



UNIVERSIDADE
CANDIDO
MENDES

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – NITERÓI

LÍBIA CARVALHO FRANCISCO DOS SANTOS
11457002-2

**OBTENDO VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO
ALINHAMENTO DO SETOR DE SUPRIMENTOS AS
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA DE
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA**

MONOGRAFIA
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI – RJ

DEZEMBRO DE 2018

LÍBIA CARVALHO FRANCISCO DOS SANTOS
11457002-2

**OBTENDO VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS
DO ALINHAMENTO DO SETOR DE SUPRIMENTOS AS
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA DE
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes – Niterói, como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Professor Luis Antonio dos Anjos Lopes.

NITERÓI – RJ

DEZEMBRO DE 2018

LÍBIA CARVALHO FRANCISCO DOS SANTOS
11457002-2

**OBTENDO VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO
ALINHAMENTO DO SETOR DE SUPRIMENTOS AS
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA DE
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA**

Monografia apresentada à banca examinadora
da Universidade Candido Mendes – Niterói,
como exigência parcial para a obtenção do grau
de bacharel em Engenharia de Produção.

Nota: _____

Aprovada ()

Aprovada com louvor ()

Aprovada com restrições ()

Reprovada ()

Data: ____ / ____ / _____

Professor Luis Antonio dos Anjos Lopes
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

RESUMO

O presente trabalho tem por seu escopo principal transmitir ao leitor a real importância do alinhamento do setor de suprimentos com as estratégias empresariais de uma empresa de distribuição de energia elétrica. Elencar o debate a obtenção informações e o objetivo para que tal alinhamento seja colocado em prática nas empresas.

Em meio a globalização e a um mercado competitivo, as organizações estão buscando cada vez mais levar aos seus clientes seus serviços e produtos com maior rapidez e flexibilidade e com isso buscando tornar-se cada vez mais competitivos e interessantes, e através do gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, isso é possível.

Nesse sentido este trabalho procura mostrar a real importância da evolução da área de compras, como uma função estratégica para empresa, deixar de lado a antiga visão meramente rotineira do setor. Assim para superar essas dificuldades a literatura aconselha a realização do planejamento estratégico da organização focado para estratégia de compras, por que “comprar” pode aumentar a lucratividade da empresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Análise estrutural do modelo das cinco forças competitivas de Porter | 12 |
| Figura 2 - Estratégias genéricas..... | 14 |
| Figura 3 – Matriz SWOT..... | 18 |
| Figura 4 – Matriz ANSOFF..... | 20 |
| Figura 5 – Matriz BCG | 22 |
| Figura 6 - Matriz Kraljic | 29 |
| Figura 7 – Sistema interligado de energia..... | 31 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Volume financeiro dos contratos por área..... | 32 |
| Tabela 2 - Condição de pagamento dos contratos..... | 33 |
| Tabela 3 - Prazo em meses dos contratos..... | 33 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1. | INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.2. | APRESENTAÇÃO DO TEMA..... | 8 |
| 1.3. | DELIMITAÇÃO DO TEMA..... | 8 |
| 1.4. | SITUAÇÃO PROBLEMA | 8 |
| 1.5. | OBJETIVOS GERAIS..... | 8 |
| 1.6. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 9 |
| 1.7. | JUSTIFICATIVA DO TRABALHO..... | 9 |
| 1.8. | METODOLOGIA DE TRABALHO | 9 |
| 2. | EMBASAMENTO TEÓRICO | 10 |
| 2.1. | ESTRATÉGIA COMPETITIVA E VANTAGEM COMPETITIVA..... | 10 |
| 2.1.1. | ESTRATÉGIA COMPETITIVA | 10 |
| 2.1.2. | VANTAGEM COMPETITIVA..... | 10 |
| 2.1.3. | MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER | 11 |
| 2.1.4. | ESTRATÉGIA GENÉRICAS DE PORTER | 13 |
| 2.1.5. | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 15 |
| 2.1.6. | COMPARTILHAMENTO, EXECUÇÃO, CONTOLE E REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 16 |
| 2.1.7. | ANÁLISE SWOT | 17 |
| 2.1.8. | MATRIZ ANSOFF (MERCADO X PRODUTO) | 19 |
| 2.1.9. | MATRIZ BCG | 21 |
| 2.1.10. | ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE | 23 |
| 2.2. | SUPRIMENTOS..... | 25 |
| 2.2.1. | CONCEITO E DEFINIÇÃO | 25 |
| 2.2.2. | GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS..... | 26 |
| 2.2.3. | O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE COMPRAS | 27 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.2.4. | O MODELO DE COMPRAS DE KRALJIC | 28 |
| 2.3. | SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA | 30 |
| 2.3.1. | DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL | 30 |
| 2.3.2. | PEQUENO ESTUDO DE CASO DOS INSUMOS DE UMA EMPRESA DE DISTRUBUIÇÃO DE ENERGIA | 32 |
| 2.4. | GEREANDO VALOR ATRAVÉS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS | 33 |
| 2.4.1. | ESTRATÉGIA DE COMPRAS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA..... | 33 |
| 2.4.2. | VANTAGEM COMPETITIVA COM BASE NA ESTRATÉGIA DE COMPRAS | 35 |
| 2.4.3. | A TRANSFORMAÇÃO DO SETOR DA COMPRAS | 36 |
| 3. | CONCLUSÃO | 37 |
| 4. | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e em progressiva evolução, a globalização trouxe para o mercado a discussão da metodologia de gestão a ser aplicada no setor de suprimentos e cada vez mais as empresas estão à procura de estratégias competitivas por meio da aproximação com o setor de suprimentos. As organizações estão buscando cada vez mais permanecerem competitivas e ampliarem seus negócios perante a constante mudança, preocupando-se com uma administração produtiva e eficaz. Com isso, será elencado que uma competente gestão de suprimentos tem numerosa relevância no planejamento empresarial, diretamente ligado ao controle dos gastos.

Não há como negar, que independentemente do âmbito de atuação de uma organização, nenhuma companhia é autossuficiente para exercer suas atividades, sempre necessitará de insumos de um mediador. A gestão da aquisição tem que ser tratada como uma peça chave para as empresas, o setor de suprimentos consegue englobar as compras de bens e serviços ligados diretamente ao negócio, ou seja, a atividade fim daquela companhia, bem como aos bens e serviços de apoio, afirmando-se assim que grande parte das atividades de uma organização “passa” pelo setor de compras.

Há de se colocar em pauta que majoritariamente o setor de suprimentos é visto como um departamento de nível operacional e agora está começando a ser visto como um setor de nível tático e estratégico para as organizações.

As empresas do ramo de energia elétrica no Brasil são divididas em gestão pública e em concessões de iniciativa privada, e infelizmente na sua grande maioria não conseguem levar um atendimento de excelência aos seus consumidores. Muitas das vezes essas companhias por terem um histórico de administração pública e concessões posteriores a estas, não tem um planejamento estratégico bem estruturado, tendo uma visão míope do seu negócio, não conseguindo obter lucros de

seu ofício. A implementação de um planejamento estratégico bem estruturado leva essas empresas a enxergar o setor de suprimentos como um departamento estratégico atuando como instrumento de lucratividade.

Uma visão ampla de uma organização pode trazer uma reestruturação, mitigando o risco da mudança no mercado e da globalização, conseguindo assim alinhar as estratégias empresarias com o ambiente externo.

1.2. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Comunicar e esclarecer as organizações de distribuição de energia elétrica bem como qualquer outro ramo de negócio, a relevância de um planejamento estratégico bem estruturado e alinhado com setor de suprimentos a fim de obter vantagem competitiva perante a concorrência e aos produtos substitutos, alavancando seus lucros e minimizando os custos.

1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho demarcou-se na extração e reunião subsídios para gerar um embasamento teórico para contribuir com o entendimento do alinhamento de setor de suprimentos com as estratégias empresarias a fim de obter vantagens competitivas para o setor de distribuição de energia elétrica.

1.4. SITUAÇÃO PROBLEMA

O setor de suprimentos é predominantemente visto como um departamento de funções mecânicas, rotineiras e de muita burocracia de natureza operacional e conhecido como matriz dos gastos.

1.5. OBJETIVOS GERAIS

Mostrar as vantagens competitivas geradas a partir do alinhamento do setor de suprimentos com as estratégias empresarias de uma empresa do setor elétrico.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são fortalecer a relação estratégica da área de suprimentos, mostrar que com a reengenharia desse setor pode-se aumentar a competitividade empresarial, decrescer com o poder de barganha dos fornecedores, antecipar as mudanças do mercado e prever os produtos substituídos além de fazer com que as estratégias empresariais tenham aplicabilidade ao negócio de compras.

1.7. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O que estimulou a abordagem no tema foi com o vasto potencial da administração cadeia de suprimentos que é sucumbido por uma má gestão e o seu desalinhamento com as estratégias competitivas das organizações e com intuito de influenciar na percepção da capacidade do setor de compras em gerar para as companhias oportunidades vantajosas para seus clientes e fornecedores.

1.8. METODOLOGIA DE TRABALHO

A metodologia de pesquisa do presente trabalho que subsidiou o embasamento teórico foi através da coleta de informações para gerar um pensamento crítico ao leitor, por meio de uma metodologia exploratória e descritiva, com a realização de pesquisas de mercado bem como a vivencia na área.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E VANTAGEM COMPETITIVA

2.1.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A palavra estratégia, por muito anos foi utilizada e relacionada com um termo de campanhas militares, associada aos planos e escolhas nas guerras para derrotar os inimigos, porém passou a ter uma evidência no âmbito dos negócios quando as organizações perceberam que as metodologias poderiam ser aplicadas para auxiliar na gestão de seu negócio, objetivando a melhora dos resultados das organizações, ajudando a entender o seu negócio, criando metas futuras e traçando os caminhos a seguir.

Já o termo “Estratégia competitiva”, no qual é muito escutado no meio acadêmico e empresarial, nada mais é do que como a empresa se estabelece perante o mercado, sua posição na praça, seu objetivo e suas perspectivas futuras, onde a empresa está, onde ela deseja chegar e qual rumo deve percorrer. A definição das metas, dos objetivos de curto e longo prazo também fazem parte de uma estratégia competitiva.

Resumindo-se pela posição oportuna e competitiva em frente ao mercado e aos seus concorrentes, sendo sua escolha adequada e mais atrativa. Vale ressaltar que esses critérios são dinâmicos, ou seja, se modificam com a interferência do ambiente interno e externo em diferentes fases da existência da organização, por isso é de extrema importância que exista um monitoramento constante dessas diretrizes, garantindo assim que as ações adequadas e lógicas com o ambiente incorporado.

2.1.2. VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva de uma organização pode ser respondida por a capacidade pela qual as empresas mantêm-se competidas e lucrativas no mercado, manifesta-se da importância que a empresa consegue agregar para seus clientes,

bem como relacionado aos objetivos da empresa perante seus concorrentes. Para que a empresa consiga ter uma boa performance a longo prazo, é necessário que companhia tenha uma vantagem competitiva sustentável em face ao mercado. Segundo Porter (1991):

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”. (Porter, 1991, p. 2)

Pode-se entender também, em outras palavras, segundo Tavares (2005):

“A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. É do ponto de vista do consumidor e tendo-se como referência a concorrência que se define vantagem competitiva. A empresa pode, contudo, ser centrada com maior ênfase na concorrência, no consumidor, ser autocentrada, ou combinar, com pesos diferenciados, essas três possibilidades”. (TAVARES, 2005, p. 292).

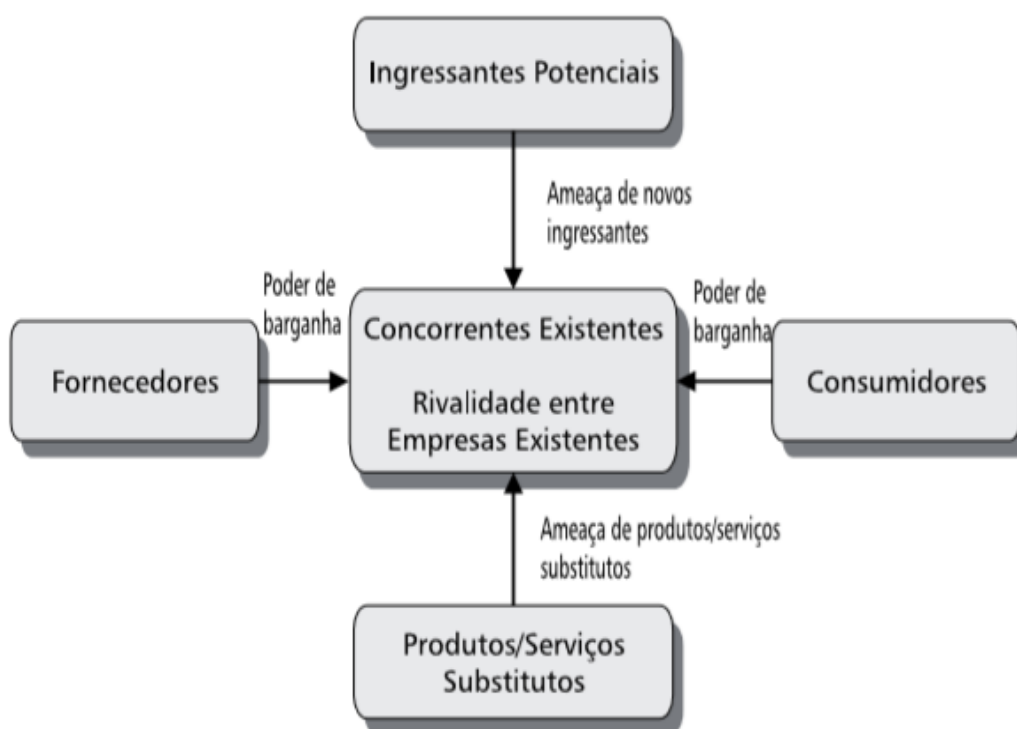
2.1.3. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

De acordo com o exposto anteriormente, a vantagem competitiva está relacionada com a estratégia competitiva na qual é a posição que a empresa ocupa a frente do mercado, e essa análise do posicionamento da empresa é realizado com base na avaliação do modelo das cinco forças competitivas de Porter: Fornecedores, Entrantes Potenciais, Competidores da Indústria, Produtos Substitutos e Compradores. As empresas estão sob forte influência externa, nesse sentido pode ser

muito útil uma análise recorrente do setor, servindo como largada para a compreensão do macro ambiente.

Dando continuidade, será brevemente elucidado cada uma das forças e a interferência que as mesmas simbolizam para a competitividade organizacional:

Figura 1 – Análise estrutural do modelo das cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Estratégia Competitiva Dos Conceitos à Implementação*. 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010. (p. 42)

A força Ingressantes Potenciais refere-se à ameaça de novos entrantes no mercado (concorrentes), ou seja, é preciso que exista uma barreira de entrada para esses futuros concorrentes, como: Liderança de custo, diferenciação, maior canal de distribuição, experiência no mercado e legislação ou política governamental.

A força Produto/Serviços substitutos não se limita apenas aos produtos com a mesma funcionalidade, a substituição pode ocorrer de várias formas, como uma substituição de necessidade (o novo produto se torna redundante) ou uma substituição genérica (substituição por produtos não comparáveis).

A força dos Consumidores, diz a respeito ao poder de barganha, ou seja, atitudes dos consumidores que podem fazer com que o preço de um produto ou serviços fique menor, negociando por melhor qualidade e até mesmo criando uma rivalidade entre os concorrentes.

A força dos Fornecedores, representa o poder de negociação e de ameaça perante os custos ofertados, bem como a dominação do mercado de insumos.

A última força destaca-se pela Rivalidade entre empresas existentes, ou seja, representa a disputa por posição perante ao mercado.

2.1.4. ESTRATÉGIA GENÉRICAS DE PORTER

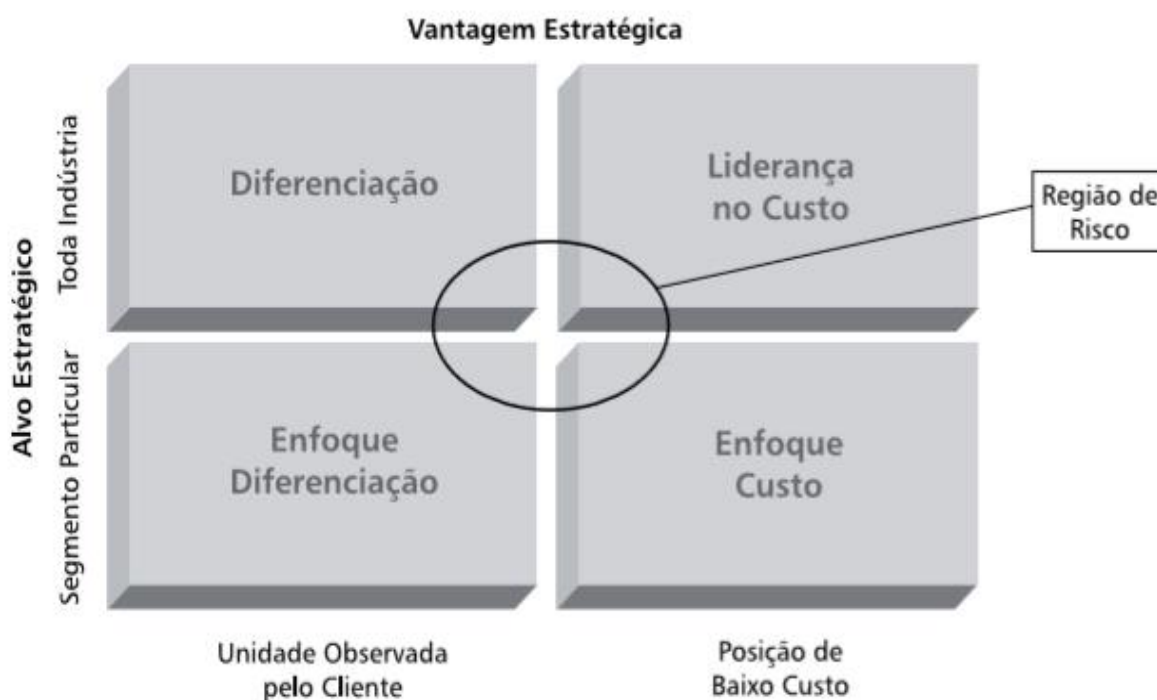
Após o entendimento sobre estratégia competitiva, vantagem competitiva e o modelo das cinco forças de Porter, a forma com que atuam e como integram-se entre si, adentraremos na compreensão das estratégias genéricas de Porter que estão diretamente ligadas as vantagens competitivas empresarial de custos de diferenciação.

A estratégia genérica deve determinar a posição competitiva na qual a organização está perante o mercado, buscando se enquadrar em uma vantagem favorável, sustentável e que traga lucratividade, não ter esses pilares claros dentro da organização e em todos os níveis empresariais (estratégico, tático bem como no operacional), pode implicar em uma insatisfação no desempenho da companhia, podendo manifestar ameaças internas, bem como uma visão pejorativa pelos seus clientes, fornecedores e concorrentes.

A empresa deve focar seus esforços em apenas uma das estratégias pois querer dedicar-se a mais de uma medida de valor, ou alterar sua estratégia ao longo do tempo pode confundir e perder a confiabilidade e fidelidade de seus clientes. Assim torna-se mais simples a interpretação da companhia por parte dos clientes, ou seja, uma estratégia empresarial bem estruturada gera benefícios para resolução de problemas internos e por parte dos clientes. Além disso a estratégia genérica deve ser definida com todo embasamento exposto nos modelos das cinco forças de Porter e realizando uma detalhada análise do macro ambiente.

Diante disso, será brevemente elucidado cada uma das três estratégias de diferenciação de Porter.

Figura 2 – Estratégias genéricas.



Fonte: CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Estratégia Competitiva Dos Conceitos à Implementação. 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010. (p. 64)

Liderança de custo refere-se à priorização eficiência, ou seja, focar seus esforços para apresentar o menor custo em seu setor de atuação, reduzindo os desperdícios, ganhando em uma economia de escala.

Diferenciação, a estratégia está focada em agregar exclusividade e satisfazendo as necessidades dos clientes, concentrando seus investimentos em tecnologia e em inovação.

Enfoque, essa estratégia representa a orientação para um grupo específico ou ao atendimento a alguma necessidade particular, seja na estratégia de custo ou como na estratégia de diferenciação. Seu diferencial é ter como alvo um nicho específico, no qual será concentrado todos os esforços.

2.1.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que uma empresa tenha uma perspectiva ampla, desfrutar de possibilidades, antecipar as mudanças do mercado, permanecer ativa, produtiva e prospera, é necessário que se faça um planejamento estratégico da organização, sendo uma atribuição principal dentro de uma empresa que quer se manter competitiva.

Em suma, pode-se considerar o planejamento estratégico de uma organização como um processo gerencial definido na alta cúpula de uma empresa, onde é analisado todos os assuntos organizacionais, considerando toda uma análise do ambiente interno e externo, definindo diretrizes amplas a serem seguidas. Fazendo com que as organizações tenham um senso de direção para salientar seus esforços, bem como orientar na tomada de decisão, pois uma empresa que conhece seu negócio sabe onde quer chegar. Um planejamento estratégico bem definido facilita a mensuração do progresso.

Para elaborar um planejamento estratégico, inicialmente a empresa precisa traçar o posicionamento e propósito organizacional da empresa, entender de fato qual é o negócio da empresa, respondendo as seguintes perguntas: por que a empresa

existe? Onde a empresa quer chegar? E como chegar até lá? Respondendo a essas perguntas já pode-se ter um pequeno posicionamento da empresa, sendo a base para a criação dos objetivos e metas organizacionais, onde serão quantificados e mensurados o crescimento da empresa, bem como a definição da cultura organizacional.

Posteriormente a identidade organizacional é definida pelas componentes: Missão, visão e valores, que representam a essência da empresa. A missão nada mais é do que o propósito daquela empresa existir, bem como quais são suas obrigações a face de seus interessados, sendo sempre alinhada com o negócio da empresa, respondendo as seguintes perguntas: Qual é o negócio da organização? Quem é seu cliente? Qual escopo da organização? Qual sua vantagem competitiva? E qual a sua continuação social?

A visão da empresa é como ela deseja ser reconhecida no futuro, o sonho, contendo a aspiração e ambição da empresa. Uma visão ampla bem definida permite diversos benefícios para organização perante as adversidades do ambiente externo.

Os valores são as crenças e atitudes daquela organização quanto a ética, comprometimento e pontualidade com seus clientes. Porém vale lembrar, que nesse momento deve-se ser definido também as atitudes indesejáveis que a organização nunca quer seguir, é de extrema importância saber o que a empresa nunca quer ser e nunca quer chegar.

Em um segundo momento deve-se mensurar o desenvolvimento da empresa criando os objetivos, metas e indicadores da empresa. Esses macros objetivos embasam objetivos menores da organização que podem ser diluídos em objetivos táticos e objetivos operacionais. As metas e os indicadores podem ser criados de forma global e de forma departamental, visando um maior controle e melhor gestão.

2.1.6. COMPARTILHAMENTO, EXECUÇÃO, CONTROLE E REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o planejamento estratégico criado estrutura e bem alinhado com o que se espera da organização é de suma importância a realização da apresentação do mesmo para todos os colaboradores da empresa, compartilhar, disseminar para que todos estejam bem integrados, “na mesma página”, para que todos consigam trabalhar em prol das diretrizes da organização. Essa divulgação também pode ser compartilhada, como por exemplo a missão, visão, valores com seus interessados (clientes e fornecedores).

Depois de disseminado, um dos grandes desafios é a execução e controle, ou seja, colocar em prática, tirar do papel todos as metodologias traçadas, é de grande valia a realização de planos de ação, criar indicadores, criar incentivos empresariais para os colaboradores, criar programas de reconhecimentos a fim de conseguir que a organização consiga alcançar seus objetivos.

Vale lembrar que o planejamento estratégico é mutável e precisa de um acompanhamento e controle periódico, pois muitas das estratégias definidas, tem como pilar as análises do macro ambiente, que está sob constante mudança.

2.1.7. ANÁLISE SWOT

A palavra SWOT é uma sigla em inglês originária das palavras Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threads) que dá nome a uma matriz que confronta as análises do ambiente interno e externo e cruza com oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Conseguindo assim que a organização tenha uma visão clara e ampla de onde a empresa está perante o mercado, conseguindo elaborar estratégias para conseguir vantagens competitivas bem como ajudar na identificação de seus pontos fracos a fim de criar planos de ação para sanar os mesmos.

Diante disso é possível avaliar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) da empresa.

Figura 3 – Matriz SWOT.

| | | |
|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Ambiente interno | Pontos fortes | Pontos fracos |
| Ambiente externo | Oportunidades | Ameaças |

Fonte: FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JR., George H., LUCK, David Estratégia de Marketing. São Paulo, Editora Atlas, 2000. (p. 71)

2.1.7.1.1. METAS SMART

A palavra SMART é uma sigla em inglês originária das palavras: Específica (Specific), Mensurável (Measurable), Atingível (Attainable), Relevante (Relevant) e Temporal (Time Based). Esse método é considerado como uma forma mais efetiva na criação das metas empresariais, atuando na forma de uma lista de verificação de requisitos específicos de cada meta a fim de atingir os resultados.

Diante disso para colocar esta metodologia em prática é necessário que faça uma análise em de cada requisito de sua meta, conforme as aberturas abaixo:

- **Específica (Specific):** A primeira diretriz das metas SMART, busca explicar que uma meta precisa ser considerada específica e fácil de ser interpretada ou seja, todos os envolvidos devem ter uma exata assimilação do que a meta se trata. Com isso para auxiliar a criação da meta, a mesma deve responder as seguintes perguntas: O que eu quero com essa meta? Quem é responsável por

ela? Onde ela deve ser realizada? Como ela será batida/alcançada? Por que ela existe?

- **Mensurável (Measurable):** Como o próprio nome já diz, a meta deve ser mensurável, não faz sentido criar uma meta que não possa ser quantificável. É necessário que se crie um indicador tangível a fim de acompanhar o desenvolvimento da mesma. Com isso, para uma meta ser mensurável ela precisa responder as seguintes perguntas: Quanto é o resultado esperado da minha meta? Quanto tempo será necessário para realizá-la?
- **Atingível (Attainable):** Uma meta deve ser criada para ser atingida, não é de valia para a organização criar uma meta de “enfeite” o que acaba sendo um dos principais erros das organizações. É preciso analisar a viabilidade do seu objetivo e seu histórico. Com isso é fundamental levantar os seguintes questionamentos: É possível atingir essa meta? De acordo com o histórico da empresa, é possível atingir essa meta? Os meus colaboradores acreditam que esse objetivo é possível?
- **Relevante (Relevant):** Este critério permite analisar a fundo e ter convicção que a meta traçada irá trazer benefícios tangíveis para a organização e irá impactar diretamente no negócio. Portanto é questionável: Essa meta realmente é útil? Esse é o momento certo da empresa para alcançar esse objetivo?
- **Temporal (Time Based):** Não menos importante, a temporalidade até atingir o objetivo, a meta deve ser elaborada dentro de um período de tempo alcançável e em conformidade com as necessidades da empresa, uma meta sem tempo limite é uma meta que nunca será alcançada. Com isso deve se observar: Essa data é realista? Podemos ter alguma flexibilidade com a data de entrega?

2.1.8. MATRIZ ANSOFF (MERCADO X PRODUTO)

A Matriz ANSOFF, também denominada como Matriz Mercado x Produto é uma metodologia utilizada para avaliar a conjuntura de mercado do negócio, utilizada como análise na elaboração do planejamento estratégico, possibilitando a determinação das estratégias de crescimento de um produto no mercado, auxiliando a localização de oportunidades no ambiente externo, bem como de crescimento do negócio. Ela é composta por quatro dimensões que visam a avaliação do portfólio de produtos: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercado e Diversificação. E a partir do cruzamento de informações irá mostrar qual estratégia adotar.

Figura 4 – Matriz ANSOFF

| | | Produtos | |
|----------|--------|----------------------------|-----------------------------|
| | | Atuais | Novos |
| Mercados | Atuais | Penetração de Mercado | Desenvolvimento de Produtos |
| | Novos | Desenvolvimento de Mercado | Diversificação |

Fonte: DAYCHOU, M Merhi. 40 + 20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento 7ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Brasport, 2018. (p. 68)

Diante disso, será brevemente elucidado a interpretação de cada um dos eixos da matriz e seus quatro quadrantes:

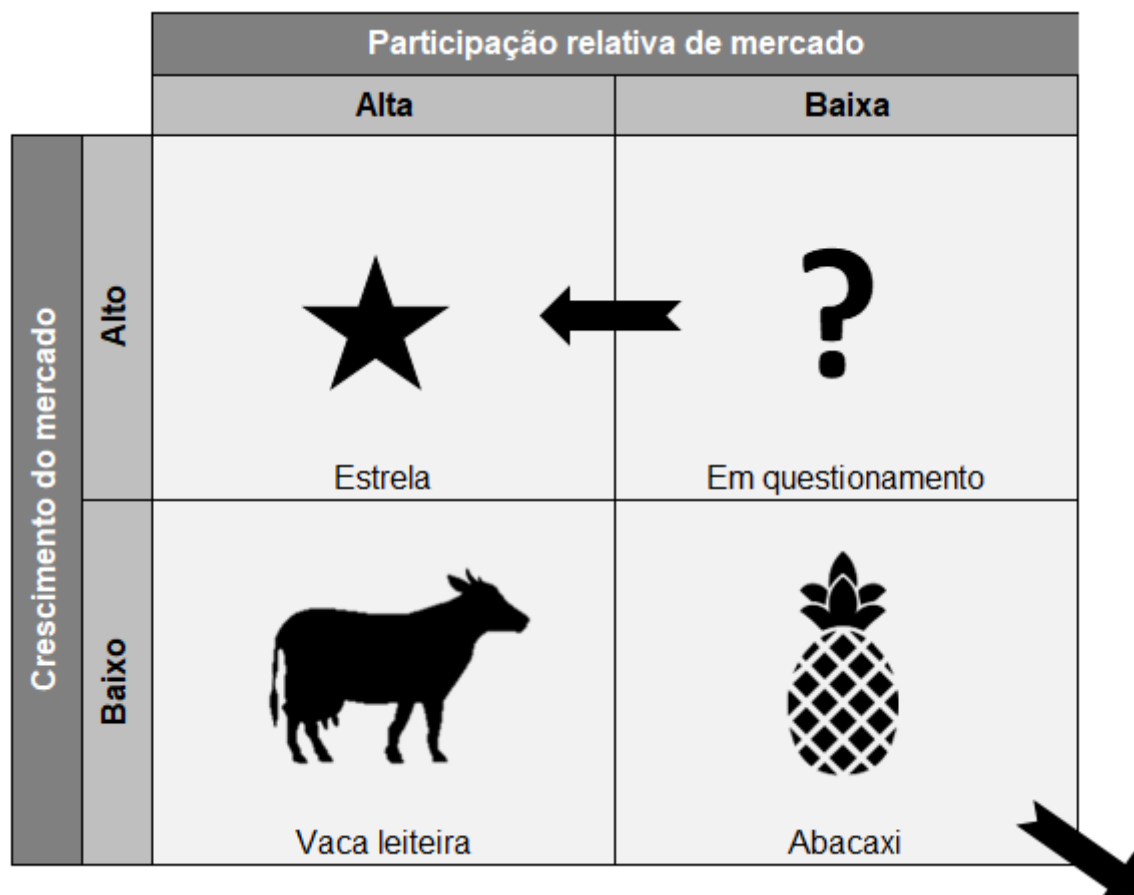
- Penetração no Mercado: Perante um mercado e produto já existente, essa estratégia busca vender mais seus produtos ou serviços para sua base de clientes, ou seja, aproveita dos recursos e métodos que a empresa já possuiu, aumentando apenas sua presença em um mercado que já atua. Pode ser colocada em pratica com a realização de promoções e fidelização de clientes.
- Desenvolvimento de Produtos: Em um mercado já existente, essa estratégia aconselha a criação de produtos e serviços novos para implementação em um mercado já existente. Pode ser classificado também como um aperfeiçoamento de um produto, novas versões ou até mesmo melhorias de tecnologia.
- Desenvolvimento de Mercado: Nesta estratégia a organização deve levar seus produtos e serviços já existentes a um mercado novo, ou seja, a um público alvo que ainda não atua, essa estratégia pode ser classificada como uma ótima oportunidade de aumentar o ciclo de vida de seu produto ou serviço, levando o mesmo a outro nicho de mercado, aumentando assim sua praça e segmentação.
- Diversificação: Esta estratégia pode ser considerada uma das mais arriscadas da Matriz, pois ela está voltada tanto para um produto como um mercado novo, no qual a duas variáveis que podem assombrar o empreendedor, o desconhecimento do mercado e do produto, bem como o nível de aceitação dos clientes.

2.1.9. MATRIZ BCG

A matriz BCG é uma metodologia para ajudar a analisar o posicionamento de um produto no mercado, seu potencial, e como o que acontecerá com ele no futuro, perante ao mercado e aos concorrentes. Objetiva a tomada de decisão futura em relação ao ciclo de vida de um produto ao serviço. A matriz e composta por dois eixos: taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado, onde são

classificadas pela sua intensidade: alta ou baixa, com isso os produtos são alocados em grupos estratégicos conforme figura a seguir:

Figura 4 – Matriz BCG



Fonte: STERN, C. W. & STALK JR, G. Estratégia em Perspectiva. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002. (p. 66)

Diante disso, será brevemente elucidado a interpretação de cada um dos eixos da matriz e seus quatro quadrantes:

- Estrela: São produtos com alta participação no mercado em mercado em crescimento, os produtos que se encaixam aqui geram boa rentabilidade para empresa, porém são necessários investimentos para que essa linha de produtos possa alcançar o desempenho desejado. Esses produtos têm muito potencial, pode-se tornar um produto classificado como vaca leiteira, porém ainda são instáveis.

- Em questionamento: Com uma alta possibilidade de crescimento no mercado, porém com uma baixa relação participativa no mercado, esses produtos trazem um grau de incerteza aos empresários, onde se é questionado, vale a pena investir capital neste produto para que ele consiga aumentar sua participação? Exige um auto investimento para que ele se torne um produto estrela, porém qualquer interferia do mercado, pode-se tornar um produto abacaxi.
- Vaca leiteira: Podem ser classificados como o produto ideal para uma empresa, estão posicionados no melhor quadrante da matriz, com um baixo crescimento do mercado e uma alta participação relativa de mercado, traduzindo-se geram muito lucro sem a necessidade de realizar grandes investimentos financeiros, de tempo e de marketing. São produtos já firmados no mercado fundamental para manter o equilíbrio do portfólio de produtos de uma organização.
- Abacaxi: No Brasil é o termo abacaxi é muito associado a “problema” e nada é diferente para sua denominação na matriz BCG. Esses produtos estão no final de seu ciclo de vida, com um alto declínio no mercado, ou seja, com um baixo crescimento de mercado e com baixa participação relativa de mercado. Produtos com essa característica devem ser evitados e minimizados em uma empresa, pois podem exigir custosos planos de recuperação sem ter um retorno, na maioria das vezes deve-se aceitar o fim do ciclo de vida do produto.

2.1.10. ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE

Pode-se entender como a análise do macro ambiente como a uma forma mais considerável para se ter uma visão ampla do mercado, por que ela possibilita a ampliação de horizontes empresariais e permite a identificação dos rumos que podem não ser notados, sendo de extrema importância para elaboração do planejamento estratégico bem como na criação de vantagem competitiva de uma organização. Com a análise do macro ambiente pode-se identificar a viabilidade da efetivação de lançamento de produtos/serviços, e analisar as tendências de mercado, ou seja,

arriscar-se no mercado, sem antes fazer uma análise do macro ambiente, pode ser um caminho para erro.

O Macro ambiente é composto por diversas variáveis externas que não são de gestão da organização, e não necessariamente com a efetivação de uma análise bem estruturada dessas adversidades, não garante que não terá riscos do setor, porém em muitas das vezes, pode-se identificar oportunidades a partir dessa investigação.

O macro ambiente é composto por diversas dimensões:

- **Dimensão econômica:** Dentro desta dimensão encontra-se todos os fatores associados a questões econômicas que podem interferir em uma organização, como: Tributação, PIB, inflação, política monetária e fiscal, sazonalidade de produção, taxa de juros e de desemprego, balança comercial, taxas de câmbio, etc, que são de muita influência para uma organização.
- **Dimensão Governamental:** Atualmente no Brasil, a dimensão governamental, tem tido um alto impacto para as grandes organizações, ou seja, as decisões geradas pelo ambiente político atual, tem gerado influencia em diversos setores, uma das principais variáveis são as eleições, porém não se pode negar que as questões regulamentares, legislativas e movimentos populares também se enquadram nessa dimensão, além dos órgãos reguladores, leis e regulamentos já vigentes.
- **Dimensão Ambiental:** Os recursos naturais, podem impactar diretamente o negócio de uma organização, além da grande preocupação que se tem atualmente quanto a sustentabilidade, existem órgão ambientais que impactam diretamente nos fins da organização.
- **Dimensão Demográfica:** A dimensão demográfica e classificada como o entendimento e estudo da população, no Brasil por exemplo existe uma vasta diversidade populacional, como: localidade, idade, sexo, raça, ocupação bem como outros dados estatísticos, com isso uma organização deve entender e

saber qual será seu público alvo e como essa miscigenação cultural pode interferir em seu negócio.

- Dimensão Tecnológica: Nos dias atuais, o ramo da tecnologia se modifica a cada dia, trazendo para as grandes empresas de tecnologia a incerteza do futuro e do que está na “mão” do seu concorrente, sendo uma análise crucial a ser analisada antes de lançar um produto ou serviço no mercado. Além desses fatores, existe legislações em relação a tecnologia, pesquisa de invocação que podem atuar como barreiras de entrada para uma nova tecnologia. Neste ramo, a análise de patentes é de suma importância.

2.2. SUPRIMENTOS

2.2.1. CONCEITO E DEFINIÇÃO

Independentemente do âmbito de atuação de uma organização, nenhuma companhia é pode ser considera autossuficiente para exercer suas atividades, sempre necessitará de insumos de um mediador, e aí nesse contexto que se “entra” o setor de suprimentos, qualquer aquisição da empresa, seja ela ligada ao negócio uma compra de apoio, deve passar pelo setor de suprimentos.

O setor de suprimentos, ou de compras é responsável por realizar todas as aquisições para a organização coordenando o fluxo de suprimentos da empresa. Atender as demandas internas (produtividade), comprar os produtos ou serviços com melhor preço e sempre garantindo qualidade dos mesmos, nas melhores condições financeiras, ou seja, compras deve estar alinhado com a situação de fluxo de caixa da organização, a fim de negociar as melhores condições comerciais, bem como avaliar o mercado de fornecedores, qualificar e selecionar os fornecedores e estar à frente das mudanças do mercado, trazendo inovação, novas ideias e novas metodologias. Compras é uma ponte entre o ambiente externo com o ambiente interno.

Suprimentos sempre foi visto como uma área de cunho oracional, com funções rotineiras e com muita burocracia, muita das vezes ironizado como o setor de “sofrimento”, devido à demora nas licitações e nos procedimentos de *compliance*.

Sobre essa perspectiva, o setor de compras possui uma atividade primordial dentro da alta gerencia, o que em muitas empresas são completamente desconsiderados.

2.2.2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Nos dias atuais, escuta-se muito falar sobre a gestão da cadeia de suprimentos, também denominado em inglês como *Supply Chain Management (SCM)*, onde muitas das vezes, erroneamente, é associado apenas a gestão logística, transporte e armazenagem. Porém, a gestão da cadeia de suprimentos traz uma visão global do negócio, e nada mais é do que a junção e gestão de atividades, elementos e fluxos integrantes de um produto ou serviços, desde sua produção até o cliente final, como por exemplo o mapeamento do: processo produtivo, dos fornecedores, da logística de transporte, armazenagem de produtos em produção e de produtos acabados e bem como fluxo de informação.

Um dos objetivos principais da gestão da cadeia de suprimentos é entender e compreender todo fluxo da rede interligada do negócio, com isso, com a compreensão e percepção ampla da produção, traz ao negócio uma visão detalhada de todo processo, com isso gera muitos benefícios ao negócio, como: a redução dos custos operacionais, a melhor compressão do fluxo produtivo auxiliando a tomada de decisão e tornando-se uma vantagem competitiva perante aos concorrentes, gera um melhor aproveitamento de dados e de informações, ajuda a compreender e entender o gargalo das operações, gerando processo mais ágeis, bem como auxiliar na abertura de custos para identificar a maior possibilidade de aumento de lucratividade e diminuição dos custos, além de possibilitar a identificação das necessidades dos clientes e identificar quais são os produtos ou serviços corretos, levar os mesmos em tempo hábil e com um preço justo.

Pode-se entender também, em outras palavras, Bowersox e Closs (2001):

“Cadeia de Suprimentos é o conjunto de todas as atividades relativas ao fluxo físico e processo de transformação de produtos, desde o estágio original da matéria-prima (natureza) até o usuário final (consumidor), assim como o fluxo das informações relativas.

Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos fundamentais do negócio da empresa, desde a origem das matérias-primas até os usuários finais, através das firmas que fornecem produtos, serviços e informações que adicionam valor para os consumidores e acionistas. ”

2.2.3. O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE COMPRAS

Conforme já foi exposto anteriormente, para uma organização permanecer atrativa no mercado, cada vez mais, os setores que constituem a empresa precisam da mesma forma que de uma maneira total do negócio, ter definido seus propósitos compreendido com a estratégia empresarial. Com isso o conceito de Compras Estratégicas, também denominado em inglês como *Strategic Sourcing*, consegue ser determinado pela junção das diversas atividades e funções da área de compras, como: Identificação, prospecção, qualificação de fornecedores potenciais, identificação de novos produtos/serviços, negociação, análise de custos, avaliação comercial e técnica, a fim de alcançar as metas definidas pelo planejamento estratégico da organização.

Redirecionar as atividades de compras para as diretrizes de longo prazo, deixar de lado a percepção de comprar por necessidade, mas sim comprar com alguma vantagem competitiva embutida. De acordo com (Roberts, 2003).

“Strategic Sourcing é um processo que sistematicamente identifica potenciais fontes de fornecimento dos produtos requeridos pela empresa; avalia, negocia e contrata fornecedores e continuamente gerencia a relação

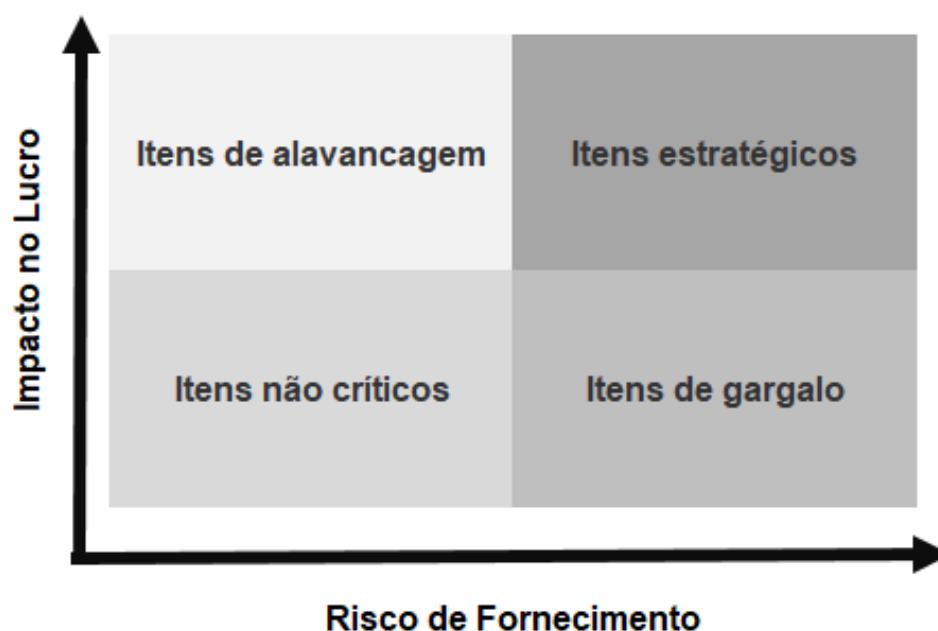
com estes fornecedores, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas (Roberts, 2003).”

2.2.4. O MODELO DE COMPRAS DE KRALJIC

O modelo de comprar de Kraljic, é uma metodologia muito relevante para o setor de suprimentos, também conhecida como Matriz Kraljic, a ferramenta tem como objetivo ajudar na determinação da estratégia empresarial mais apropriada para aquisição de bem ou serviço, buscando as melhores condições comerciais e técnicas, ou seja, o produto ou serviço correto, mas quantidades exatas, com o fornecedor mais adequado, e com um preço justo. Buscando atender a previsão de demanda com o mais próximo de ideal e da real necessidade. Porém a ideia principal da ferramenta é diminuir o risco do abastecimento obtendo o máximo retorno financeiro, ou seja, utilizar uma estratégia arqueada que otimize a escolha entre custos e riscos.

A Matriz proporciona um ponto de vista estratégico de compras, dividindo os produtos ou serviços de acordo com duas grandezas: o impacto no lucro e o risco de fornecimento, no qual essas referências expressam a fragilidade entre o comprado e o vendedor.

Figura 4 – Matriz Kraljic.



Fonte: MATTOS, A. D. Matriz de Kraljic. Disponível em: <http://blogs.pini.com.br>. Acesso em 01 de dezembro de 2018.

Diante disso, será brevemente elucidado a interpretação de cada um dos eixos da matriz e seus quatro quadrantes:

- Impacto no lucro: também pode-se ser entender como a influência sobre o resultado financeiro do negócio, dado pela importância do bem ou serviço adquirido nas apurações do resultado financeiro final. Ou seja, está diretamente relacionado com a dependência do comprador pela manutenção do preço a fim de atingir os seus objetivos orçamentários (*budget*).
- Risco de fornecimento: refere-se à sazonalidade do mercado e a incerteza de oferta, ou seja, a instabilidade do ambiente externo, do comprador do vendedor, bem como a dependência de um fornecedor exclusivo (monopólio), além do risco de desabastecimento (*escassez*).

- Itens estratégicos: têm alto risco de fornecimento e alto impacto no lucro. Podem ser classificados como produtos ou serviços escassos, exclusivos de alto custo. A estratégia de compra recomendada neste caso é: fazer parcerias e alianças com os fornecedores, criar uma relação de colaboração. A relação entre comprador-vendedor é de equilíbrio uma relação de mutualidade.
- Itens de alavancagem: a força está no lado de quem compra, devido à grande margem de lucro e o baixo risco de fornecimentos. Os serviços e produtos desse cunho, são encontrados facilmente no mercado, com uma gama muito grande fornecedores a disposição. A estratégia de compra recomendada neste caso é: a ampla concorrência do setor, deixar que os fornecedores compitam entre si. A relação entre comprador-vendedor é de alta poder de barganha dos compradores, ou seja, o poder está do lado de quem compra.
- Itens de gargalo: também pode ser classificado como produtos ou serviços críticos, tendo alto risco de fornecimento e baixo impacto no lucro geralmente com menos opções de fornecedores e a falta de abastecimento pode trazer risco ao negócio (geralmente são itens relacionados diretamente ao negócio). A estratégia de compra recomendada neste caso é: o gerenciamento dos estoques com itens sobressalente e aumentar o portfólio de fornecedores. A relação entre comprador-vendedor é de alto poder de barganha dos vendedores, ou seja, o poder está com os fornecedores.
- Itens não críticos: são aqueles produtos ou serviços que menos oferecem impacto financeiro e risco de fornecimento (geralmente são itens que não são relacionados diretamente ao negócio, *commodity*). Esses itens além de não fornecer risco a empresa, existem vários fornecedores no mercado do mesmo seguimento. A estratégia de compra recomendada neste caso é:

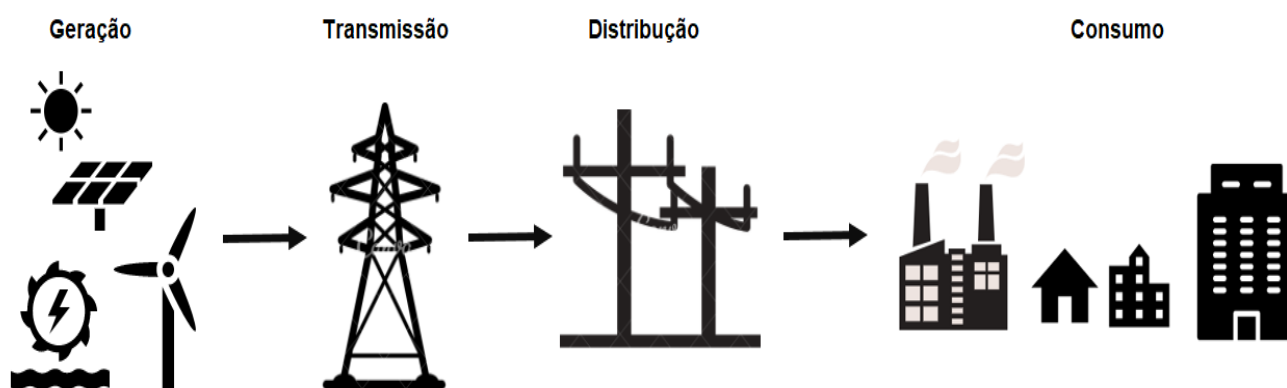
2.3. SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA

2.3.1. DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

O sistema de distribuição de energia elétrica no Brasil é constituído por uma malha complexa de elementos que objetiva a condução da energia desde a geração até o consumo final. Nos dias atuais, no Brasil, as empresas de distribuição de energia são divididas em iniciativas públicas e de concessões privadas, por trás da distribuição de energia elétrica no Brasil existe diversos influenciadores desde a geração até a distribuição de energia. O atendimento e a entrega efetiva de energia elétrica ao consumidor final são regulados, ou seja, estão sob a fiscalização da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que é responsável por dar as empresas do ramo, todas as diretrizes e normativas a serem seguidas, edita resoluções, portarias, despachos, para o melhor funcionamento do setor de distribuição de energia. Pode-se acrescentar que a distribuição de energia elétrica um dos setores mais regulados e fiscalizados, isso se dá devido ao grande monopólio do setor.

Vale ressaltar que os preços cobrados ao consumidor final não são estabelecidos unicamente pela empresa sob posse daquela concessão, são aprovados pelo poder cedente representado pela ANEEL, regidos por revisões tarifárias, onde são avaliadas as correções monetárias com como a inclusão dos investimentos, ativos, modicidade tarifária entre outros componentes. O fato se dá, por que essas concessões são destinadas a um serviço público.

Figura 5 – Sistema interligado de energia.



Fonte: A autora.

2.3.2. PEQUENO ESTUDO DE CASO DOS INSUMOS DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA

Será brevemente informado, dados dos insumos em relação aos contratos vigentes de uma empresa de distribuição de energia elétrica de grande porte somando mais de 17 milhões de clientes no Brasil, com cerca de 2.000 contratos vigentes, distribuídos com cerca de 900 fornecedores diferentes.

A tabela a seguir informa o percentual do volume financeiro contratado em relação as diretorias da empresa. Pode-se perceber que o volume maior está concentrado na área de negócio, com desenvolvimento de rede.

Tabela 1 - Volume financeiro dos contratos por área.

| Área Usuária | % |
|-----------------------------|--------|
| Desenvolvimento de Rede | 75,13% |
| Serviços TI | 9,63% |
| Serviços & Security | 4,88% |
| Mercado | 4,65% |
| Recursos Humanos | 1,81% |
| Comunicação | 1,77% |
| Sustentabilidade | 1,13% |
| Pesquisa e desenvolvimento | 0,28% |
| Finanças | 0,24% |
| Regulação | 0,19% |
| Contabilidade | 0,12% |
| Jurídico | 0,10% |
| Desenvolvimento de negócios | 0,04% |
| Tributário | 0,03% |
| Presidência | 0,02% |
| Compras | 0,01% |

Fonte: Dados da empresa.

As condições de pagamento dos contratos são concentradas em 30 dias após a emissão da nota fiscal.

Tabela 2 - Condição de pagamento dos contratos.

| Condição de pagamento dos contratos | % |
|-------------------------------------|--------|
| 30 dias | 73,90% |
| 60 dias | 16,84% |
| 90 dias | 8,77% |
| Menos que 30 dias | 0,39% |
| Imediato | 0,11% |

Fonte: Dados da empresa.

O prazo em nesses dos contratos são em sua maioria entre 25 2 37 meses.

Tabela 3 - Prazo em meses dos contratos.

| Prazo em meses | % |
|--------------------|--------|
| Menos que 12 meses | 11,02% |
| De 12 a 24 meses | 28,13% |
| De 25 a 37 meses | 48,38% |
| De 38 a 49 meses | 4,61% |
| Maior que 50 meses | 7,85% |

Fonte: Dados da empresa.

2.4. GEREANDO VALOR ATRAVÉS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

2.4.1. ESTRATÉGIA DE COMPRAS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Conforme foi esclarecido anteriormente, toda empresa deve realizar um planejamento estratégico bem estruturado para que consiga se manter competitiva no mercado, alcançar suas metas, superar seus concorrentes, conseguindo assim atingir seus objetivos, levando benefícios aos seus clientes e *stakeholders*, bem como melhorar a lucratividade e a gestão dos custos.

Do ponto de vista estratégico o lucro líquido de uma empresa não pode ser considerado como o principal motivo para uma organização existir, o lucro deve ser

considerado como consequência do bom trabalho realizado. Porém não há como negar que todas as empresas buscam o aumento de suas receitas e a redução dos custos, melhorando assim sua margem de lucro, e é aí que o setor de suprimentos tem uma função imprescindível, dando suporte a estratégia corporativa.

Em uma empresa de distribuição de energia elétrica, onde as tarifas aplicadas aos seus consumidores finais, são reguladas elaboradas e aprovadas previamente pelo órgão regulação (ANEEL), devido ao monopólio do setor, essas empresas tem a margem estabelecida, impossibilitando um incremento de lucro na tarifa cobrada, com isso a estratégia de corporativa deve-se integrar com a estratégia de compras, pois além de conseguir melhores reduções nos custos de insumos gerando um aumento do lucro, compras monitora a tendência do mercado de fornecedores examina o impacto para o negócio e fornece alternativas de acordo com o estudo de mercado.

Além desse critério, existe a análise do crescimento do volume de venda de energia, o setor elétrico tem essa especificidade, onde o consumo se mantém estável, apenas a sazonalidade do mercado, aonde há um aumento no consumo de energia no verão, nas férias escolares, em eventos festivos nacionais, datas comemorativas e nível de chuva, nos quais são critérios previsíveis e calculáveis. E muito pelo contrário, setor elétrico brasileiro busca levar ao consumidor o uso consciente, bem como a redução da utilização da energia elétrica.

Apesar de o mercado de energia ser um monopólio, com o avanço da tecnologia, estão sendo criados diversos mecanismos que podem impactar a longo prazo o setor energético brasileiro, como a criação da geração distribuída. E é nesse interim que compras pode abarcar novamente com a aquisição de material/serviços ligados diretamente no negócio com qualidade e com melhor preço, garantindo a qualidade no atendimento do fornecedor final, minimizando os impactos da geração distribuída.

E por fim a estratégia de compras traz uma alternativa para a redução dos custos, focando seus esforços na redução dos custos de material e serviço, onde se tem um influencia na margem de lucro.

2.4.2. VANTAGEM COMPETITIVA COM BASE NA ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Para as distribuidoras de energia elétrica compras deve deixar de ser a área burocrática, de cunho oracional, com funções rotineiras, e ser vista como uma área que pode trazer diversas vantagens competitiva perante o mercado.

Com o mercado regulado do setor elétrico, sobre essa perspectiva, o setor de compras possui uma atividade primordial dentro da alta gerencia, o que em muitas empresas são completamente desconsiderados, em um primeiro momento, tem-se a expertise e análise do ambiente externo sob a perspectiva de compras, sendo a ponte entre o ambiente externo com o ambiente interno, trazendo tecnologia, inovação bem como as mudanças do mercado e o risco de fornecimento.

Vale ressaltar a extrema importância do planejamento de compras que vem sendo uma vantagem competitiva de cunho estratégico onde força as demais áreas de empresa conhecer melhor os processos da organização como um todo, ou seja, desenhando todo processo, identificando os gargalos bem como entender a sazonalidade do mercado, para mesurar a volumetria de demanda a ser negociada por compras, diminuindo assim as compras emergências, possibilitando a centralização das compras, ou seja, quando a empresa planeja o que vai comprar, passando para compras as informações de prazo e demanda, tem-se a possibilidade da diminuição de compras pulverizadas, ganhando assim economia em escala, gerando assim uma melhor eficiência operacional, melhorando a qualidade do atendimento ao consumidor final.

Além dos pontos mencionados, existem dois fatores que podem ser vistos como vantagens competitivas, o primeiro é a aquisição material por meio de licitações globais, ou seja, em muitos dos casos no Brasil, as concessionárias de distribuição de energia são provenientes de *holdings* globais do setor elétrico, possibilitando realizar as compras em grandes escalas, com a utilização dos conceitos de compras estratégicas, as aquisições globais os produtos adquiridos pelo setor como um todo

geram uma economia muito grande devido ao tamanho da compra, ou seja, quanto maior o volume, maior a possibilidade de barganha com o fornecedor. Essa situação também pode ser observada em compras regionais, porém não podemos esquecer das compras provenientes de um mercado local, mas que tem um grande volume financeiro, como por exemplo o serviço de atendimento ao cliente (call center), onde deve-se utilizar a própria concorrência do mercado como vantagem competitiva.

O outro fator que vem sendo bastante exaltado como vantagem competitiva, é o alinhado do fluxo de caixa da empresa com o setor de compras, onde pode-se negociar melhores condições de pagamentos, acordos de acordo com a situação financeira da empresa.

2.4.3. A TRANSFORMAÇÃO DO SETOR DA COMPRAS

Além de ter bem estruturado o planejamento estratégico, as estratégias, as metas e os objetivos, é de muita valia, mas como pode-se colocar em prática? A seguir serão listados alguns critérios que embasarão a transformação do setor de compras visando a obtenção de vantagem competitiva através do alinhamento do setor de suprimentos as estratégias competitivas de uma empresa de distribuição de energia:

- Auxiliar a criação de valor.
- Ajudar os fornecedores a crescer.
- Consolidar a integração com o negócio de forma contínua e recíproca.
- Pensar como empreendedores.
- Assumir um papel central para o negócio.
- Buscar excelência.
- Antecipar as mudanças.

3. CONCLUSÃO

O presente trabalho de estudo teve como objetivo principal analisar a estratégia adotada pelo setor de compras de uma empresa de distribuição de energia elétrica de forma a objetivar o alinhamento estratégico a fim de obter vantagem competitiva através do setor de suprimentos.

Recapitulando ao propósito do presente trabalho, de elucidar e discutir a mudança/evolução na gestão do setor de suprimentos a partir da busca de maior alinhamento das estratégias corporativas empresariais, pode-se afirmar que a gestão da cadeia de suprimentos de uma organização deixou o um cenário onde era estritamente operacional para uma realidade impulsionadora dos objetivos estratégicos.

Conforme o que foi analisado neste artigo, mais do que entender a importância deste alinhamento, bem como a realização de um planejamento estratégico, é necessário colocar em prática de forma efetiva, envolvendo todos níveis empresariais, principalmente os compradores gestores que estão na linha de frente, precisam saber e conhecer do detalhe o plano, entendendo seus objetivos e limites.

Diante disso é possível concluir que as iniciativas de planejamento estratégico são decisivas no alinhamento da gestão de compras aos objetivos estratégicos da organização. Pode-se perceber que a importância dada ao setor de suprimentos, mudou muito ao longo dos anos, deixando de ser uma área de cunho operacional, para ser um pilar extremamente estratégico e tático para a organização. E através disto, é possível maximiza as sinergias entre as diversas áreas da empresa que demandam do setor de compras, ou seja, seja ela ligada ao negócio ou uma área de *staff*, de forma a melhor o atendimento dos requisitos de qualidade necessários ao consumidor final, seja do serviço ou produto.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo, Editora Atlas, 1990

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Estratégia Competitiva Dos Conceitos à Implementação. 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010.

CERTO, Samuel C. & PETER, John P. Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo, Editora Makron Books, 1993.

DAYCHOU, M Merhi. 40 + 20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento 7ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Brasport, 2018.

FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JR., George H., LUCK, David. Estratégia de Marketing. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

GHEMAWAT, P. A Estratégia e o Cenário dos Negócios. Porto Alegre, Editora Bookman, 2001.

MATTOS, A. D. Matriz de Kraljic. Disponível em: <http://blogs.pini.com.br>. Acesso em 01 de dezembro de 2018.

ROBERTS, R. Strategic Sourcing. Hoggett Bowers, 2003

STERN, C. W. & STALK JR, G. Estratégia em Perspectiva. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A, 2005.