48 horas, respectivamente, após o recebimento da inicial pelo escritório, salvo para os casos com liminar deferida (prazo da liminar). |            |            |  | 5                                       |
| 3.                                    | Contato com preposto e/ou testemunhas com no mínimo 72 horas de antecedência da audiência/oitiva a ser realizada.   |            |            |  | 3                                       |
| 4.                                    | Inserção das atas de audiências no Sistema <i>Espaider</i> em até 72 horas posteriores a audiência.   |            |            |  | 5                                       |
| 5.                                    | Resposta no prazo de 48 horas de e-mails de questionamentos sobre os processos e/ou consultas.  |            |            |  | 3                                       |
| 6.                                    | Atualizar o Sistema <i>Espaider</i> de acordo com os andamentos dos processos e em tempo hábil para realização do fechamento mensal, além de constar todos os documentos essenciais do processo e suas publicações. |            |            |  | 5                                       |
| 7.                                    | Alocar mão de obra de cadastro no <i>site</i> da empresa – Interlagos   |            |            |  | 3                                       |
| 8.                                    | Cumprir os KPI's de encerramento mensal de processos estabelecidos em conjunto com a empresa.   |            |            |  | 5                                       |
| 9.                                    | Cumprir os KPI's de <i>Savings</i> em acordos judiciais estabelecidos em conjunto com a empresa.  |            |            |  | 5                                       |
| <b>Prestação de Contas</b>            | <b>Atende?</b>  | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> | <b>Em caso de não, explique. (Se quiser)</b> | <b>Dealbreaker</b>                      |
| 9.                                    | Solicitação de adiantamento de valores relativo à programação no mês subsequente com 15 dias de antecedência.   |            |            |  | 3                                       |
| 10.                                   | Enviar a Prestação de Contas (adiantamentos) dentro do mês de crédito, limitando-se à data do corte do fechamento.  |            |            |  | 5                                       |
| 11.                                   | Enviar a Prestação de Contas (despesas gerais) até o 15ª dia do mês.  |            |            |  | 5                                       |
| 12.                                   | Enviar Relatório do Fechamento Mensal no dia seguinte da data de corte do fechamento.   |            |            |  | 3                                       |
| 13.                                   | Enviar Nota Fiscal de Honorários até o 5º dia útil do mês.  |            |            |  | 5                                       |
| 14.                                   | Informar determinações de pagamentos e/ou garantias ou dispensas de recursos para os casos com valores superiores a R\$ 30mil em até 24 horas após a publicação.  |            |            |  | 5                                       |
| 15.                                   | Solicitar que pagamentos/garantia de valores superiores à R\$ 300k sejam realizados internamente pela empresa com 15 dias de antecedência.  |            |            |  | 5                                       |

Quadro 12 – SLA do processo jurídico

Fonte: Dados internos da empresa

## 5. Análise comercial finalista

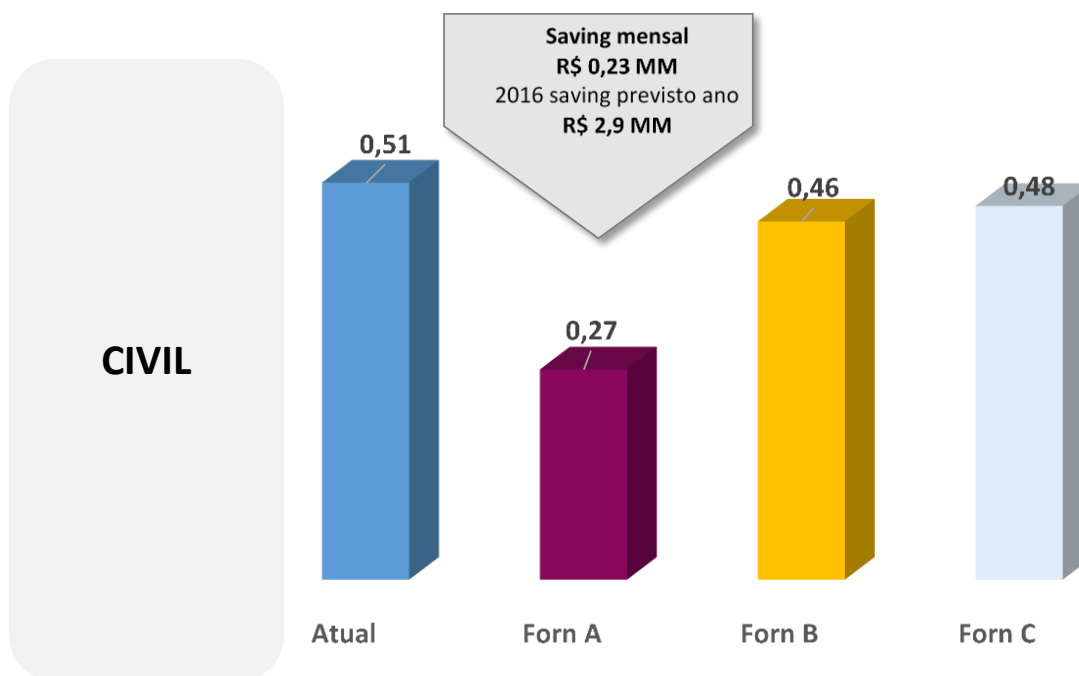


Gráfico 2 – Economias realizadas no processo cível  
Fonte: Dados internos da empresa

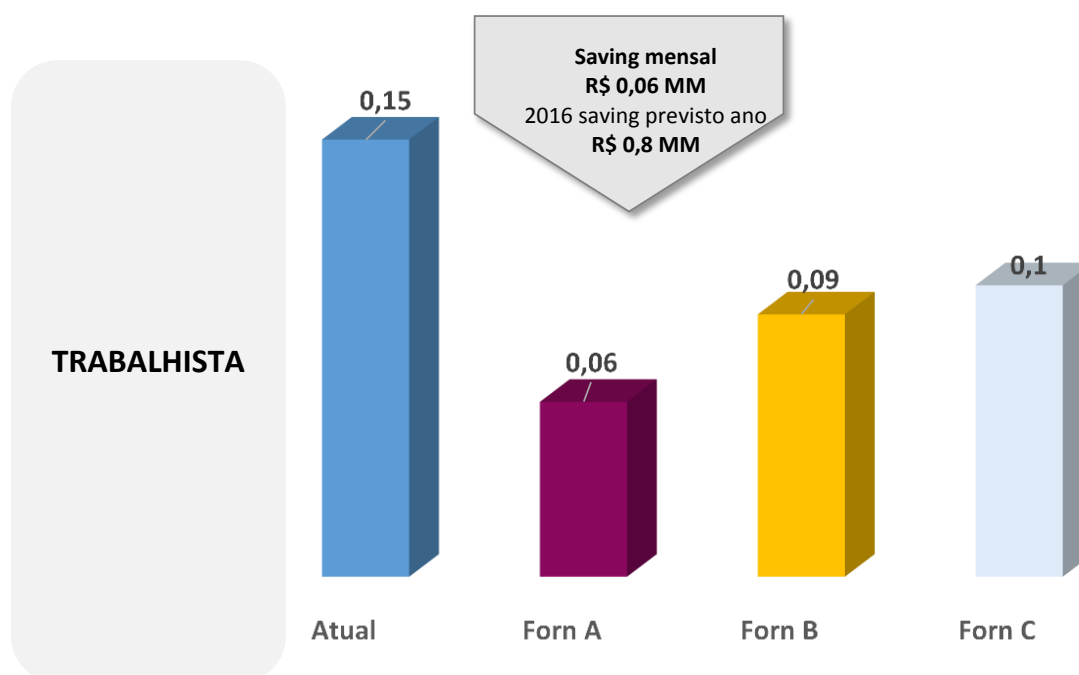


Gráfico 3 - Economias realizadas no processo trabalhista  
Fonte: Dados internos da empresa

## 6. Análise Técnica

Questões Gerais e Percepção da Empresa para pontuação do *scorecard* no processo de escolha do fornecedor.

- a) Fornecedor atende SLA
- b) Modelo RFP foi respeitado pelo fornecedor
- c) Equipe apresentada atendeu requisitos
- d) Reputação no mercado
- e) Credenciais

## 7. Modelo de RFP e variáveis estabelecidas

Proposta Comercial - Escritório de Advocacia:

Obs.: valores por processo, conforme sugestão que segue.

| Civil   | Custos R\$ |
|---|------------|
| Processos no juizado Especial   |            |
| Processos na Justiça Comum  |            |
| Procon  |            |
| Criminal  |            |
| Trabalhista   | Custos R\$ |
| Fixo  |            |
| *Incluir todos os gastos dentro do valor, lembrando que não haverá reembolso de despesas.<br>** Exceções, somente quando solicitadas pela empresa, serão tratadas individualmente e de acordo com a política global de viagens. |            |

Quadro 13 – Modelo De RFP  
Fonte: Dados internos da empresa

## 8. Participantes da RFP e critérios de seleção

No processo de RFP foram considerados os principais escritórios de advocacia do Brasil de acordo com as especialidades requeridas e geografias envolvidas dentro do território brasileiro.

## 9. Resultado da RFP

|                               | Volume  |             | Custos Mensais |              |              |              |
|-------------------------------|---------|-------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Cível                         | Empresa | Custo Atual | Fornecedor A   | Fornecedor B | Fornecedor C | Fornecedor D |
| Processos no juizado Especial | 2816    | 100%        | 58%            | 95%          | 102%         | 95%          |
| Processos na Justiça Comum    | 1153    | 146,00      | 66,00          | 122,21       | 118,50       | 109,00       |
| Procon                        | 400     | 106,00      | 61,00          | 84,00        | 83,00        | 301,00       |
| Criminal                      | 30      | 146,00      | 61,00          | 116,00       | 326,00       | 766,00       |
| <b>Spend</b>                  |         | 513.614,00  | 274.104,00     | 463.389,73   | 485.146,50   | 553.473,00   |
| <b>Savings</b>                |         |             | 239.510,00     | 50.224,27    | 28.467,50    | - 39.859,00  |
| Trabalhista                   | Interno | Atual CM    | Fornecedor     | Fornecedor B | Fornecedor D | Fornecedor E |
| Fixo                          | 883     | 178,00      | 74,00          | 102,00       | 114,00       | 115,00       |
| <b>Spend</b>                  |         | 157.174,00  | 65.342,00      | 90.066,00    | 100.662,00   | 101.545,00   |
| <b>Savings</b>                |         |             | 91.832,00      | 67.108,00    | 56.512,00    | 55.629,00    |

Quadro 14 – Resultado da RFP

Fonte: Dados internos da empresa

## 10. Definição do fornecedor ganhador

Foram feitas análises comerciais, análises técnicas e estudo das melhores práticas no mercado. De posse das análises técnicas, o departamento de compras definiu a estratégia para rodada de últimas negociações e fez as devidas recomendações que apresentou melhores custos e condição de pagamento de 90 dias dentro do escopo técnico apresentado pela área.

Por um período: fornecedor atual permaneceu com os processos de vendas. Fornecedor A recebeu a carteira Cível e Fornecedor C recebeu a carteira trabalhista.

## 11. Transição e implementação

Após o início das atividades, foi desenvolvida uma análise de desempenho com ambos os fornecedores para que fosse absorvida a carteira de 100% do fornecedor atual. Os dois fornecedores apresentaram bom desempenho e o antigo fornecedor já perdeu toda a participação que tinha.

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Relacionamento, *benchmark*, *buy-in*, conhecimento do mercado, decisão a quatro mãos, processo de compras. Assim como nos processos de *marketing* um envolvimento de compras no processo anual de *budget* da área jurídica poderá gerar benefícios e melhor

atendimento às demandas, pois, nas entrevistas, também foi mencionado os tempos envolvidos nos processos e sistemas que não são muito adequados.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho possibilitou analisar como a empresa gerencia seus gastos de compras indiretas e identificar oportunidades de melhoria. A empresa apresenta um portfólio de produtos e serviços variado, em uma indústria crescente com competidores locais e internacionais, possui alto número de fornecedores, tem uma estrutura matricial e diversos *stakeholders*, com funções locais, regionais e globais envolvidas no processo.

A ferramenta de *spend analysis* possibilitou um melhor entendimento do comportamento dos gastos e uma forma de identificar possíveis oportunidades para redução de gastos com uma visão mais estratégica. Essa abordagem possibilitou um aumento no gerenciamento sobre as despesas realizadas e, conseqüentemente, um aumento nos gastos gerenciados por compras (*spend under management*).

Após detalhamento dos casos envolvendo as categorias de *marketing*, logística e serviços jurídicos mencionadas neste trabalho, obteve-se melhor visibilidade sobre as compras indiretas e como elas são realizadas pela empresa. Seguindo o conceito da Matriz de Kraljic, propôs-se o modelo de gestão que segue, onde são identificados oportunidades e *gaps* em relação ao processo atual.



| Categoria de Compras Indiretas | Recomendação de KRALJIC   | Realizado (vide casos)   | GAPs Identificados  |
|--------------------------------|---|--|---|
| Logística                      | <b>ALAVANCÁVEL</b>  |  |   |
|                                | - Fornecedores alternativos   | - Fornecedores alternativos (PARCIAL)  | - Resistência para substituir fornecedores  |
|                                | - Agregar volume  | - Agregar volumes (REALIZADO)  | - Não há <i>gaps</i> identificados  |
|                                | - Contratos centralizados   | - Contratos centralizados (A REALIZAR)   | - Contratos são feitos por <i>cluster</i>   |
|                                | - Gerar concorrência  | - Gerar concorrência (PARCIAL)   | - Resistência para incluir novos fornecedores/participantes do processo de concorrência   |
| Marketing                      | <b>ESTRATÉGICO</b>  |  |   |
|                                | - Desenvolver parcerias e relacionamento longo-prazo                | - Desenvolver parcerias e relacionamento longo-prazo (PARCIAL)                   | - É feito de forma parcial apenas com o atual fornecedor. Pode-se desenvolver parcerias com fornecedores estratégicos mesmo com contratos ou trabalhos <i>spots</i> |
|                                | - Desenvolver fornecedores globais                                  | - Desenvolver fornecedores globais (A REALIZAR)                                  | - Apesar do atual fornecedor ser global sua substituição é difícil de ser realizada. Recomenda-se desenvolver outros fornecedores com esse perfil                   |
|                                | - Compras centralizadas   | - Compras centralizadas (REALIZADO)  | - O processo de compras é centralizado  |
| Serviços Jurídicos             | <b>NÃO-CRÍTICO</b>  |  |   |
|                                | - Processo eficiente com automação de catálogos e leilão eletrônico | - Processo eficiente com automação de catálogos e leilão eletrônico (A REALIZAR) | - O processo não é automatizado e não é utilizado leilão eletrônico   |
|                                | - Serviço padronizado   | - Serviço padronizado (PARCIAL)  | - Alguns serviços contratados encontram-se padronizados   |
|                                | - Processo de compras deve ser descentralizado                      | - Processo de compras deve ser descentralizado (A REALIZAR)                      | - O atual processo de compras está centralizado   |

Quadro 15 - Modelo de gestão proposto (segundo KRALJIC)

Fonte: Elaboração Própria

Em *marketing*, o estudo de caso foi de uma agência de *marketing*. Essa categoria já é considerada internamente pela empresa como um serviço estratégico por apresentar alto risco de fornecimento e alto impacto nos lucros, sendo, dessa forma, posicionado corretamente na matriz de Kraljic. Ainda assim são verificados alguns *gaps* se comparado à literatura. Não há um desenvolvimento de parceria ou relacionamento de longo prazo com o fornecedor, não tem um gerenciamento de risco e também não existe um plano de contingência em caso de ruptura de serviço. Ainda segundo o modelo teórico, também, recomenda-se o desenvolvimento de fornecedores globais para eventual necessidade de troca de fornecedor no futuro. Outro ponto observado seria a avaliação de realizar esse serviço internamente, todavia, por tratar-se de um serviço específico de criação de *marketing*, entende-se que uma agência de publicidade

especializada apresenta melhores condições mercadológicas e maior *know-how* para executar esses serviços com maior qualidade.

Em logística, o estudo de caso foi sobre os gastos de logística internacional de frete aéreo e marítimo. Essa categoria é considerada pela empresa como um item de alavancagem por entender que apresenta um baixo risco de fornecimento, uma vez que trabalha com *freight forwarders* que subcontratam diversas empresas marítimas e aéreas, reduzindo o risco em caso de não atendimento do serviço que é realizado pelos subcontratados. Apesar de algumas rotas de origem e destino apresentarem poucas opções de fornecimento, no geral, existe uma abundância de fornecedores. A empresa também entende que esses gastos apresentam alto impacto nos lucros, pois os custos de fretes aéreos são muito elevados e exercem impacto direto na rentabilidade do produto final. Apesar da classificação da empresa estar correta, de acordo com o modelo teórico, existe uma oportunidade em alavancar o poder de compras e gerar mais concorrência. Ainda que a empresa faça um processo de RFP global, considerando as diversas origens e destinos, as decisões são tomadas regionalmente sem considerar o benefício do volume global e sem um contrato centralizado. Também há um *gap* para identificar fornecedores alternativos devido à resistência da área operacional que prefere trabalhar com os fornecedores atuais.

Em serviços jurídicos, o estudo de caso foi sobre os processos jurídicos civis e trabalhistas. Essa categoria é considerada, internamente pela empresa, como não crítico por apresentar baixo risco e baixo impacto nos lucros. O impacto nos lucros pode ser questionável, pois dependendo do processo jurídico, o valor de uma ação pode chegar a alguns milhões de dólares e, por conseguinte, com um maior impacto na rentabilidade da empresa. Ainda que considerado como um serviço não crítico, o modelo teórico de Kraljic sugere uma padronização dos serviços para otimizar o volume de compras. Essa questão pode ser uma oportunidade a ser trabalhada mais a fundo, pois, conforme o processo de compras descrito no estudo, essa padronização aparenta dar resultados conforme o processo de concorrência realizado. Outra oportunidade está relacionada à eficiência do processo e utilização de ferramentas automatizadas de compras como catálogo eletrônico e leilão eletrônico. Ambas não são utilizadas pela empresa e podem ser exploradas. O modelo teórico também sugere uma descentralização de compras ainda que a empresa tenha buscado centralizar essas compras.

Outro ponto observado nos gastos de compras mais transacionais, que podem englobar os fornecedores críticos, não críticos e alavancáveis, são as ferramentas de gestão de compras, como *procure-to-pay* e *spend visibility*, podendo ser exploradas para gerar mais valor

ao negócio mediante melhores controles e redução de custos. Esse fato também foi citado pelos *stakeholders* como uma oportunidade de melhoria no processo de compras indiretas.

A forma de contratação e processo de concorrência utilizado pela empresa é a metodologia dos sete passos, conforme o Modelo de Clegg e Montgomery (2005), que segue um processo de compras considerando os fatores internos e externos. Esse processo tem sido bem utilizado e citado como um fator de sucesso nas conversas com compradores e *stakeholders* das áreas envolvidas.

Outro ponto observado no conceito de compras estratégicas foi a relação entre compradores e fornecedores. Pôde-se perceber, na prática, que a boa relação entre os fornecedores e compradores permite um trabalho em conjunto que reflete em um melhor nível de serviço.

O conceito do “Xadrez de Compras” também pode ajudar a empresa a identificar novas oportunidades e melhorias do processo. Das quatro principais estratégias as duas relacionadas a “Buscar vantagens em parceria com os fornecedores” (gerenciamento do valor da cadeia, planejamento de operações integradas, parcerias para redução de custo e parcerias da cadeia de valor) e “Alavancar a concorrência entre os fornecedores” (globalização de fornecedores, processos de concorrência, preço-alvo, revisão de preços de fornecedores) possuem similaridades com o modelo de KRALJIC e reforçam os os *gaps* identificados nos casos descritos.

As ferramentas eletrônicas utilizadas para conduzir as RFIs/RFPs têm-se mostrado eficazes tanto no ambiente interno como no externo. No ambiente interno da empresa, além de garantir maior aderência às questões de *compliance* e diligências requeridas, permite ter maior controle dos eventos que estão sendo conduzidos dentro da área de compras, quem são os participantes, prazos de cada etapa, escopo e detalhamento do serviço envolvido. No ambiente externo, a ferramenta eletrônica, se comparada aos modelos realizados através de correio eletrônico, garante maior transparência do processo, melhor interação com os fornecedores, em que todos tenham acesso ao mesmo nível de informação e prazos iguais para todos participantes. Os processos de compras realizados através de uma ferramenta eletrônica têm-se mostrado mais eficazes e com melhores resultados, tanto na parte quantitativa como na qualitativa das informações recebidas. Além disso, o nível de participação e engajamento dos fornecedores aumenta e permite-se ter acesso a um maior número de propostas dentro do cronograma estabelecido.

Por sua vez, também, existem questões técnicas do processo que precisam ser acompanhadas pelo comprador. Em algumas situações, os fornecedores alegam ter dificuldades

em receber o *link* do sistema, pois ficam bloqueados pelos sistemas *anti-spam* ou caem nos lixos eletrônicos; e esses pequenos problemas técnicos podem desencorajar a participação dos fornecedores e, consequentemente, com menor oferta de propostas.

Outro fator importante mencionado nas entrevistas é a agilidade do processo de compras. Em situações de serviços mais transacionais, esse método não se tem mostrado eficiente, pois são necessárias maior agilidade e urgência perante as necessidades do negócio. Para essas situações existem três alternativas:

1. Utilizar algum fornecedor ativo na base e que já tenha histórico de serviço com a empresa.
2. Fazer um processo de compras com um prazo mais reduzido, com pelo menos três participantes.
3. Processo de compras feito pelo usuário, com um fornecedor eleito pela área demandante mediante uma carta justificativa.

Como sugestão de estudo e futuras pesquisas, indica-se explorar como a agilidade no processo de compras pode trazer resultados para as organizações que enfrentam variações de demanda e mudanças no perfil de consumo. Outro estudo sugerido seria em relação às compras colaborativas como uma disrupção nos atuais modelos de compras.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. *Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos 2017*. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético. Disponível em: <[www.abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018](http://www.abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018)>. Acesso em: jul. 2018.
- ABERDEEN GROUP. *Spend Analysis, The nexus of spend management*, 2011.
- AT KEARNEY. *The Purchasing Chessboard*, 2012.
- AXELSSON, B.; ROZEMEIJER, F.; WYNSTRA, F. *Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management*. England: John Willey & Sons, 2005.
- BAILY, P. et al. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000
- BEROE. *Focusing beyond cost savings helps manage indirect spend categories efficiently*, 2017.
- CAPS RESEARCH. *Critical Issues Report*. spt. 2003. Disponível em: <[www.capsresearch.org](http://www.capsresearch.org)>. Acesso em outubro 2017
- CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. The Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 2004.
- CARTER, J. R., NARASIMHAN, R. Is purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1996.
- CLEGG, H.; MONTGOMERY, S. Seven Steps for sourcing information products. *Information Outlook*, v. 9, n.12, p34-39, 2015.
- COX, A. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management, An International Journal*, 2004.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ELLRAM, L. M.; LIU, B. The financial impact of supply management. *Supply Chain Management Review*, v.6, n.6, p.30-37, 2002.
- EY. *Indirect Procurement Optimization, Unlocking areas of saving and value creation*, 2014.
- INJAZZ, J. et al. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 2004.
- JAYARAM, J.; VICKERY, S. K.; DROGE, C. An empirical study of time-based competition in the North American automotive supplier industry. *International Journal of Operations and Production Management*, v.19, n. 10, p.1010-1033, 1999.

KRALJIC, P. Portfolio Matrix. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2012.

KETCHEN, D.R., JR. CROOK, R.; CRAIGHEAD, C.W. From supply chains to supply ecosystems: Implications for strategic sourcing research and practice. *Journal of Business Logistics*, 35(3): 165-171, 2014.

LAIOS, L. G.; MOSCHURIS, S. J. The influence of enterprise type on the purchasing decision process. *International Journal of Operations & Production Management*, 2001.

MCKINSEY & COMPANY. *Driving superior value thru digital procurement*, 2016.

MCKINSEY & COMPANY. *Value-Creating Purchasing*, 2010.

MCKINSEY PROCUREMENT. *Turning Indirect Sourcing into a multimillion-dollar profit center*, 2017.

NIELSEN. Pesquisa Mudanças do Mercado Brasileiro, 2016.

PROCUREMENT ACADEMY. Disponível em:

<<http://www.procurementacademy.com/wp/KnowledgePortal/Articles/Sourcing%20Process/7steps%20sourcing%20model%20AT%20Kearney.pdf>> Acesso em: dezembro 2017

RECK, R. F.; LONG, B.G. Purchasing: A competitive weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1988.

SMELTZER, L.; MANSHIP, J.; ROSSETTI, C. An Analysis of the Integration of Strategic Sourcing and Negotiation Planning. *The Journal of Supply Chain Management*, 2003.

YIN, R., K. *Estudo de caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## ANEXO A – AMOSTRA GASTO LOGÍSTICA



Microsoft Excel  
97-2003 Worksheet

## ANEXO B - AMOSTRA MATRIZ DE LOGÍSTICA



Microsoft Excel  
97-2003 Worksheet



## ANEXO C – AMOSTRA RFI LOGÍSTICA



Microsoft Excel  
97-2003 Worksheet

## **ANEXO D – AMOSTRA PONTUAÇÃO DA RFI DE LOGÍSTICA**



Microsoft Excel  
97-2003 Worksheet

## **ANEXO E – AMOSTRA RFP LOGÍSTICA**



Microsoft Word 97  
- 2003 Document

## ANEXO F – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Protocolo usado nas rodadas de entrevistas.

|  |   |
|--|---|
| Principais entrevistados: <i>stakeholders</i> e gestores de compras (pergunta 6 se refere a compras quando o entrevistado é um <i>stakeholder</i> e refere-se a usuários quando o entrevistado é um gestor de compras) |   |
| 1  | <b>Descrição da empresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indústria</li> <li>b) Faturamento</li> <li>c) Mercado e principais produtos.</li> </ul>   |
| 2  | <b>Descrição do entrevistado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Posição</li> <li>b) Tempo na função</li> <li>c) Prévia experiência</li> </ul>  |
| 3  | <b>Relação com a área de compras indiretas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Como é a integração e envolvimento</li> <li>b) Políticas de fornecimento</li> <li>c) Modelo de concorrência</li> <li>d) Tecnologia utilizada</li> </ul>  |
| 4  | <b>Serviços realizados pelos fornecedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Descrição do serviço</li> <li>b) Quais são os serviços considerados mais estratégicos e quais são considerados menos estratégicos/operacionais</li> <li>c) Considerações para essa definição</li> </ul> |
| 5  | <b>Considerações na contratação de fornecedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Objetivos de curto e longo prazo</li> <li>b) Nível de serviço</li> <li>c) Mercado em que atua</li> <li>d) Clientes que atendem</li> <li>e) Faturamento</li> <li>f) Custos envolvidos</li> </ul>   |
| 6  | <b>Interação com a área de compras/usuários</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Quando e como o cliente interno se envolve com os fornecedores</li> <li>b) Em um processo de concorrência quem lidera a negociação</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
|   | c) Como pode ser realizado um processo de compras com o melhor resultado possível   |
| 7 | <b>Interação com fornecedores</b><br>a) Quando e como o cliente interno se envolve com os fornecedores<br>b) Em um processo de concorrência quem lidera a negociação<br>c) Como pode ser realizado um processo de compras com o melhor resultado possível |