



MODELO DE CLUBE DE COMPRAS PARA CURVA A DE SUPRIMENTOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

D'angelo Menezes
Giancarlo Souza
Orildo do Amaral
Paola Curi
Rodrigo Reis
Vinicius Duarte

A solid blue horizontal bar is located in the top left corner of the page.

D'angelo Menezes
Giancarlo Souza
Orildo do Amaral
Paola Curi
Rodrigo Reis
Vinicius Duarte

MODELO DE CLUBE DE COMPRAS PARA CURVA A DE SUPRIMENTOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

**Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão do
Programa de Especialização em Gestão de
Negócios.**

Professor Orientador: Prof. José Fernando

RESUMO

Devido às mudanças constantes do mercado e a necessidade de se reinventar para sobreviver em meio a tantas transformações, é preciso estar cada vez mais atento às oportunidades e, no ramo de transporte rodoviário, isso não está sendo diferente. Desta forma, esse projeto apresenta uma proposta de atuação no setor, de forma a obter melhoria na aquisição de insumos como alternativa para redução dos custos e otimização dos processos nas empresas, demonstrando a viabilidade técnica e financeira de um modelo de clube de compras compartilhadas. Para analisar essa viabilidade, o estudo foi focado no processo de compras de três empresas do setor de transporte rodoviário, sendo duas delas do transporte de passageiros e a outra do transporte de cargas fracionadas, onde se identificou os principais itens de suas curvas A que poderiam ser negociadas em conjunto. Foram realizados benchmarking com empresas que já praticam a ideia de compra compartilhada, um projeto piloto de negociação de alguns itens da curva A das empresas estudadas, assim como uma proposta de um modelo inicial de clube de compras, com suas regras e definições. Com essa pesquisa, foi possível responder positivamente a pergunta problema que embasou o projeto; sendo, sim, viável um modelo de clube de compras composto por empresas do transporte rodoviário para aquisição de itens da curva A, onde o mesmo reafirma a proposta de que um maior volume de compras gera a possibilidade de melhores negociações e conseqüentemente ganhos financeiros.

Palavras-chave: Compra compartilhada, Clube de compras, Modelo, Curva ABC, Transporte rodoviário.

ABSTRACT

Due to the constant changes in the market and the need to reinvent itself to survive in the midst of so many transformations, it is necessary to be increasingly aware of opportunities and in the field of road transport this is not being different. Thus, this project presents a proposal for action in the sector in order to obtain improvement in the acquisition of supplies as an alternative to reduce costs and optimize processes in companies, demonstrating the technical and financial feasibility of a model of shared purchasing club. In order to analyze this feasibility, the study focused on the purchasing process of three companies in the road transport sector, two of which were passenger transport and the other one was fractional cargo transport, where the main items of its A curves that could be negotiated together were identified. Benchmarking was carried out with companies that already practice the idea of shared purchasing, a pilot project to negotiate some items of curve A of the companies studied, as well as a proposal for an initial model of the purchasing club, with its rules and definitions. With this research, it was possible to answer positively the problem question that supported the project, being viable a shopping club model composed of road transport companies for the acquisition of items of curve A, where it reaffirms the proposal that a greater volume of purchases, generates the possibility of better negotiations and consequently financial gains.

Keywords: Shared purchase, Shopping club, Model, ABC Analysis, Road transport.



LISTA DE ABREVIATURAS

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CD – Centro de Distribuição

CEDEP - Centro de Desenvolvimento de Pessoas

CLTV - Customer Life Time Value

FEBRABAN – Federação Nacional dos Bancos

ISO – International Organization for Standardization

KPI's – Key Performance Indicator

MEC - Ministério da Educação e Cultura

RFI - Request for Information

SLA's – Service Level Agreement

TAC - Transportador Autônomo de Carga

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Demonstração de uma curva ABC	19
FIGURA 2- Utilização de Pareto em uma curva ABC	20
FIGURA 3- Itens já negociados pelo Grupo CSC	36
FIGURA 4- Framework do modelo de clube de compras.....	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Comparativo entre as curvas das empresas em estudo	37
TABELA 2 - Comparativo entre os itens significativos da curva A das empresas estudadas .	39
TABELA 3 -Itens negociados pelas empresas	40
TABELA 4 - Resultado da negociação dos itens pelo clube de compras	41

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	9
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivo específico	12
1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo.....	12
2. BASES CONCEITUAIS.....	14
2.1 Clube de compras.....	14
2.2 Plataforma de aquisição compartilhada	16
2.3 Curva ABC.....	17
2.4 Compliance.....	20
2.5 Licitações e seleção de fornecedores por <i>bidding process</i>	23
Acerca dos pontos negativos, pode-se citar:	25
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	27
3.1 Classificação da pesquisa	27
3.3 Estudos empíricos e coleta de dados	28
3.4 Análise de resultados	28
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	29
4.1 A realidade atual das empresas	29
4.1.1 Ansal	29
4.1.2 Turin Transportes	30
4.1.3. Patrus Transportes	32
5. BENCHMARKING	34
5.1. Rede ANCORA.....	34
5.2. Sites de compras coletivas em geral	35
5.3. Grupo CSC.....	35
6. DESENVOLVIMENTO.....	37
6.1 CRUZAMENTO ENTRE AS CURVAS A DAS EMPRESAS EM ESTUDO	37

6.1.1 Diesel	37
6.1.2 Pneu.....	38
6.1.3 Bateria	38
6.1.3 Software	38
6.1.4 Kit de embreagem	38
6.1.5 Óleos lubrificantes.....	39
6.2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	39
6.2.1 Negociação dos itens da curva A – Projeto piloto.....	39
6.2.2 Protótipo do Modelo do clube de compras	41
6.2.3 Comparativo do modelo com outros clubes de compra.....	44
6.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE	45
6.3.1 Viabilidade técnica	45
6.3.2 Viabilidade econômica	45
6.3.3 Viabilidade estratégica	46
6.4 Cronograma de implementação.....	47
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
REFERÊNCIAS.....	49

1.RESUMO EXECUTIVO

No mercado de transportes, a concorrência está cada vez mais acirrada em todos os âmbitos e, para sobreviver no mesmo, é necessário se sobressair e destacar, desenvolvendo maneiras diferenciadas, estratégicas e inovadoras, de modo a se consolidar e manter-se competitivo perante os outros concorrentes e novos entrantes.

Nos últimos anos, temos observado uma revolução no mercado de meios de transporte decorrente de mudanças tecnológicas, mercadológicas e financeiras. Dentre as mudanças tecnológicas, podemos citar a disseminação de diversos aplicativos e plataformas de transporte, onde se acirrou ainda mais a competitividade no setor. Sobre as mudanças mercadológicas, temos o crescimento do e-commerce que gerou uma alteração nos modelos convencionais, o que demandou maior programação e otimização de rotas para garantir atendimento satisfatório, pois o que anteriormente era distribuído em lojas ou afins, passou a ser entregue diretamente para o consumidor final. Com relação as mudanças financeiras, temos a instabilidade no que diz respeito às diversas linhas de crédito, sendo elas para empresas ou para o transportador autônomo.

Para sobreviver nesse meio, as empresas têm procurado diversas maneiras de reduzir seus custos e um dos segmentos onde sempre se busca oportunidades neste sentido é o setor de logística / suprimentos. Essa gestão é realmente uma fronteira a ser desbravada, pois permite a otimização na aquisição de insumos necessários dentro de uma rotina lógica, onde o compartilhamento de esforços e recursos objetiva trazer vantagem competitiva para todos os envolvidos, sejam eles as empresas, os fornecedores, os consumidores e a sociedade em si.

A gestão dos suprimentos se faz presente em escala global e atinge todos os mercados consumidores de diferentes setores da economia. A realidade das empresas do setor de transporte rodoviário não é diferente, visto que o setor produtivo evolui a cada dia, as margens de ganhos estão cada vez menores e nos custos operacionais residem ainda muitas oportunidades a serem exploradas.

Com essa ideia, este projeto visa estudar a viabilidade de um modelo de clube de compras para aquisição de itens da curva A para o transporte rodoviário entre empresas deste segmento. O foco do mesmo é na redução de custos, conseguindo melhores preços em itens de consumo primário para a manutenção dos ativos das empresas de transporte rodoviário, através de compras em conjunto, de modo a conseguir melhores negociações, pois com um volume maior é possível obter preços mais atraentes através do ganho de escala.

1.1 Problema de Pesquisa

Devido à competitividade já citada, o fato das organizações se reinventarem a todo tempo se tornou uma questão de sobrevivência. Percebe-se que se destacar nesse cenário é algo complexo e trabalhoso, por isso é necessário desenvolver estratégias diferenciadas que coloquem as empresas em um patamar acima das demais e as impulsionem para um futuro promissor.

Esse cenário está englobando todos os ramos, inclusive o do transporte rodoviário. As empresas desse setor buscam alternativas para permanecer no mercado. Estas podem ser executadas de várias maneiras, mas um dos principais pontos para a redução de custos está relacionado a fazer melhores compras dos itens para a manutenção dos seus veículos, sendo este o gasto mais alto dentro das empresas, tirando a folha de pagamento dos funcionários.

Em uma empresa de transporte rodoviário, é preciso manter as manutenções dos seus veículos em dia e isso envolve uma elaborada logística de compras. Uma das maneiras de facilitar esse processo é propor uma centralização de compras, onde o mesmo pode fortalecer o poder de negociação perante fornecedores, diminuir os custos e possibilitar melhor administração de estoques, visto que os compradores conseguem ter uma visão global dos negócios da empresa, ter melhorias para o setor servindo como parâmetro para a expansão, bem como para ganhos financeiros, parcerias fidelizadas/duradouras e poder de barganha.

Dentro desse contexto, este projeto visa a criação de um clube de compras, a fim de minimizar seus custos logísticos e a otimização de processos. Assim, a problemática da pesquisa parte da dificuldade da integração e implantação deste clube, onde se pergunta: é viável um modelo de clube de compras composto por empresas do transporte rodoviário para aquisição de itens da curva A?

1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado

A compra compartilhada pode ser uma das maneiras que as organizações encontram para reduzir seus custos. As mesmas podem ser feitas através de um clube de compras bem estruturado, com regras claras onde as partes envolvidas sabem dos seus direitos e deveres perante às negociações. Esse tipo de sistema está sendo cada vez mais utilizado, ainda que informalmente, podendo ser considerado uma tendência mundial.

O clube de compras é uma associação em que várias empresas têm como objetivo comum a aquisição de bens e serviços através de compras conjuntas com ganhos para as partes

envolvidas, seja pelo volume comprado/ganho de escala, proximidade do fornecedor, dentre outras formas de ganho.

O setor de transporte rodoviário está começando a se familiarizar com esse tipo de estratégia, que está sendo implantado por algumas empresas que já perceberam o seu benefício. Mas, para que esse tipo de sistema funcione, é preciso colaboração das partes envolvidas, já que se trata de um processo em que várias empresas trabalham juntas, por meio de negociações formais e informais, elaborando as regras e estruturas de administração do sistema e das relações entre as empresas, além de traçarem caminhos para atuar em pontos em comum.

Temos cases onde se pode observar ganhos com a compra compartilhada: o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão obteve experiência de sucesso na contratação de telefonia fixa para 70 órgãos, alcançando uma economia de 49,5% em relação ao preço praticado anteriormente, motivando, dessa forma, a criação da Central de Compras no ano de 2014. Outro ganho que pode ser citado é o caso do Ministério da Educação e Cultura (MEC) que está realizando projeto de Compra Compartilhada, incluindo Institutos e Universidades vinculadas à Rede Federal de Educação do Ministério da Educação, para aquisição de microcomputadores, notebooks e workstation (BRASIL/ MPDG, 2015).

Além destes cases, temos a implementação da nova estratégia de compra na cadeia de suprimentos em um hospital norte-americano que utilizou a plataforma da empresa HSCA. Através de aquisições compartilhadas, ela conseguiu reduções de custo de 49% nos *facilities*, 38% nos exames em laboratórios, 12% nas aquisições de equipamentos para os laboratórios, 10 a 15% nas licenças de sistemas de TI voltados para saúde.

Por outro lado, é importante considerar o risco da compra conjunta quando não tem o devido cuidado com a especificação do produto ou serviço que está sendo adquirido. Regulações governamentais podem ser diferentes de um país para outro e códigos de produtos distintos são exemplos de características que podem levar ao insucesso da compra.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Este projeto tem como objetivo geral elaborar um modelo de gestão compartilhada de aquisição de itens da Curva A para empresas de transporte rodoviário, buscando promover a melhoria de desempenho do negócio das empresas parceiras.

1.3.2 Objetivo específico

Este projeto tem como objetivo específico:

- Analisar os itens de maior impacto nos custos das empresas parceiras;
- Analisar práticas de sucesso na construção de modelos colaborativas na gestão de suprimentos;
- Apresentar um projeto piloto de negociação dos itens da curva A das empresas estudadas;
- Propor um protótipo do modelo de compras compartilhado entre empresas do setor rodoviário.

1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo

Este projeto possui sete capítulos, onde os mesmos foram divididos da seguinte maneira:

No primeiro capítulo, tem-se uma breve apresentação sobre a importância das empresas atuais procurarem maneiras de se reinventar no mercado, na qual se destaca a problemática da pesquisa, a justificativa do tema escolhido para o projeto, bem como seus objetivos gerais e secundários.

No segundo capítulo, com intuito de discorrer acerca da situação problema, são apresentadas as bases conceituais para melhor alicerçar o projeto apresentado, esclarecendo alguns dos principais conceitos envolvidos no mesmo tais como clube de compras, curva ABC, *compliance*, plataforma de aquisição compartilhada, licitações e seleção de fornecedores por *bidding process*.

No terceiro capítulo, tem-se a abordagem da metodologia de pesquisa e seus embasamentos, que suportará o desenvolvimento do mesmo. Nele, são considerados fatos e dados, além de uma revisão de conceitos, estudos empíricos e análise de resultados que servirão de base para análise de viabilidade do projeto como um todo.

Dando continuidade, no quarto capítulo, são apresentadas as empresas de transporte rodoviário envolvidas neste projeto piloto e algumas de suas particularidades, sendo elas a *Ansal* (transporte coletivo de passageiros da cidade de Juiz de Fora), *Turin Transportes* (transporte coletivo de passageiros da cidade de Ouro Preto) e a *Patrus* (transporte de carga fracionada).

No quinto capítulo, são apresentados os benchmarkings com organizações que utilizam modelos similares ao estudado, para uma análise mais profunda sobre o tema de maneira que as oportunidades e as ameaças encontradas possam vir a contribuir com o projeto em questão.

No sexto capítulo, tem-se o desenvolvimento do trabalho em si, onde há o cruzamento dos itens da curva A entre as empresas, propostas de solução e análises de viabilidade. Por fim, é apresentado o cronograma de implantação do projeto, com suas etapas e prazos detalhados.

No sétimo capítulo, são apresentadas as considerações finais, conclusões e recomendações acerca do tema e do projeto desenvolvido.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 Clube de compras

Esse modelo de negócio estourou primeiro nos Estados Unidos e chegou ao Brasil há pouco mais de cinco anos, e vem ganhando cada vez mais adeptos. Os clubes de compras se espalharam por diferentes segmentos do varejo e chamam a atenção de grandes empresas, que enxergam nesse nicho mais uma opção para agregar valor aos negócios (GIRELLI, 2018).

Segundo Creuz e Villarreal (2011), os “clubes de compras” são um modelo de clube que refletem uma modalidade de associativismo difundido no mundo há mais de um século. Independentemente do nome atribuído, existem registros históricos de cooperativas de consumo oriundas de movimentos sociais, muitas vezes sinalizando uma proposta e/ou alternativa para agrupamentos sociais resolverem questões de compras, seja por motivos de distâncias e logística, seja por conta de crises e/ou necessidades coletivas.

Estes “clubes de compras” usualmente são juridicamente formados por uma cooperativa ou associação, com a participação conjunta de consumidores e do idealizador em uma mesma entidade, que se organizam para realização de compras coletivas, potencialmente com melhores preços e condições, ou seja, buscam “ganhos de escala” (CREUZ E VILLARREAL, 2011).

De acordo com Creuz e Villarreal (2011), sob a ótica tributária, o fluxo de receitas existente entre os “clubes de desconto” e as empresas contratantes deve ser jurídica e contabilmente estipulado, estabelecido e gerido, fundamentando a relação entre as partes por meio de termos e contratos formais, visando disciplinar e regulamentar as trocas de fluxos financeiros, sob pena de ocorrência de bitributação.

De acordo com Girelli (2018), nos clubes de descontos para quem vende os benefícios estão relacionados à fidelização de clientes; controle financeiro e fácil previsão dos lucros; maior liberdade para planejar os investimentos (já que a receita é linear); maiores margens, gastos menores com retenção de clientes, maior competitividade no mercado, redução das despesas e custos que podem garantir os lucros da empresa em diferentes nichos do mercado. Já, para quem compra, os benefícios estão relacionados ao maior poder de barganha tendo acesso a preços mais atrativos, podendo assim adquirir itens em condições muito melhores, ter redução dos seus custos e otimização de processos de compras.

A desvantagem para ambos os lados é geralmente a questão burocrática, assinatura de contratos e *compliance*, pois, para se fazer esse tipo de negócio, é preciso ter muito bem alinhados e esclarecidos quais são os direitos e deveres de ambas as partes; se isso não acontecer, a parceria enfraquece e um dos lados tende a sair lesado.

Girelli (2018) dá três dicas para criar um clube de compras de sucesso e elas são:

- Determinar o tipo exato de clube que se quer criar, de acordo com o tipo de formato do negócio e de como pretende operar no mercado;
- Entender o perfil dos clientes, sabendo suas preferências para estruturar algo que seja atrativo para os futuros stakeholders;
- Oferecer valor agregado naquilo que você deseja fazer, para que o mesmo se torne mais atrativo e tenha mais importância para aqueles que utilizarem o mesmo.

Além dessas dicas, Girelli (2018) sugere ficar atento aos feedbacks, pois eles são cruciais para o desenvolvimento de qualquer estratégia dentro de um clube de compras, visto que esse retorno dará o tom do processo. Errar não é o que faz o cliente desistir do produto, mas, sim, a falta de diálogo e melhorias no serviço.

Seguindo essa lógica de clube de compras, hoje, no Brasil, existem dois clubes que vem tendo grande destaque, sendo o clube *Privalia* no mundo online e o *Sam's Clube* no mundo offline.

O clube *Privalia* é um caso de sucesso e líder em todos os países em que atua com este modelo, como Espanha, Itália e México. Só no Brasil, já são mais de 3 milhões de sócios que aproveitam diariamente as campanhas das melhores marcas, com descontos de até 70%. A *Privalia* é um outlet online, que vende roupas e acessórios de mais de 800 marcas, onde cada campanha é negociada diretamente com a marca, garantindo assim a originalidade dos produtos vendidos. Para garantir grandes descontos e preços arrasadores para seus sócios, a *Privalia* trabalha em um modelo de negócios com custos reduzidos em relação a um e-commerce comum. Os produtos vendidos vão do depósito dos fornecedores diretamente para os consumidores. Como só vende itens em liquidação, a empresa não entra em guerra de preços e, como não estoca, tem poucos custos logísticos.

O *Sam's Club* é o maior clube de compras do Brasil e o mesmo pertence ao *Grupo Big*, ex-*Walmart Brasil*. Presente no país desde 1995, seu modelo de negócios difere de atacados e varejos com os quais concorre. O *Sam's Club* trabalha com mais de cinco mil itens, com foco em produtos importados, exclusivos e embalagens diferenciadas. Seu sistema é ligado ao modal atacadista (alinhado também ao conceito varejista em alguns setores e mercadorias). O *Sam's Club* entra em categorias que os concorrentes não estão, como as categorias de roupas, produtos de casa, itens para piscina, churrasqueiras, etc. Eles oferecem ao público um produto eventualmente mais diversificado do que o atacarejo convencional, que está focado em

commodities. As compras são realizadas mediante a um cadastramento pago anualmente, podendo este ser físico ou jurídico.

Ambos os exemplos mostram que esse tipo de negócio é uma oportunidade de se reinventar no mercado, principalmente nesse período em que se passa por crises econômicas e as pessoas procuram cada vez mais maneiras de economizar.

2.2 Plataforma de aquisição compartilhada

Para Franco Jr (2009), o comércio eletrônico nos dias atuais desponta como uma ferramenta extremamente forte para a economia nacional, agregando com o passar dos anos um número sempre crescente e expressivo ao aperfeiçoar a Arquitetura da Informação deste sistema para ganhar um maior número de consumidores virtuais. O mercado eletrônico reúne compradores e fornecedores de qualquer segmento, sendo especialmente vantajoso para empresas com alto volume de compras, conseguindo significativas reduções nos custos no gerenciamento da cadeia de suprimentos (ROSA, 2007).

Apesar de termos mais contato e ser mais visível a venda do varejo para os clientes finais (B2C), a venda entre empresas (B2B) é estimada em ser pelo menos o dobro da venda varejo. Em e-Commerce, as operações de varejo iniciaram muito antes das operações entre empresas. Nos Estados Unidos, existe uma previsão feita pela *Forrester* de que a venda através de e-Commerce B2B atinja U\$ 1.1 trilhão até 2020. E, para termos uma visão melhor dos grandes players do mercado, o principal site B2B é o chinês *Alibaba*. Ele movimenta praticamente a soma da *Amazon* e do *eBay* juntos, que são os dois maiores sites de *e-commerce* dos Estados Unidos.

A fim de gerar melhor esclarecimento temos os seguintes conceitos:

1) Operações B2B

- Transformação: Indústria vende seus produtos para outras Indústrias que irão utilizá-los em seus processos produtivos
- Revenda: Indústria/Importador vendendo para Distribuidor, Revenda ou Lojista
- Revenda: Distribuidor/Atacadista vendendo para Revenda ou Lojista
- Consumo: Empresas vendendo produtos de consumo para outras empresas (papel sulfite, canetas, material de limpeza, café)
- Consumo: Empresas vendendo bens como TVs, Móveis, Carros para outras empresas
- Empresas vendendo bens para indústrias em modelo de MRO (Manutenção, Reparo e Operação).

2) Operações B2C

- Loja vendendo produtos como TVs, geladeiras, tênis, roupas, livros, etc., para o cliente final
- Empresas vendendo serviços como tickets de cinema, de teatro
- Compra de passagens aéreas e pacotes turísticos
- Indústria, Distribuidor ou Atacado vende para Profissional Liberal
- Distribuidor ou Atacado vende para Consumidor Final
- Indústria vendendo direto para Consumidor Final

3) Perfil de Compra e Público-Alvo: B2B x B2C

Em operações de varejo, a venda tem maior componente emocional, de ocasião e por impulso. Clientes tem baixa fidelidade e os varejistas estão em constante guerra de marketing e preços na briga pelo cliente.

No B2B, a compra normalmente tem uma análise mais demorada, detalhada e criteriosa. Os clientes preferem relacionamentos comerciais mais fortes, com maior garantia de fornecimento e prazos e as empresas que vendem procuram retorno de curto e longo prazo que o cliente B2B gera para a empresa.

No B2C, normalmente o cliente pessoa física compra produtos isolados, com menor ticket médio e com menor recorrência. O preço é um componente normalmente decisivo quando o concorrente tem o mesmo nível de confiança e percepção de qualidade pelo cliente, e normalmente não há volume mínimo de compra.

No B2B, o cliente pessoa jurídica costuma fazer compras maiores, com maior quantidade de produtos, com maior frequência e regularidade. O preço é importante, porém confiança no fornecedor, garantia de prazos e entregas, faturamento parcelado e limites de crédito disponíveis também contam. Análise de CLTV (*Customer Life Time Value*) tem maior impacto para quem está vendendo pela natureza de relacionamento de longo prazo com o cliente e normalmente as empresas exigem um pedido mínimo, seja em valor ou quantidade de produtos.

2.3 Curva ABC

O princípio da Curva ABC foi elaborado, inicialmente, por Vilfredo Pareto, na Itália, no fim do século passado, por volta do ano de 1897. Nesse estudo, Pareto notou que grande porcentagem da renda total se concentrava nas mãos de uma pequena parcela da população,

numa proporção de aproximadamente 80% e 20% respectivamente, ou seja, que 80% da riqueza local estava concentrada com 20% da população. (POZO, 2015)

Segundo Gonçalves (2013), quem utilizou a curva de Pareto pela primeira para gestão de estoques foi H. Ford Dickie da *General Electric*, que, em 1950, utilizou-a como critério para determinar a importância de materiais em função do valor de consumo.

Para Pozo (2015), a curva ABC deve ser determinada da seguinte forma:

1. Inicialmente, deveremos levantar todos os itens do problema a serem resolvidos, com os dados de suas quantidades, preços unitários e preços totais;
2. O segundo passo é colocar todos os itens em uma tabela em ordem decrescente de preços totais e sua somatória total. Essa tabela deve estar composta das seguintes colunas: item, nome ou número da peça, preço unitário, preço total do item, preço acumulado e porcentagem;
3. O próximo passo é dividir cada valor total de cada item pela somatória total de todos os itens e colocar a porcentagem obtida em sua respectiva coluna;
4. Finalmente, deveremos dividir todos os itens em classes A, B e C, de acordo com nossa prioridade e tempo disponível para tomar decisão sobre o problema.

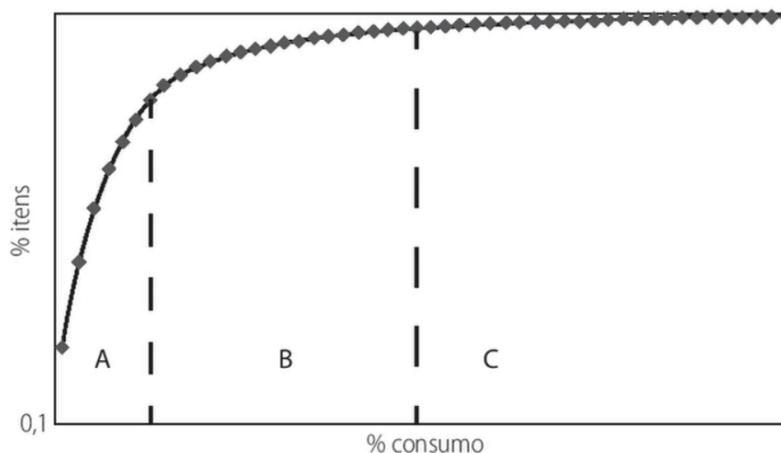
Feita a divisão, para Szabo (2015), devemos ter uma distribuição da seguinte forma (figura 01):

Curva A: São poucos produtos (cerca de 20% do estoque) que normalmente representam 80% do valor do estoque. Estes são os itens considerados prioritários.

Curva B: Uma classe de importância intermediária, possui uma quantidade um pouco maior de itens (cerca de 30% dos itens em estoque) e representa aproximadamente 15% do valor do material estocado.

Curva C: Esta é a classe mais numerosa de itens em estoque, porém com o menor peso financeiro. São cerca de 50% dos itens e estes representam aproximadamente 5% do valor total investido em estoque.

Figura 01 – Demonstração de uma curva ABC



Fonte: Gonçalves, 2013.

Dessa maneira, a curva ABC vem sendo amplamente utilizada para a administração de estoques, definição de políticas de vendas, planejamento da distribuição, programação da produção e uma série de problemas usuais das empresas dos mais variados segmentos. Para Gonçalves (2013), a maior aplicação da curva ABC nos estoques está justamente na separação dos itens considerados mais importantes sob a ótica dos custos financeiros. Assim, um item classificado como A deve ter políticas de gestão e estratégias especiais, a fim de reduzir os custos totais de maneira efetiva.

Um exemplo prático de utilização de Pareto e curva ABC pode ser observado no trabalho de Silva (2010), onde a autora levantou os custos anuais de todos os itens presentes em uma farmácia hospitalar, utilizou o princípio Pareto nestes valores e atribuiu uma curva ABC que pode ser observada na figura 02 abaixo.

Figura 02 – Utilização de Pareto em uma curva ABC

ITEM (1)	CUSTO ANUAL (A)	VALOR DO CONSUMO ANUAL ACUMULADO (7)	% SOBRE O VALOR TOTAL ACUMULADO (8)	CLASSIFICAÇÃO ORDENADA (6)	CLASSIFICAÇÃO EM (A B C)
CLORETO DE SÓDIO 0,9% SOL. INJ.FR/500 ML	R\$ 436.444,80	R\$ 436.444,80	28,1706%	1º	A
PROPOFOL SOL. INJ. SERINGA 50 ML 50MG	R\$ 390.320,00	R\$ 826.764,80	53,3641%	2º	A
ENOXAPARINA 40 MG SOL. INJ. SERINGA	R\$ 125.000,00	R\$ 951.764,80	61,4323%	3º	A
CIPROFLOXACINO SOL INJ. 400 MG	R\$ 123.749,78	R\$ 1.075.514,58	69,4199%	4º	A
RINGER C/ LACTATO SOL. INJ FR 500 ML	R\$ 123.408,00	R\$ 1.198.922,58	77,3853%	5º	A
CISATRACURIO SOL. INJ. 10 MG 10 MG	R\$ 115.758,00	R\$ 1.314.680,58	84,8570%	6º	A
MEROPENEM 1 MG SOL. INJ. BOLSA 100	R\$ 103.900,00	R\$ 1.418.580,58	91,5633%	7º	B
LINEZOLIDA 600 MG BOLSA C/ 300 ML INJ	R\$ 91.861,50	R\$ 1.510.442,08	97,4926%	8º	B
HIDROCORTIZONA 500 MGSOL. INJ	R\$ 10.824,00	R\$ 1.544.699,51	98,1912%	9º	B
LIDOCAÍNA 2% SOL. INJ. S/VASO20 ML	R\$ 7.124,73	R\$ 1.528.390,81	98,6511%	10º	B
VANCOMICINA 500 MG SOL. INJ	R\$ 5.684,20	R\$ 1.534.075,01	99,0180%	11º	B
ÉTER SULFURICO 50% FR/ 1. ML	R\$ 5.292,90	R\$ 1.539.367,91	99,3596%	12º	B
CLONIDINA SOL. INJ. 1 MG/ML	R\$ 1.575,60	R\$ 1.540.943,51	99,4613%	13º	B
NEOSTIGMINA 0,5 MG SOL. INJ. AMP 1ML	R\$ 1.456,00	R\$ 1.543.855,51	99,5553%	14º	B
NEOSTIGMINA 0,5 MG SOL. INJ. AMP 2ML	R\$ 1.546,00	R\$ 1.542.399,51	99,6492%	15º	B
DIAZEPAM 5 MG SOL. INJ. AMP 2 ML	R\$ 1.150,00	R\$ 1.545.005,51	99,7235%	16º	C
ÓLEO MINERALFR/ 100 ML	R\$ 1.150,00	R\$ 1.546.155,51	99,7977%	17º	C
CAPTOPRIL 25 MG COMP	R\$ 900,00	R\$ 1.547.055,51	99,8558%	18º	C
AZITROMICINA 500 MG	R\$ 578,70	R\$ 1.547.634,21	99,8558%	19º	C
CEPEPIMA 2G SOL. INJ. FR/ AMP	R\$ 331,50	R\$ 1.547.965,71	99,8931%	20º	C
CIPROFLOXACINO 500 MG CPD	R\$ 200,16	R\$ 1.548.165,87	99,9145%	21º	C
GENTAMICINA 20 MG SOL. INJ. AMP 1 ML	R\$ 182,00	R\$ 1.548.347,87	99,9275%	22º	C
ÁGUA DESTILADA SOL. INJ. AMP	R\$ 180,00	R\$ 1.548.527,87	99,9392%	23º	C
SAIS PARA REIDRATAÇÃO ORAL ENV.	R\$ 163,00	R\$ 1.548.690,87	99,9508%	24º	C
MORFINA 1MG/ML SOL. INJ. AMP 2 ML	R\$ 152,10	R\$ 1.548.842,97	99,9614%	25º	C
BROMOPRIDA SOL. INJ.5MG/ML	R\$ 125,00	R\$ 1.548.967,97	99,9712%	26º	C
ISOSSORBIDA 20 MG CPD	R\$ 102,40	R\$ 1.549.070,37	99,9792%	27º	C
TIAMINA 300 MG COMP.	R\$ 90,00	R\$ 1.549.160,37	99,9858%	28º	C
PREDINISONA 20 MG CPD	R\$ 68,50	R\$ 1.549.228,87	99,9917%	29º	C
DEXAMETASONA ,5MG CPD	R\$ 60,80	R\$ 1.549.289,67	100,0000%	30º	C

Fonte: Silva, 2010.

A partir da análise desta curva ABC, a autora pode propor uma série de medidas para uma melhor gestão de estoque, como a redução do estoque de itens de menor rotatividade e foco na redução de custos dos itens de maior rotatividade e representatividade de custo.

Baseando-se nesse conceito, a ideia principal deste trabalho é montar um clube de compras onde, a princípio, o que serão negociados são os itens da curva A que as empresas em estudo têm em comum, para que assim seja possível fazer negociações mais assertivas e melhores sob os itens de maior representatividade no valor do estoque das empresas.

2.4 Compliance

Segundo Block (2017), *compliance* vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar” o que lhe foi imposto, ou seja, *compliance* é estar

em conformidade, é o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição. Assim, no mundo corporativo, a expressão designa o cumprimento de leis, normas e códigos de ética e de conduta, tanto no ambiente interno quanto no externo das organizações (SANTOS et al., 2014).

Para a FEBRABAN (2003), *compliance* transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e auto-regulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade. *Compliance* está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização. Portanto, é preciso que as pessoas estejam conscientes sobre a importância de “ser e estar em *compliance*”, pois o conceito de “*compliance*” vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética (FEBRABAN, 2003).

De acordo com Blok (2017), “Ser *compliance*” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atividades humanas e empresariais. “Estar em *compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Já “ser e estar em *compliance*”, é uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

O programa de *compliance* nas empresas é criado e desenvolvido com base nas boas práticas corporativas e tem por escopo o fomento de agir de acordo com as diretrizes, regras e regulamentos inerentes aos processos das empresas (BLOK, 2017).

Segundo Neves (2018), existem motivos para se implementar, desenvolver e manter um programa de *compliance* efetivo. Sendo alguns deles:

- 1) Diminuição dos riscos da empresa e de seus funcionários cometerem violações da legislação, evitando que posteriormente venham a sofrer penalidades das autoridades;
- 2) Os deveres dos administradores são estabelecidos como sendo os deveres de lealdade, informação e diligência. O programa determina a lei que deve o administrador conduzir os negócios da empresa como um homem probo conduz os próprios negócios;
- 3) Redução da perda de receitas em decorrência de compras de bens e serviços que não estejam de acordo com os valores de mercado, o que evita compras superfaturadas;
- 4) Empresa atrairá mais e melhores propostas de negócios e contratos com clientes que se sentirão mais seguros em concluí-los com a referida empresa, visto que ela tem um programa de integridade efetivo e uma cultura de negócios reconhecida no mercado, prezando pela honestidade;

5) Empresa atrairá e manterá nos quadros da empresa profissionais de talento pois as pessoas tendem a escolher seus empregos de acordo com a confiabilidade que a empresa transmite.

Dessa forma, fazer negócios com fornecedores, clientes, consorciados e outras empresas sem ter um programa de integridade é um risco muito grande que se corre. O vetor do compliance, uma vez mais, nos direciona para a sustentabilidade, ou seja, para a longevidade e prosperidade, por meio de programas que mitiguem os riscos inerentes aos negócios (NEVES, 2018).

De acordo com Rocha Junior; Giazzi (2018), o programa objetiva influenciar positivamente o comportamento das pessoas, propiciando a implementação de uma cultura corporativa que valorize a ética nas relações interpessoais e institucionais, bem como promovendo condutas em conformidade com os regulamentos internos, externos e com as leis, proporcionando maior credibilidade para a empresa perante seus stakeholders.

Quando se tem vários stakeholders, é ainda mais importante ter um programa de *compliance* bem estabelecido e firmado, de modo que o mesmo auxilie no alinhamento dos objetivos, estabelecendo regras a serem cumpridas e caminhos a serem seguidos, evitando assim maiores desconfortos e diminuindo o grau de risco do negócio.

A ampliação excessiva do âmbito do programa de *compliance* para todos os stakeholders da organização pode gerar um dispêndio de recursos desproporcional aos seus riscos e ganhos. Por isso, recomenda-se definir a abrangência do programa de *compliance*, a partir do conceito de gestão de stakeholders, com a seleção e identificação daqueles que são mais prioritários. Para tanto, também deve ser considerado o grau de risco de *compliance* de cada um deles (VIEIRA, 2013).

No projeto em questão, um programa básico de *compliance* servirá para conferir aos envolvidos no clube certo nível de confiança. Para tal, cada envolvido terá acesso irrestrito às informações utilizadas nas compras, além de definir algumas premissas:

- Definição de fornecedores com critérios claros e bem definidos;
- Garantir transparência entre os envolvidos permitindo que todas compras possam ser auditadas pelos participantes do clube.

À medida que o projeto piloto der certo, será necessário buscar maneiras de automatizar as compras, buscando reduzir o risco de fraudes. Além disso, formatar um código de ética que irá reger as tomadas de decisão do clube como um todo.

Qualquer desconfiança ou anomalia identificada por algum membro do clube deverá ser investigada e tratada, de modo que retome um relacionamento saudável entre o grupo.

2.5 Licitações e seleção de fornecedores por *bidding process*

O conceito de *bid* trata de um modelo para compras de bens ou serviços de forma estruturada, buscando sempre o melhor preço (*bid* significa ofertar, fazer um lance, licitar).

O processo licitatório teve início no Brasil a partir da lei 8666/93, na época, também conhecida como “lei besta”, por conta dos três últimos dígitos seguidos. Trata-se de um regramento na busca de transparência nas relações contratuais nos serviços públicos para empresas privadas que prestam serviços a órgãos públicos ou de capital misto.

Na iniciativa privada e também nas organizações públicas, não são todas as situações em que os processos são feitos por “*bidding*”: há exceções por conta da criticidade, valor do contrato, emergenciais, etc.

Hoje, as empresas lançam o *bid* para contratação de fornecedores com os critérios e normas definidos. Muitos destes critérios acabam eliminando empresas que não têm condições de atender o que o cliente necessita ou beneficiam outras. A ideia de *bid* vem da busca por transparência, onde vários fornecedores podem apresentar suas propostas; porém, mesmo com normas e regras, não se pode garantir ausência de fraudes. Por isso, o processo deve ser muito bem conduzido, principalmente quando for para fornecimento de bens e serviços aos órgãos públicos que são mais sujeitos a corrupção.

A seleção por *bidding* contempla as seguintes etapas:

1. A empresa contratante que pretende eleger seus melhores fornecedores faz uma ampla pesquisa de mercado, buscando entendimento sobre os principais aspectos que afetam os objetivos estratégicos de suas operações ou produtos a fim de criar soluções. Na iniciativa privada não são obrigatórias publicações, já no serviço público todas as condições do objeto são publicadas em diários oficiais nas esferas correspondentes (municipal, estadual, federal);
2. São criadas metodologias para avaliação dos fornecedores alvo dentro dos perfis esperados, ou ainda a empresa pode ter um serviço novo e neste caso buscar empresas com expertise para desenvolver algo novo, do zero;
3. A empresa contratante faz uma busca no mercado pelas melhores práticas no perfil esperado e realiza o convite às empresas consideradas aptas;
4. São feitos convites aos fornecedores interessados e geralmente há criteriosos acordos de confidencialidade sobre as informações disponibilizadas por ambos;

5. Firmadas as condições de confidencialidade, a empresa disponibiliza um caderno de encargos para que os fornecedores possam tomar conhecimento das principais necessidades dos clientes e os dados para precificação;
6. É estabelecido um prazo para que possam ser remetidas as propostas, mas o mais comum acontecer nos dias de hoje são os pregões eletrônicos;
7. Nos pregões eletrônicos, os fornecedores que se cadastram recebem um login e senha para tomar conhecimento das informações e é por este canal que também poderão propor suas ofertas de preços pelos serviços a serem realizados;
8. Muito comum também é que as empresas não façam a eleição de somente um fornecedor, geralmente dois ou mais disputam a oportunidade;
9. Os contratos são regidos por cláusulas restritivas que poderão sofrer deméritos ou bônus, sempre prezando na manutenção dos indicadores de preço e qualidade nas operações. Em caso de boa prestação de serviços, esses poderão ser renovados ou ainda a empresa atual prestadora participa de nova concorrência juntamente com os demais, sendo que a principal vantagem será a expertise já conhecida pelo contratante;
10. No caso de logística e transportes, geralmente os contratos deverão pagar pelos investimentos nos períodos acordados.

Alguns contratos trazem cláusulas de ônus e bônus que podem gerar prejuízos no decorrer do fornecimento dos bens e serviços com a suspensão ou cancelamento do contrato. Geralmente, contratos desta natureza estão pautados em KPI's e SLA's que estipulam as metas e prazos, desta forma, ambas as partes devem rever todas as cláusulas dos contratos antes de assinarem o documento definitivo para início do fornecimento, ainda que o propósito maior seja o preço.

O *bid* normalmente diminui a rentabilidade das empresas fornecedoras devido à concorrência que pode ser desleal. Desta forma, é importante que as empresas participantes avaliem criteriosamente a participação na concorrência, pois é sabido que algumas empresas abrem *bid* apenas para buscar menores preços, sem se importarem com a qualidade do serviço e/ou produto fornecido. Este fato pode trazer problemas ao contratante, pois quando o preço é fator único para decisão pode acarretar em situações as quais fornecedores que realmente possuem condições de atender a sua demanda e têm parceria de longos anos de trabalho sejam desqualificados.

A condução estruturada de forma clara e legal gerando valor às partes envolvidas normalmente produzirá resultados positivos entre contratada e contratante.

O *bidding process* busca basicamente a seleção, através de licitação ou pregão, de empresas prestadoras de serviços, que tenham referências positivas no mercado e sejam gabaritadas a atender as demandas da logística ou do comprador.

Cada vez mais presente no mundo corporativo, o *bidding process* é muito utilizado principalmente para:

- Pesquisar os custos praticados no mercado;
- Reduzir custos com transporte;
- Negociar com fornecedores de serviços atuais;
- Substituir fornecedores ineficientes.

Pode-se citar como pontos positivos do *bidding process*:

- Contratos melhor elaborados;
- Garantia de melhor preço no transporte da mercadoria;
- Estabelecimento de conjuntos de KPI's e SLA's a serem cumpridos na nova demanda;
- Contratos mais longos.

Acerca dos pontos negativos, pode-se citar:

- Diminuição das margens dos provedores obrigando-os aceitar os valores impostos naturalmente pelo processo de concorrência;
- Possibilidade de perder bons fornecedores para outros que prometem e acabam não cumprindo com o prometido;
- O processo do *bidding* pode ser demorado.

Portanto, o profissional de logística e compras precisam tomar alguns cuidados:

- Definir as exigências para a escolha dos fornecedores de serviço, como por exemplo, quais SLA's exigir, que competências os candidatos deverão ter e etc.;
- Ter uma lista atualizada de fornecedores que participarão;
- Levar em conta por exemplo, tempo de mercado, frota, operadores logísticos, tamanho da estrutura;

- Em seguida é o momento de enviar o formulário RFI (*Request for Information*). Importante ser direto e objetivo. Nada de formulários extensos. Só perguntar o que for essencial para o processo;
- Na hora da escolha do vencedor, além do preço final, levar em consideração o nível do serviço ofertado e sua qualidade e, acima de tudo, a periodicidade dos KPI's a serem apresentados.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002), uma pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Por essa razão, será exposto neste capítulo a metodologia que foi utilizada na pesquisa, com a finalidade de informar ao leitor quais foram os passos seguidos.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com os objetivos gerais desse projeto, o tipo de pesquisa adotado para seu desenvolvimento foi a exploratória, que, segundo Gil (2002), é um tipo de pesquisa que tem como foco principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, onde o mesmo tende a proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito. A sua adoção foi uma forma de esclarecer, desenvolver e modificar ideias e conceitos, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

O método de pesquisa seguido foi o estudo de casos, onde, de acordo com Gil (2002), o mesmo consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Este método pode ser encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (GIL, 2002). De acordo com o seu delineamento, a pesquisa foi baseada em dados oferecidos por pessoas, mais especificamente pelas empresas, que serão pilotos deste estudo. O que levou a ser utilizada como estratégia a pesquisa quantitativa, que dá foco para apreender os fatos e fenômenos e não meramente registrá-los ou descrevê-los, baseando-se sempre na percepção da realidade (GIL, 2002). É através desses dados que os pesquisadores conheceram os detalhes do sistema de compras das empresas piloto, assim como suas estratégias de negociação e os insumos mais adquiridos.

3.2 Revisão conceitual

Para este projeto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica relacionada à área de compras como um setor estratégico importante das organizações. Sob esta lógica, foi realizado um levantamento de literatura disponível sobre o tema e o estudo teve foco em entender como funciona em âmbito geral alguns conceitos que seriam importantes para o desenvolvimento do mesmo, sendo eles clube de compras, plataformas de aquisições compartilhadas, curva ABC, *compliance*, *bidding process*.

É necessário ressaltar que a criação de uma plataforma de aquisição não fará parte do projeto piloto e, sim, de um futuro escalonamento do negócio.

3.3 Estudos empíricos e coleta de dados

O estudo de caso foi feito em duas empresas de grande porte e uma de médio porte, sendo todas do segmento de transporte rodoviário, tendo duas o enfoque no transporte de passageiros e a outra no transporte de cargas. Essas empresas foram escolhidas como parte amostral de um todo, de modo que nelas sejam aplicadas o método prático desenvolvido neste trabalho e futuramente replicados para outras organizações, caso sejam obtidos resultados satisfatórios.

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados para desenvolvimento do projeto informações básicas de compras: itens, volumes, preço médio e os métodos utilizados nas empresas em estudo. Esses dados são de extrema importância para o entendimento do fluxo de compras das mesmas e para a tomada de decisões estratégicas durante o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, é importante avaliar localização das unidades compradoras a fim de mensurar custos relativos aos fretes, avaliar questões tributárias (bitributação, isenções fiscais pertinentes em cada unidades, necessidade da velocidade da informação de compra para fechamento de balanços, etc.).

3.4 Análise de resultados

Segundo Zamberlan et al (2014), a análise de dados tem o papel de transformar o volume de papéis (coletas de dados) em conclusões e relatórios, para serem utilizados na tomada de decisão. Sabendo-se disso, após a realização dos estudos empíricos, foi feita uma análise geral sobre a performance do modelo de gestão de compras proposto. Este foi analisado de modo a constatar os resultados gerados pela gestão compartilhada de suprimentos, de modo a verificar se é viável ampliar a prática para outros empreendimentos. O resultado efetivo deste trabalho se refere basicamente à viabilidade de compra conjunta de itens previamente determinados com redução de custo para todos envolvidos sem impactos ou efeitos colaterais, como aumento de lead time, por exemplo.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 A realidade atual das empresas

4.1.1 Ansal

A *Ansal – Auto Nossa Senhora Aparecida Ltda.* é uma empresa de Juiz de Fora, que começou suas atividades em 1973, com uma frota inicial de apenas cinco ônibus. Com o passar dos anos, a empresa cresceu através de aquisições de outras empresas e mudanças na licitação do transporte urbano da cidade, sendo que, em 2001, a sua frota já era composta de sessenta e oito ônibus.

No ano de 2015, a *Ansal* foi incorporada ao Grupo CSC, sediado em Viçosa-MG. O Grupo CSC é composto por empresas distintas, legalmente constituídas, com estruturas próprias e sob orientação de uma administração Central, dispondo de uma estrutura que abriga mais de 18 empresas de transportes e logística, atuantes em sua maioria no estado de Minas Gerais, mas também nos estados do Rio de Janeiro e Bahia. Conta com mais de 1.150 veículos em movimento diariamente e cerca de 4.500 funcionários.

O Grupo CSC já possuía, em várias unidades, a expertise no segmento urbano da cidade e fretamentos, sendo assim, a *Ansal* passou a operar também no fretamento, sendo seu primeiro cliente a *Votorantim Metais Zinco – Unidade Juiz de Fora* sob o nome fantasia *Ansal Exclusivo*.

Hoje, a *Ansal* faz parte do consórcio via JF e conta com uma frota de 299 ônibus urbanos, 9 ônibus voltados para o fretamento e 9 carros de passeio voltados para atender necessidades de saúde, educação e trabalho a portadores de deficiência permanente e com grave dificuldade de locomoção. Sendo assim, a maior operadora do sistema urbano de Juiz de Fora.

Para que fosse possível o constante crescimento da empresa, práticas para a redução do custo de estoque e aquisição dos diversos itens de suprimentos tiveram que ser criadas e melhoradas com o passar dos anos, sendo uma delas a formação de fornecedores fixos a preços competitivos, através de garantia de volume para os mesmos.

Porém, nem todos os itens possuem giro e custo suficiente para esse tipo de negociação fechada, dessa forma, para estes itens, as compras devem ser feitas prioritariamente pela plataforma *Mercado na Rede*, uma ferramenta de compras online (*e-procurement*) e automação de processos de compras, que utiliza o sistema de leilão reverso e que conta com uma rede de 600 compradores e cerca de 4.200 fornecedores nos setores de autopeças e suprimentos para o transporte urbano e rodoviário de carga e de passageiros, nas esferas nacional e local.

O processo de compras se inicia quando os almoxarifes verificam quais itens se encontram abaixo do mínimo definido de estoque, para então lançarem uma solicitação de

compra. O comprador, em posse dessa solicitação de compra, coloca estes itens no *Mercado na Rede*, para que os fornecedores possam dar seus preços. Normalmente, o tempo definido pelo comprador para que os fornecedores possam dar seus lances é de 24 horas. Com os lances dados, o comprador fecha essa cotação, definindo os vencedores pelos menores preços nas marcas que os atendem da melhor forma.

Quando o processo de compra falha ou há um consumo atípico de determinado item onde o estoque mínimo não pode atender, são feitas compras de urgência na cidade. As mesmas incorrem em um custo substancialmente maior de aquisição, tendo de haver um balanço entre custo de estoque e número de compras emergenciais.

4.1.2 Turin Transportes

A *Turin Transportes* é uma empresa que atua no ramo de transportes rodoviários de passageiros na região dos inconfidentes desde 1999, tendo suas sedes principais nas cidades de Ouro Preto e Ouro Branco – MG. Seu portfólio contempla a prestação de serviços em transporte público coletivo urbano; linhas intermunicipais de transporte de passageiros; fretamento para empresas privadas e fretamento de viagens de turismo intermunicipais e interestaduais.

Atualmente, a empresa conta com uma frota ativa de 100 veículos e gera cerca de 300 empregos diretos na região. Ela tem como foco satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes, buscando excelência na prestação dos seus serviços, sendo assim certificada pela ISO 9001 há mais de 15 anos.

Por ser uma empresa que transporta passageiros, um dos seus principais enfoques é a qualidade e a segurança em seus veículos. Para que isso seja atendido, a empresa faz a manutenção da frota em suas unidades, onde ela tem um processo complexo e estruturado em cima do seu setor de suprimentos, que, por sua vez, tem como objetivo estabelecer a metodologia para execução do processo de compras de materiais e serviços, incluindo qualificação e avaliação de fornecedores e recebimento de materiais e serviços. Esse processo envolve a área da manutenção como um todo, mas principalmente o comprador e o gerente operacional de cada unidade, sendo esses os responsáveis pelas tomadas de decisão na hora da compra.

As compras da empresa são feitas a partir de um software chamado *Mercado na Rede*. O mesmo é um sistema de gerenciamento total de informações comerciais, que oferece uma solução a qual aprimora o processo de compra de suprimentos das empresas, reduzindo seus custos e tempo de trabalho para a compra de mercadorias.

A ferramenta funciona semelhante a um leilão reverso (quem oferece melhores condições ganha). O comprador envia diversos pedidos de cotação de preços de suprimentos, repassando algumas informações como local de entrega, itens e quantidade, prazo máximo para entrega e previsão para fechamento da cotação e condições. Após esse envio do pedido, os fornecedores fazem as suas propostas no *Mercado na Rede* e o comprador avalia qual é o melhor fornecedor de acordo com parâmetros pré-estabelecidos na empresa, como preço, qualidade, marca e certificação ISO 9001, tendo que atender no mínimo três dos requisitos para que a compra possa ser efetuada com tal fornecedor.

A empresa estipula no *Mercado na Rede* o prazo em que receberá os lances dos fornecedores, sendo que, quanto menor o prazo, mais restrito o sistema deixa as opções de fornecedores. Por exemplo, se fica aberto um dia, os fornecedores serão somente da região, se for aberto por mais dias, as cotações são abertas para um raio maior, possibilitando assim cotação com fornecedores de todo o país.

Geralmente a empresa já tem alguns fornecedores que ela costuma comprar, porém, ao colocar o que precisa no *Mercado na Rede*, se o mesmo não cotar ou for um preço acima das outras propostas, ela pode optar por outro fornecedor ou tentar negociar com o de costume para que ele melhore suas condições. Isso só não pode acontecer nos casos em que a empresa é conveniada com algum fornecedor, pois o mesmo oferece condições melhores de preço e pagamento, como é o caso dos itens como lonas de freio, filtro e embreagem.

Em casos de urgência, as peças podem ser compradas fora do *Mercado na Rede* e, quando isso acontece, a cotação pode ser feita por telefone e formalizada por e-mail. Para peças não cotadas pelo sistema, é preciso ter no mínimo de 3 (três) fornecedores, exceto quando for um fornecedor exclusivo, um material restrito ou indicado pela Direção/Gerência.

Após o término de cada compra, a empresa faz a qualificação e avaliação do fornecedor com objetivo de considerar a capacidade deste em atender os requisitos especificados pela empresa e suprir adequadamente as suas necessidades. A qualificação avalia a idoneidade e a capacidade do fornecedor em atender aos requisitos especificados nos documentos de aquisição e a avaliação analisa alguns critérios tais como se as especificações e prazos foram atendidos, se a qualidade do material/serviço está de acordo com o especificado, se teve algum erro na quantidade recebida, no preenchimento dos documentos ou problemas de segurança no momento da entrega.

Cada uma dessas especificações tem um peso e, se o fornecedor não ficar dentro do esperado, o seu cadastro é desativado da empresa impossibilitando a prestação de serviço do mesmo.

4.1.3. Patrus Transportes

Tudo começou em 1973, no bairro Cachoeirinha, em Belo Horizonte (MG). Naquele ano, começava a história que traz como protagonista o Doutor Marum, assim carinhosamente chamado por todos devido à sua antiga carreira como delegado.

Empreendedor nato, como bom libanês, Dr. Marum se lançou no comércio ao comprar um posto de gasolina. A partir daí, para transportar o combustível da empresa, adquiriu um caminhão que, logo, já estaria movendo também as cargas de outros postos.

Sim. Surgia ali o interesse pelo ramo de transporte e, mais do que isso, a visualização de um mercado potencial. E foi aí que nasceu a Patrus Transportes: mudando o foco de carga líquida (combustíveis) para carga seca (fracionada).

Desde então, vieram as décadas de 80 e 90, nas quais conquistaram cada vez mais clientes e expandiram a área de atuação por várias cidades e estados do Brasil. No ano 2000, o fundador faleceu, passando o legado para seus três filhos: Marcelo, Marina (In Memoriam) e Marco Antônio, que estão à frente da direção da empresa atualmente.

Com mais de 46 anos de uma longa trajetória e 80 unidades espalhadas pelo Sul, Sudeste, Bahia, Sergipe e Ceará, continua em movimento. Assim, com toda tecnologia e inovação presentes nas suas soluções, cumprem o que prometem, através da recalculagem das rotas, simplificando os caminhos e cuidando de cada carga como se fosse própria.

Em 2000, a empresa vive um grande momento de luto com o falecimento do seu fundador Marum Patrus de Souza, ou Dr. Marum como era conhecido.

Também foi uma década marcada por muitas conquistas. Conquistaram 12 prêmios de Melhor Transportadora neste período pelos clientes *Santista Têxtil*, *São Paulo Alpargatas*, *Sociedade Hermes*, *ABLAC*, *BIC*, *Grupo Boticário*, *3M*, *DHL*, *Natura* e *Stanley Black & Decker*. A empresa ficou entre uma das melhores para se trabalhar por seis vezes neste período, pelas revistas *Exame* e *Época*.

No ano de 2004, a *Patrus Transportes* muda sua sede da Matriz para o novo terminal em Contagem, onde também foi inaugurado o Núcleo de Memória e Cultura Marum Patrus, um espaço que exhibe a história e fotografias da descendência da família Patrus e da transportadora.

Nesta década, a empresa passa a envolver em ações sociais e na preocupação com seus colaboradores. Por isso, inaugura o Centro de Desenvolvimento de Pessoas (CEDEP) na Matriz em Contagem, um espaço para a realização de treinamentos, convivência e o bem-estar de seus funcionários.

Em agosto de 2019, ela apresenta um novo posicionamento de comunicação e uma marca revitalizada. A mudança foi inspirada pelas transformações vivenciadas ao longo dos 46 anos de atividades e aos modernos conceitos de gestão que a colocaram numa posição destacada no segmento de transportes e logística.

A *Patrus* conta com uma frota em torno de 850 carretas e 300 caminhões próprios, tendo uma frota agregada de mais 1100 veículos que rodam exclusivamente para uma empresa diariamente TAC (Transportador Autônomo de Carga).

O processo de compras se inicia sempre que existe uma baixa no estoque mínimo de alguns itens ou quebra de algum veículo/equipamento que demande uma compra de emergência por não ter estoque de vários itens, principalmente por ser uma frota diversificada. Com 80 unidades espalhadas pelo Brasil, o atendimento não é ágil, trazendo atrasos nas liberações de veículos: sempre que existe a demanda, a unidade deve abrir no sistema uma requisição de compras que vai para o setor de compras que providencia as cotações, depois analisar e aprovar a compra conforme a qualidade do item, preço e prazo de entrega.

Seu departamento de compras é centralizado na matriz onde se tem uma plataforma para que fornecedores se cadastrem para mostrar seus produtos e serviços: com a ideia de uma plataforma de compras compartilhadas, pode-se agilizar as compras com menor custo tendo um estoque mínimo do que se consome diariamente. Desta forma, o setor de compras pode ficar mais disponível para itens de menor giro, garantindo agilidade no atendimento das demandas das filiais com menor tempo de parada dos veículos; um passo adiante seria integrar as necessidades dos agregados de itens de maior consumo, como exemplo, pneus para aumentar o poder de negociação diminuindo dos custos trazendo benefícios para empresa e agregados. Desta forma, justifica a ideia de uma plataforma de compras compartilhada unindo as empresas em busca de maiores condições de negociação, prazos de pagamentos mais elásticos, reduções de custos e fluxo de caixa mais saudável, aumentando a competitividade destas empresas perante as concorrências ou reduzindo seus preços beneficiando os consumidores.

5. BENCHMARKING

5.1. Rede ANCORA

De acordo com o escopo abordado neste projeto, a melhor referência de benchmarking encontrada, sob o ponto de vista dos integrantes do grupo, é a *Rede ANCORA*, empresa de compra compartilhada de autopeças.

A *Rede ANCORA* se originou em São Paulo, no ano de 2008, através da união de 12 empresários, com o objetivo de criar uma relação de cooperação na elaboração de soluções conjuntas para administração de suas respectivas empresas, por meio de rede de varejo de autopeças. Cada empresa-membro mantinha sua independência no que diz respeito à gestão, porém, com uma gestão integrada na cadeia de suprimentos, mais precisamente nas compras, atingiu maior volume de negócios e, conseqüentemente, ganho de escala.

Ao longo dos seus 21 anos de existência, a *Rede ANCORA* buscou evoluir seu modelo de negócio através de medidas de governança, sendo este um dos fatores que vêm sustentando seu crescimento e permitindo atualmente participação em 14 estados nacionais, mais o Distrito Federal.

Para garantir dinamicidade ao negócio, a *Rede ANCORA* conta com 15 centros de distribuição regionalizados, onde se concentram os estoques de mais de 200 mil itens para pronta entrega.

As mais de 600 lojas franqueadas realizam os pedidos através de um portal de compras que funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana. Para garantir sucesso nestas interações, a *Rede ANCORA* proporciona um calendário de treinamentos constante, inclusive com fornecedores catalogados.

Um dos pontos relevantes é o prazo. Este depende do fornecedor (fábrica) e, de maneira óbvia, temos que o lead time é comprometido para itens com menor giro.

O advento da *Rede ANCORA* se deu em um momento onde as unidades varejistas do segmento estavam perdendo espaço mercado em virtude de grandes e médios centros de distribuição estarem “atravessando” o varejo e vendendo diretamente para o consumidor final, descumprindo o que podemos chamar de ordem natural (ou usual) à época: Fábrica > Centro de Distribuição (CD) > Unidade varejista > consumidor final. Em contrapartida, como resposta, a unidade varejista buscou relacionamento direto com a fábrica, o que permitiu reconquista do mercado.

Cada loja tem uma participação na rede (cota), onde estas somadas financiam o valor do estoque total do CD do estado. O estoque do CD passa por transformações em termos de

itens e quantidades mediante variação do mercado sinalizada pelo histórico de pedidos das unidades franqueadas. Cada estado tem uma divisão diferente de cotas, dependendo da quantidade de franqueados no estado.

Uma possibilidade de otimização do estoque, sem depender do CD, é o intercâmbio de produtos entre as unidades com negociação direta entre as mesmas. A compra é feita pela *ANCORA* nacional, onde é gerado uma tabela de preços por estado, em virtude da diferente tributação em cada estado. É importante salientar que a rede não tem fins lucrativos, embora tenha um pequeno percentual de margem para cobrir os custos administrativos da mesma.

5.2. Sites de compras coletivas em geral

Com o advento da internet e globalização, sites de compras coletivas têm se tornado cada vez mais comuns no Brasil. A ideia destes sites é ofertar produtos ou serviços para milhares de clientes potenciais a preços atrativos, onde o ganho estará no volume de vendas. Não se paga nenhuma taxa para se cadastrar nestes sites além do cadastro ser facilitado quando o usuário já possui contas em redes sociais, fazendo o acesso através da base de dados já cadastrada. Esta é uma das estratégias adotadas pelos sites para tornar a compra mais prática possível. Outra ferramenta adotada por alguns destes sites é o *cashback*, onde o cliente tem retorno em sua conta de parte do valor que gastou.

Dentre os principais sites de compras coletivas, temos:

- Peixe Urbano,
- Groupon,
- Hotel Urbano.

5.3. Grupo CSC

Uma referência de benchmarking um pouco menos rica que as citadas anteriormente é o modelo de execução de compra conjunta que está em desenvolvimento no *Grupo CSC*. Este grupo, que inclusive faz parte das empresas que se mostram interessadas em fazer parte do objeto deste trabalho, possui mais de 40 anos de serviços prestados no setor rodoviário de passageiros. Com uma operação pulverizada concentrada principalmente no estado de MG, os gestores têm montado uma estratégia para compra centralizada entre as empresas componentes do grupo baseada na reestruturação dos processos do almoxarifado / setor de compras, com intuito de manter estoque enxuto, reduzir compras emergenciais e custo geral das compras.

Inicialmente, considerou-se algumas premissas:

- Para garantir comunicação fluida e padronizada, é necessário adequar os códigos dos itens no sistema e na etiquetagem das prateleiras, além de excluir códigos que estão em duplicidades,

- Redefinir níveis de estoques mínimo/máximo, com intuito de enxugar o estoque, reduzir ativo imobilizado e evitar compras emergenciais,

- Redefinir perfil de comprador, figura primordial na execução do novo processo proposto.

Num primeiro momento, a centralização está ocorrendo entre as operações de cidades mais próximas geograficamente. A figura 03 mostra quais são os itens já negociados.

Figura 03 – Itens já negociados pelo Grupo CSC

BATERIA 150 AMP 12V
BATERIA 170 AMP 12V
BATERIA VW OF-9 150 12V 110A
BATERIA VW OF-9 150 12V 110A
ENCOSTO COMPLETO CITMAX TORINO 2015 GEOMETRIC AZUL CLARO
FILTRO AR VW 15190/16210/17230 (EXTERNO) MOTOR MWM/MAN
FILTRO COMBUSTIVEL MB OF 1417/1722/1418/1519/1721E
FILTRO COMBUSTIVEL SEDIMENTADOR MB OF 1417/1722/ LO916
FILTRO COMBUSTIVEL SEPARADOR AGUA C/ VISOR E DRENO
FILTRO DESUMIDIFICADOR SECADOR APU 1417-1418-1519-1722-17230
FILTRO DIESEL MOTOR VW17230 MWM
FILTRO DIESEL SEP C VALVULA INTERNA VW 15190/17230 MWM/MAN
FILTRO DIESEL VW15190/17230 MAN EURO V
FILTRO DIRECAO HIDRAULICA MB OF 1417/1620/1722
FILTRO LUBRIFICANTE MB OF1417/1722
FILTRO LUBRIFICANTE VW15190/17230 MOTOR MAN
FILTRO LUBRIFICANTE VW16210/17230 MWM
FILTRO PURIFICADOR AR MB OF-1721/1722/1519E
KIT EMBREAGEM MB OF 1417/904 LA - CX ZF 5 M REMANUF (362 MM)
KIT EMBREAGEM MB OF- 1620-1721 COMPLETO
KIT EMBREAGEM MB OF1417/1418/1519/LO915/LO916 904 LA - CX M
KIT EMBREAGEM MB OF1722/1721E 924LA - REMAN (395 MM)
KIT EMBREAGEM REMAN VW 15190 EOD /17230 MWM 6 CIL - CX EATON
KIT EMBREAGEM SCANIA SB-86453 SERIE 5 MONODISCO C/ PRE 430MM
KIT EMBREAGEM VW 8140/9150
KIT EMBREAGEM VW17230 MWM 6 CIL CX ZF (395 MM)
LONA DE FREIO DIANTEIRA MAN 2016
LONA DE FREIO TRAS L-133XX OF 17211E
LONA FREIO DIANT / TRAS VW 15190/17230/17280
LONA FREIO DIANT OF1417/1418/1519/1721/1620/1722/1721E
LONA FREIO DIANT/TRAS MICRO VW OF-8150/9150/9160/ MBB LO916
LONA FREIO DIANTEIRA VW 16210/17210 L-224XX (SOB MEDIDA)
LONA FREIO TRAS MB OF1620-1721 ANTIGO 366 E 1722/1418E
LONA FREIO TRAS OF 1417/1418/1519 ELETRONICO - L551
LONA FREIO TRASEIRA VW15190/16210/17230/17280E
OLEO MOTOR 10W40 CI-4 SINTETICO (BD 20 LITROS)
OLEO MOTOR 10W40 CI-4 SINTETICO (TB 200 LITROS)
OLEO MOTOR 15W40 CI-4 MINERAL (GRANEL)
OLEO MOTOR 15W40 CI-4 SINTETICO (TB 209 LITROS)
PLAKIT EMBREAGEM AGRALE / VOLARE
PNEU NOVO 215/75R17,5
PNEU NOVO 275/80R22,5
TURBINA 9-160 MOTOR CUMMINS GRANDE - HX30
TURBINA 9-160 MOTOR CUMMINS PEQUENA - HX27
TURBINA AGRALE 9.2 - K16
TURBINA LO 915/1417/1418/1318 - K16
TURBINA OF 1519/1721 - B1G
TURBINA OF 1722 - K24
TURBINA VW 16210/17230 - K27
TURBINA VW 17230/15190/15230 4 CILINDRO MAN GRANDE - B1
TURBINA VW 17230/15190/15230 4 CILINDRO MAN PEQUENO - B2

Fonte: Grupo CSC

6. DESENVOLVIMENTO

6.1 CRUZAMENTO ENTRE AS CURVAS A DAS EMPRESAS EM ESTUDO

Tendo em vista que os suprimentos de cada empresa têm uma necessidade e que as suas curvas A apresentam itens distintos, fez-se o cruzamento das curvas A das três empresas para encontrar os itens semelhantes e descobrir a viabilidade de fazer as negociações em conjunto conforme a proposta desse projeto. Para se entender exatamente a realidade dos suprimentos das empresas, a tabela 01 mostra a análise dos itens das curvas A da curva ABC das três empresas em estudo.

Tabela 01 - Comparativo entre as curvas A das empresas em estudo

Ansal		Turin		Patrus	
Rótulos de Linha		Rótulos de Linha		Rótulos de Linha	
Diesel	73,01%	Diesel	70,89%	Diesel	72,25%
Pneu	5,90%	Pneu	4,47%	Software	6,66%
Cesta Básica	2,89%	Demais Peças	2,20%	Material de Embalagem	3,71%
Frete	2,13%	Óleos Lubrificantes	1,71%	Pneu	1,85%
Kit Embreagem	0,88%	Kit Embreagem	0,76%	Equipamentos	1,26%
Óleos Lubrificantes	0,85%	Bateria	0,57%	Material de Escritório	0,63%
Bateria	0,38%	Man. Terceiro	0,55%	Tambor de Freio	0,37%
Software	0,08%	Outros	18,84%	Lona de Freio	0,27%
Outros	13,90%	Total Geral		Bateria	0,18%
Total Geral				Outros	12,83%
				Total Geral	

- Itens que estão presentes na curva A de 2 empresas
- Itens que estão presentes na curva A das 3 empresas

Com a tabela comparativa acima é importante observar tais pontos:

6.1.1 Diesel

O diesel é o principal item consumido em todas as empresas, sendo conseqüentemente o mais significativo na curva A, representando mais de 70% do custo de suprimentos nas 3 empresas selecionadas. A maior dificuldade encontrada para negociação desse item é que a *Patrus* utiliza diversas bases de abastecimento, o que altera os preços e dificulta a negociação; enquanto a *Ansal* e *Turin* carregam o combustível em uma única base (Betim). Outra dificuldade é a isenção de ICMS que é dada para empresas de transporte urbano onde é definido uma cota racionalizada formalmente entre as distribuidoras (Ipiranga, Raizen, BR distribuidora, etc.). As empresas, de certa maneira, se tornam “reféns” dessa cota definida, pois as distribuidoras, acompanhando o saldo disponível de cada empresa, podem se aproveitar e elevar

os preços praticados, afetando assim o fluxo de compras e as possibilidades de negociação das empresas.

6.1.2 Pneu

Este item converge em todas as empresas, porém, para *Ansal* e *Turin*, o pneu considerado de melhor custo benefício atualmente é um, enquanto para *Patrus*, que adquire pneus somente para suas carretas, o melhor custo benefício é de outra marca e especificação; logo, isso dificultou as negociações desse item para todas empresas. Porém, considerando *Ansal* e *Turin*, temos uma interseção mais nítida, o que permite a negociação conjunta.

6.1.3 Bateria

Este item, apesar de aparecer em todas as empresas, apresenta algumas peculiaridades. Enquanto a *Ansal* utiliza somente baterias de 150A, a *Turin* utiliza também baterias de 110A para seus micro-ônibus e a *Patrus* utiliza, em sua maioria, baterias tracionarias para as empilhadeiras de seus depósitos – as quais são baterias que normalmente são ofertadas por fornecedores distintos, em virtude do preço e condições de garantia diferenciadas quando comparado às outras.

Ainda que haja especificação não congruente, é possível a negociação conjunta para este item entre *Turin* e *Ansal*.

6.1.3 Software

Este item, apesar de muito representativo na *Patrus*, não possui representatividade nas demais empresas, além disso, os softwares adquiridos nas empresas divergem devido ao ramo de atuação (*Patrus* faz transporte de cargas, enquanto *Ansal* e *Turin* fazem transporte de passageiros), o que dificultaria qualquer negociação.

6.1.4 Kit de embreagem

Os kits de embreagem estão inclusos na Curva A da *Turin* e *Ansal*, porém não se encontram na da *Patrus*, que deixa a manutenção deste item no encargo do agregado. Apesar de haver algumas diferenças dos modelos utilizados entre *Ansal* e *Turin*, é possível uma negociação conjunta para este item.

6.1.5 Óleos lubrificantes

Os óleos lubrificantes possuem representatividade nas compras da *Ansal* e *Turin*, porém não nas da *Patrus*. Esses itens podem ser negociados de forma conjunta, apesar de variações constantes nos preços dos mesmos, diferença de preços entre bases e considerável variedade de especificações.

6.2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

6.2.1 Negociação dos itens da curva A – Projeto piloto

Após o cruzamento dos itens da curva A, foi feita uma análise comparativa entre os principais itens comuns encontrados, de modo a priorizar quais itens seriam negociados em conjunto, como pode ser visto na tabela 02 que apresenta um resumo desta priorização.

Tabela 02 – Comparativo entre os itens significativos da curva A das empresas estudadas

	Ansal	Turin	Patrus	Resultado	Observação
Diesel				Ansal e Turin	Isenção ICMS (Ansal e Turin), pulverização (Patrus).
Pneu				Ansal e Turin	Desenho e marca divergentes em decorrência do tipo de serviço.
Bateria				Não priorizado	Baterias tracionárias (Patrus): Alto preço e garantia diferenciada
Software				-	Curva A não coincide (Ansal e Turin)
Kit Embreagem				Não priorizado	Curva A não coincide (Patrus)
Óleo Lubrificante				Não priorizado	Curva A não coincide (Patrus)

Pode-se perceber que a *Patrus* não apresenta nenhum item em comum com as outras duas empresas, logo, para o caráter de negociação, serão consideradas somente a *Ansal* e a *Turin* como integrantes do clube teste.

Percebe-se também, pela análise cruzada, que as empresas escolhidas para teste não apresentam muitos itens em comum, pois, apesar das mesmas prestarem o mesmo tipo de serviço (transporte de passageiros), elas possuem ativos diferentes - uma trabalhando com ônibus e a outra com micro-ônibus. Além disso, as carroceiras e chassis também divergem.

Analisando os itens em comum entre a *Ansal* e a *Turin*, dois deles apresentaram maior relevância, sendo eles o diesel e o pneu. Por isso, para caráter de avaliação, esses dois itens foram escolhidos para compor a negociação inicial.

Após a escolha dos itens, foi apresentada para a direção de ambas as empresas a proposta dessas compras compartilhadas, expondo-lhes as vantagens apresentadas na base conceitual deste projeto. Depois da análise da proposta, as diretorias viram vantagens de se fazer essa compra e aprovaram que o teste fosse feito com elas.

Para haver esse tipo de negociação, é preciso estabelecer algumas regras básicas para que a mesma seja realizada da maneira mais transparente possível. Nesse caso, como a negociação é em caráter teste, as empresas optaram por fazê-la de maneira mais informal, acordando que, se as mesmas dessem certo, seria criado parâmetros para formalização e abertura para outras empresas interessadas.

Para iniciar as negociações, foi estabelecido que elas seriam feitas pelo gerente de manutenção da *Ansal* e seriam validadas pelo comprador da *Turin*, de modo a afirmar que o negociado seria vantagem para ambas as partes.

Para entendimento do processo, as empresas abriram os seus preços e especificaram os fornecedores que os atendiam, com isso, o responsável pela negociação entrou em contato com os fornecedores que já lhes prestavam serviços, bem como com outros que poderiam se interessar por essas novas negociações.

Na escolha do fornecedor foi analisada não somente o preço, mas também a qualidade do material que as mesmas estavam oferecendo, tendo como princípio não diminuir a qualidade dos itens comprados, mas sim obter melhores preços pela fidelização por um volume maior de compras.

As negociações foram feitas em cima de 4 itens, sendo esses de 2 tipos (tabela 03) dos selecionados no cruzamento das curvas A das empresas. Com o pneu foi feita uma negociação casada, visto que uma das empresas só utiliza um tipo dos que foram negociados, entrando assim os dois tipos para o volume total de pneus.

Tabela 03 – Itens negociados pelas empresas

Itens negociados	
Diesel	Diesel S500
	Diesel S10
Pneus	Pneu 215/75R17,5
	Pneu 275/80R22,5

Nas negociações, foram feitas prospecções de que o contrato inicial seria fechado com o fornecedor do diesel por 2 meses e o de pneu por 6 meses, sendo esses então o período de experiência desse clube. No primeiro momento, as negociações foram bem sucedidas, como pode-se observar na tabela 04.

Tabela 04 – Resultado da negociação dos itens pelo clube de compras

Item	Duração do Contrato	Ansal			Turin		
		Redução Percentual	Ganho Previsto (R\$)	Ganho Anualizado (R\$)	Redução Percentual	Ganho Previsto (R\$)	Ganho Anualizado (R\$)
Diesel S500	2 meses	-0,89%	-R\$ 27.912,88	-R\$ 167.477,30	-1,18%	-R\$ 2.500,00	-R\$ 15.000,00
Diesel S10	2 meses	-1,04%	-R\$ 412,47	-R\$ 2.474,80	-1,15%	-R\$ 10.000,00	-R\$ 60.000,00
Pneu 215/75R17,5	6 meses	-	-	-	-2,85%	-R\$ 1.189,00	-R\$ 2.378,00
Pneu 275/80R22,5	6 meses	-2,53%	-R\$ 13.518,96	-R\$ 27.037,92	-1,38%	-R\$ 400,00	-R\$ 800,00
TOTAL			-R\$ 41.844,31	-R\$ 196.990,02		-R\$ 14.089,00	-R\$ 78.178,00

Quando se observa a negociação feita para o diesel S500, espera-se uma redução percentual de 0,89% para a *Ansal* e 1,18% para a *Turin*. Para o diesel S10, a *Ansal* terá redução de 1,04% e a *Turin* 1,15%. Com relação a essa negociação, que é o item de maior gasto, ambas as empresas obtiveram redução significativa quando comparado os valores vigentes com os negociados. Quando considerado o valor gasto com diesel nas empresas de transporte, essa redução percentual é muito significativa.

Quando analisada a negociação feita para pneus 215/75R 17,5 somente a *Turin* adquire esse item, pois são pneus de micro-ônibus; contudo, a redução atingida foi de 2,85%, valor também significativo. Com a negociação feita para pneus 275/80R 22,5 a *Ansal* conseguiu uma redução de 2,53%, enquanto a *Turin* conseguiu 1,38%, fidelizando-se ao fornecedor em um período de 6 meses.

6.2.2 Protótipo do Modelo do clube de compras

Como o resultado do projeto piloto foi satisfatório no primeiro momento, será apresentado a seguir um protótipo do modelo do clube de compras a ser criado, com algumas regras e especificações. As mesmas foram desenvolvidas a partir das necessidades e oportunidades vistas durante a primeira negociação, assim como as boas práticas encontradas nos benchmarkings feitos.

O responsável pelo clube de compras, no primeiro momento, será o Vinícius Silva, gerente de manutenção de uma das empresas que compõe o clube. A cada dois anos, será realizada uma votação onde se nomeará um novo presidente, não podendo manter o presidente atual, tampouco, um da mesma empresa.

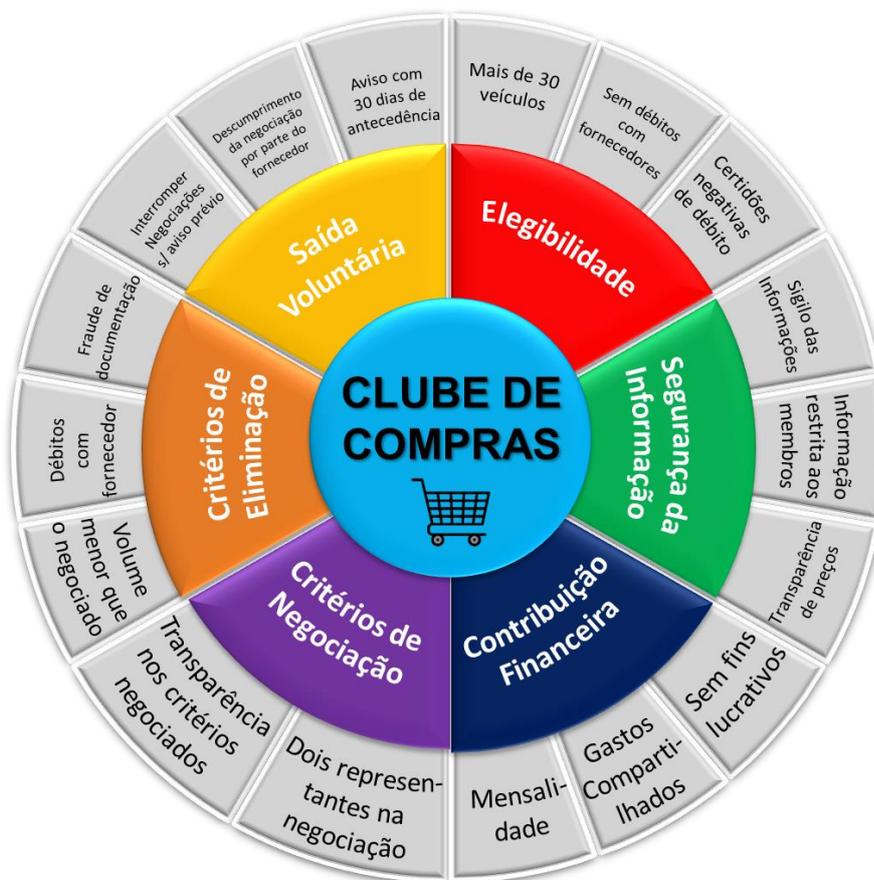
Primeiramente, para se tornar membro do clube, deverá enviar um cadastro para o e-mail criado do clube de compras. Será necessário o envio de certidões negativas, caso contrário, vai depender de uma avaliação prévia do fornecedor no momento da venda. Caso o membro

não tenha sua venda aprovada, o mesmo será eliminado do grupo. Além destes dados, o cadastro deverá conter quais são os itens que cada membro se interessa por executar a compra conjunta.

A partir dos envios dos cadastros, o responsável pelo clube cria um banco de dados com os principais e, em seguida, demarca agenda para desenvolvimento de fornecedores, priorizando os itens com maior valor agregado. Além disso, é necessário que cada membro do clube levante seu histórico de consumo dos itens para que a negociação flua de forma mais positiva, podendo explicitar para o fornecedor o volume mínimo garantido para o período negociado, sendo que este pode variar de um item ou fornecedor para outros.

Sabe-se que para haver a replicação deste projeto para maiores escalas, é necessária a criação de uma plataforma específica para tal, de forma a garantir transparência, confiabilidade e segurança nas negociações. A figura 04, apresenta o framework do modelo com alguns pontos importantes para a criação e o bom funcionamento do clube.

Figura 04 – Framework do modelo de clube de compras



A seguir, está o detalhamento dos pontos apresentados no framework.

6.2.2.1 Elegibilidade

Os critérios de elegibilidade para ingressar no clube de compras serão:

- Empresa de transporte com pelo menos 30 veículos,
- Empresa não possui débitos vencidos com fornecedores,
- Certidões negativas atualizadas anualmente,

6.2.2.2 Segurança da informação

É necessário tomar um cuidado especial com relação aos pontos a seguir:

- Quando a empresa ou fornecedor fizer o cadastro no clube, suas informações serão sigilosas, sem qualquer risco de compartilhamento de determinados conteúdos, assim assegurando a preservação de dados importante das empresas e seus sócios,
- Somente as empresas componentes do clube têm acesso aos valores praticados nele. Além disso, é obviamente crucial que o valor do clube consiga ser abaixo do valor que já é praticado por qualquer uma das empresas individualmente,
- As empresas componentes do clube podem e devem compartilhar os preços que possuem para servir de base para a negociação do clube. Se necessário, apresentar notas fiscais com os valores praticados em quaisquer itens.

6.2.2.3 Critérios de eliminação

Para que haja uma maior confiança por parte do mercado com o grupo de compras, temos que adotar algumas diretrizes, as quais em desacordo entre si podem levar à eliminação de uma empresa do grupo de compras. Os critérios definidos foram:

- Não atingir 30% do volume de compras garantido na metade do período negociado, o que sugere que a empresa não apresentou um volume real ou está comprando de outro fornecedor. Este ponto deve ser passado inclusive para o fornecedor.
- A empresa está em débito com fornecedor do clube por mais de 30 dias.
- O clube se reserva ao direito de eliminar de sua composição qualquer empresa que tenha cometido qualquer tipo de fraude ou falsificação de informação e documentos, como as certidões negativas de débito, por exemplo.

6.2.2.4 Critérios de negociação

Para que haja uma maior transparência, confiabilidade e credibilidade nas negociações, decidimos por ter sempre dois negociantes em toda negociação: um deles sendo o responsável pelo clube e o outro negociante deverá ser de outra empresa do clube. Caso mais alguma

empresa queira participar da negociação, o fato de ter essa dupla assegura a transparência e evita dúvidas quanto ao critério das decisões, o que não gera um entrave.

6.2.2.5 Contribuição financeira

O clube de compras não objetiva nenhum retorno financeiro para si mesmo, somente ganhos para seus componentes. Neste primeiro momento, o custo para manutenção do clube é considerado pouquíssimo expressivo ou até mesmo irrelevante. Desta forma, qualquer eventual necessidade de gasto será compartilhada pontualmente. À medida que o clube crescer, não se entende que o mesmo se tornará uma organização cara. Sendo assim, a divisão dos custos será feita de forma linear, como forma de mensalidade.

6.2.2.6 Saída Voluntária

O integrante do clube de compras se reserva ao direito de interromper suas negociações e determinado item sem aviso prévio, quando houver descumprimento por parte do fornecedor de qualquer um dos termos negociados.

Quando uma empresa integrante do clube decidir que não deseja mais negociar determinado item com o clube, sem descumprimento por parte do fornecedor de nenhum dos itens negociados, a mesma deve avisar com 30 dias de antecedência, para que seja feito o informe ao fornecedor de maneira a não prejudicar as negociações já feitas para as outras empresas do clube e para que o mesmo possa se preparar para essa descontinuidade do volume previsto.

6.2.3 Comparativo do modelo com outros clubes de compra

O modelo apresentado mostra algumas características semelhantes quando comparado à modelos já existentes, como por exemplo o exibido no benchmarking da Rede Ancora. Apesar da compatibilidade estrutural desses dois modelos, eles têm propósitos diferentes, sendo o Ancora um modelo específico para redes de distribuição de autopeças e o mostrado neste trabalho um modelo para compras conjuntas entre empresas do segmento de transportes rodoviários.

Pelo core business desses outros modelos de clube de compras ser totalmente diferente do core business do modelo apresentado nesse trabalho, a possibilidade das empresas que utilizarão este modelo apresentado se afiliarem aos modelos já existentes no mercado é nula, sendo essa a justificativa para a criação e desenvolvimento desse modelo no trabalho.

6.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE

6.3.1 Viabilidade técnica

O projeto demonstrou viabilidade técnica no momento em que foram feitas negociações de alguns itens da curva A em comum com a *Ansal* e *Turin*. Nesse contexto, identificou-se que o tema é bastante explorado em outros nichos de mercado, sendo bem sucedido em diminuir o custo de aquisição dos principais itens de suprimentos, servindo como base conceitual para exploração do tema proposto.

Observou-se que existe essa viabilidade nos estudos apresentados diante da riqueza do conteúdo apresentado, onde a literatura guiou até chegar a esse entendimento e o modelo apresentado buscou na etapa de benchmarking outro semelhante, para que as melhores práticas fossem realmente aplicadas e tornando-se matéria útil para os principais interessados, nesse caso as empresas de transportes rodoviário no geral.

Por se tratar de um clube de compras, que tende a integrar empresas que buscam os mesmos produtos com uma opção de agregar valor a um processo de compras garantindo transparência, confiabilidade, segurança e preços competitivos, isso se trata de um grande desafio, porém, este estudo demonstra que é real essa possibilidade.

6.3.2 Viabilidade econômica

É importante ressaltar que, para o momento deste projeto, foi possível realizar as negociações conjuntas sem nenhum custo envolvido. Por serem negociações de alta representatividade no negócio, somente diretores-sócios e gerentes participaram da mesma, não sendo necessário nenhum funcionário adicional para conduzir as negociações. Além disso, não houveram custos envolvidos, dado que os representantes comerciais se deslocaram até a empresa *Ansal* para a negociação.

Porém, vendo a necessidade de expandir esse projeto, desvinculando o mesmo das empresas pertencentes ao grupo do projeto piloto e abrindo para as demais empresas, se faz necessária a criação de um escritório administrativo, para gerir esses contratos e negociações.

Os custos benefícios apresentados a seguir foram levantados levando em consideração um projeto para 6 empresas, sendo uma de grande porte, *Ansal*, e outras cinco de médio porte, *Turin* e outras 4 empresas.

Para que este escritório se torne viável, os principais custos para o primeiro ano serão os seguintes:

- Aluguel do escritório central: R\$30.000,00
- Viagens para acompanhamento das negociações: R\$18.000,00
- Salário anual da equipe (analista de suprimentos e negociador): R\$156.000,00
- Aquisição/Manutenção de equipamento administrativo (incluindo licenças, como sistema operacional, office, e-mail corporativo): R\$10.000,00

Custos totais: R\$214.000,00

Com a ampliação do projeto piloto, os benefícios esperados para o primeiro ano será a economia advinda das negociações feitas pelo escritório, tomando como base às negociações já realizadas no projeto piloto:

- Empresa de grande porte - R\$196.990,02
- Empresas de médio porte - R\$78.178,00 * 5 = R\$390.890,00
- Economia Anual - R\$587.880,02

Considerando os custos e os benefícios encontrados, pode-se avaliar se a expansão do projeto piloto é viável financeiramente para as empresas ou não. Desse modo, analisando a diferença entre benefícios e custos, este projeto geraria um retorno anual de R\$373.880,02 (Benefícios - custos = R\$587.880,02 - R\$214.000,00 = R\$373.880,02) para o conjunto de todas as empresas. Lembrando que a economia de cada empresa está diretamente relacionada com a quantidade adquirida dos produtos negociados, ou seja, a empresa que comprar mais com os benefícios do clube irá consequentemente ter um retorno maior.

Do mesmo modo, podemos calcular e ver que o quociente benefícios / custos é maior do que 1 (Benefícios / custos = R\$587.880,02 / R\$214.000,00 = 2,74), justificando assim, que a ampliação do projeto piloto do clube de compras para outras empresas é viável.

6.3.3 Viabilidade estratégica

O presente projeto busca apresentar um modelo de um clube de compras de itens significativos para as empresas associadas ao mesmo, em prol da redução de custos por meio de negociações baseadas em escalas de volumes, gerando um maior poder de barganha e negociação.

Com o desenvolvimento desse estudo e análises do mercado, é possível observar que um dos maiores desafios atuais das empresas de transporte é se reinventar de modo a manterem-se vivas e competitivas no mercado. Com o modelo apresentado neste projeto, acredita-se que é possível gerar vantagens competitivas através do mesmo e assim dar sobrevida ao negócio, atendendo tanto as premissas de seus objetivos estratégicos quanto as perspectivas financeiras, onde se entende que é possível ter uma melhora de desempenho quando se faz uma compra bem feita e bem negociada.

Neste mercado, quando o assunto é receita, as mesmas não possuem muita margem e condições de impulsionar, logo, para se ter um bom resultado, é preciso agir estrategicamente e procurar outros meios para tal.

6.4 Cronograma de implementação

Cronograma de Implementação	2019					2020		
	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
Planejamento								
Embasamento da parte teórica - base conceitual								
Definição de metodologia e revisão de conceitos								
Levantamento das curvas ABC das empresas								
Benchmarking								
Execução								
Cruzamento e análises dos itens da curva A								
Planejamento do clube								
Negociação dos itens da curva A								
Conclusão / Entregas								
Análise de ganhos e viabilidade do projeto								
Conclusão e recomendações								

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o fim deste projeto, conclui-se que é de suma importância o gerenciamento das compras dentro das empresas, assim como a busca por meios de negociações cada vez mais assertivas e inovadoras, visto que uma boa negociação permite ganhos significativos tanto para as empresas quanto para os fornecedores, além de impactar significativamente no financeiro das mesmas.

Foi possível perceber que, mesmo com os ganhos bem apresentados durante o desenvolver deste projeto, as empresas ainda se mostram muito fechadas para o compartilhamento de recursos e isso se dá por elas serem cunho familiar. Apesar dessas empresas terem resistência às mudanças e ao repasse de informações e ser um grande desafio a implantação de projetos como o proposto nesse trabalho nas mesmas, houve uma certa facilidade para o entendimento e aceitação dos mesmos para fazer parte do projeto piloto.

Espera-se que os resultados obtidos com o desenvolvimento deste projeto possam colaborar para o desenvolvimento de uma nova maneira de compras nas empresas, assim como dar embasamento teórico e prático para os suprimentos de que é possível encontrar maneiras diversificadas de adquirir os itens necessários com benefícios já supracitados.

Este projeto é viável economicamente tanto nos moldes atuais, onde pode se fazer reaproveitamento de mão de obra, não gerando custos, como em uma futura expansão, estimando os custos de pessoal e escritório. Dessa forma, recomenda-se que esse trabalho tenha continuidade em posteriores estudos, de modo a aplicar o protótipo do modelo de compras sugerido, a fim de testá-lo e refiná-lo de acordo com as necessidades encontradas, visto que este projeto apresentou apenas a negociação de alguns itens de maneira mais informal, para comprovação da viabilidade do modelo.

Recomenda-se também para o escalonamento deste projeto, tanto de produtos negociados como de empresas participantes, a criação de uma plataforma web, específica para o clube de compras, de modo a facilitar o cadastro das empresas interessadas e produtos negociados, assim como o seu gerenciamento.

REFERÊNCIAS

BLOK, MARCELLA. *Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anti-corrupção Brasileira (lei12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015*. Marcella Blok; prefácio: Nelson Eizirik. – Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

CREUZ, Luís Rodolfo Cruz; Villarreal, Gabriel Hernan Facal. Clubes de descontos fornecem produtos e serviços. In: *Consultor Jurídico*, 27 mar 2011. Acesso em: 02/10/2019. <<https://www.conjur.com.br/2011-mar-27/apesar-argumentos-clubes-descontos-fornecem-produtos-servicos>>.

FEBRABAM. *Guia – Boas práticas de compliance*. Edição revista e atualizada 2018. <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf> acesso em: Setembro/2019.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIRELLI, Thiago. *Três dicas para criar um clube de compras de sucesso*. Acesso em: 02/10/2019. < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tres-dicas-para-criar-um-clube-de-compras-de-sucesso/>>

GONÇALVES, Paulo Sergio. *Logística e cadeia de suprimentos: O essencial*. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2013.

NEVES, EDMO COLNAGHI. *Compliance empresarial [livro eletrônico]: o tom da liderança: estrutura e benefícios do programa*. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

POZO, Hamilton. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais - Uma Abordagem Logística*, 7ª edição.

ROCHA JUNIOR, FRANCISCO DE ASSIS DE REGO MONTEIRO; GIZZI, GUILHERME FREDERICO TOBIAS DE BUENO. *Fraudes corporativas e programas de compliance*. 1ª edição. Curitiba: InterSaber, 2018.

SILVA, Maria Antonieta. *Aplicação do método curva ABC de Pareto e sua contribuição para gestão das farmácias*. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde) - FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, [S. l.], 2010. Disponível

em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/28525/2/2010silva-map.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2019.

SZABO, Viviane. *Gestão de Estoques*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VIEIRA, MARIANA PESSOA. *Compliance: Ferramenta estratégica para as boas práticas de gestão*. Monografia (Graduação Direito). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Brasil, 013.

ZAMBERLAN, LUCIANO et al. *Pesquisa em Ciências sociais aplicadas*. Ijuí. Ed. Unijui, 2014.