

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Orientador: José Albuquerque
Aluno: Rafael Pellacani Zuma / DRE: 107314922



O IMPACTO DO STRATEGIC SOURCING
NAS NEGOCIAÇÕES DE COMPRAS DA
TV GLOBO

Rio de Janeiro, 28 de junho de 2011

Agradecimentos

Agradeço a meu professor orientador, o sr. José Albuquerque, por me orientar ao longo deste trabalho, a minha família, por me dar todo o apoio e aos meus amigos, pelo apoio, orientações e por entenderem o meu ligeiro afastamento neste momento.

Dedicatória

Dedico esta monografia a meus pais, que sempre me apoiaram e fizeram de tudo para que eu alcançasse sucesso profissional. Obrigado, vocês são e sempre serão os meus pilares.

Resumo

O número de transações comerciais vem crescendo em todo o mundo, principalmente em países que vêm experimentando um rápido crescimento, como o Brasil. Por conseguinte, a interação entre clientes e fornecedores cresce juntamente com essa expansão.

Assim, é necessário às empresas obter um relacionamento estreito com os fornecedores, a fim de obter boas condições de compra além de possíveis prioridades e/ou privilégios em situações futuras. Como exemplo, pode-se citar a crise do Japão, oriunda de desastres naturais, em que muitos fornecedores ficaram prejudicados e não puderam cumprir suas obrigações com todos os clientes. Com isso, as empresas tidas como parceiras tiveram prioridade na contratação de seus serviços e obtenção de seus produtos.

É imprescindível hoje para as corporações obter vantagens competitivas em relação à concorrência. Uma vantagem muito importante é a de custo, principal razão de existência da área de compras, conseguir *saving* e manter a companhia com preços competitivos. Aí entra o Strategic Sourcing, que é uma metodologia aplicada às empresas, principalmente à área de Compras, que compreende formulação de estratégias a fim de obter as melhores condições de fornecimento para a empresa.

Este trabalho tem como objetivo esclarecer o que é Strategic Sourcing, bem como elucidar suas principais práticas e dar uma dimensão um pouco mais realista do seu verdadeiro impacto nas negociações de compras, mais precisamente na TV Globo, empresa esta que foi escolhida como a base de estudo.

Essa realidade será expressa no trabalho através de entrevista com profissionais da empresa. A metodologia, além de prever as entrevistas supracitadas, também compreende estudo literário do assunto. A empresa foi escolhida devido à proximidade e facilidade de obtenção de informação.

Palavras-chave: Strategic Sourcing, TV Globo, saving, Compras, custos, fornecedores.

Abstract

The number of commercial transactions has been growing worldwide, especially in countries that are experiencing rapid growth, such as Brazil. Therefore, the interaction between customers and suppliers is growing along with that expansion.

So, it is necessary for companies to get a close relationship with suppliers in order to get good purchase conditions in addition to possible priorities and/or privileges in future situations. As an example, we can quote the crisis in Japan, coming from natural disasters, in which many suppliers were prejudiced and were unable to meet its obligations to all customers. With this, companies that were seen as partners had taken priority in hiring their services and purchase their products.

It is essential today for corporations get competitive advantage over the competition. A very important advantage is the cost, the main reason for the existence of Purchasing, get saving and keep the company competitive prices. That is were comes the Strategic Sourcing, which is a methodology applied to companies, mainly in the area of Purchasing, which includes the formulation of strategies to obtain the best conditions of supply for the company.

This paper aims to explain what is Strategic Sourcing, and to clarify their core business practices and give a dimension a little more realistic than its true impact on the purchase negotiations, specifically on Globo TV, which is the company that was chosen as the base of study.

This reality is expressed in the work through interviews with business professionals. The methodology, in addition to providing the interviews above, also includes literary study

of the subject. The company was chosen due to proximity and ease of obtaining information.

Key-words: Strategic Sourcing, Globo TV, saving, Purchasing, costs, suppliers.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. METODOLOGIA	11
3. A ORGANIZAÇÃO – TV GLOBO	12
3.1 APRESENTAÇÃO	12
3.2 TV GLOBO NO BRASIL	12
3.3 CENTRAL GLOBO DE PRODUÇÃO – “PROJAC”	13
3.4 SEDE SÃO PAULO	14
3.5 TV GLOBO NO MUNDO	15
4. DEPARTAMENTO DE COMPRAS	17
4.1 PROCESSO DE COMPRAS	19
4.2 CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS	23
5. STRATEGIC SOURCING	25
6. VANTAGEM COMPETITIVA	39
6.1 AS 5 FORÇAS DE PORTER	39
6.1.1 Rivalidade entre concorrentes	41
6.1.2 Poder de barganha dos fornecedores	42
6.1.3 Poder de barganha dos clientes	43
6.1.4 Ameaça de novos entrantes	44
6.1.5 Ameaça de produtos substitutos	44
6.2 ANÁLISE DE SWOT	45
6.2.1 Exemplo prático da Análise de SWOT – TV Globo	47
7. RESULTADO DA ENTREVISTA	52
8. CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
Anexo 1 – Sugestões Sustentáveis	57
Anexo 2 – Roteiro de Entrevista	61
Anexo 3 – Respostas da Entrevista	62

1. INTRODUÇÃO

Situadas em um mundo globalizado e com recursos tecnológicos disponíveis a custos aceitáveis, as corporações têm necessidade de encontrar formulas para superar a concorrência. Essas fórmulas, em alguns casos, possuem nomes, uma delas é a metodologia chamada de Strategic Sourcing. Todas as empresas têm acesso à literatura dessa metodologia, mas muitos fatores influenciam no sucesso ou insucesso da aplicação da mesma nas empresas. Fatores como o tamanho da empresa, expertise da equipe, mercado em que a corporação está inserida entre outros, marca essa disparidade nos resultados.

Strategic Sourcing é uma metodologia aplicada às áreas de Suprimentos, visando definir estratégias que auxiliem na aquisição de produtos e serviços. Analisando custos de aquisição para cada classe de produtos ou serviços através do mapeamento, entendimento e avaliação das especificações dos materiais, níveis de serviço e do mercado fornecedor.

Essa metodologia tem como objetivos principais manter o posicionamento estratégico da área de compras nas negociações, otimizar processos e gerar ganhos identificando novas oportunidades de contratações. Esse estudo passa obrigatoriamente pela plotagem das categorias de produtos na matriz estratégica de compras (Matriz de Kraljic). Através dessa plotagem, pode-se começar a trabalhar nas categorias, a fim de criar estratégias mais robustas para cada uma delas.

Impacto Sobre o resultado	<p>Alavancáveis</p> <p>Alto Impacto Mercado Simples Muito Competitivo</p>	<p>Estratégicos</p> <p>Alto Impacto Mercado Complexo Pouco Competitivo</p>
	<p>Não Críticos</p> <p>Baixo Impacto Mercado Simples Muito Competitivo</p>	<p>Gargalos</p> <p>Baixo Impacto Mercado Complexo Pouco Competitivo</p>
		Incerteza de oferta

Tabela 1.1 – Matriz de Kraljic

Com as estratégias definidas, começa-se a trabalhar mais especificamente em cima de cada mercado fornecedor, aplicando as técnicas de negociação e criando um relacionamento mais próximo ao fornecedor, fator este muito importante para o cumprimento dos objetivos traçados.

Assim, pode-se conseguir melhores condições na aquisição de bens e serviços, tornando a empresa mais competitiva no mercado e gerando mais lucro para a mesma, através da diminuição dos custos, gerando assim um ciclo vicioso positivo, que é o melhor dos mundos para qualquer empresa.

2. METODOLOGIA

Para Rodrigues (2007), “metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”. Com isso, vamos apresentar nessa seção as técnicas utilizadas para a elaboração desta monografia.

Contudo, metodologia não é só isso. Segundo Carvalho (2000), “o método em ciência não se reduz a uma apresentação dos passos de uma pesquisa. Não é, portanto, apenas a descrição dos procedimentos, dos caminhos traçados pelo pesquisador para a obtenção de determinados resultados. Quando se fala em método, busca-se explicitar quais são os motivos pelos quais o pesquisador escolheu determinados caminhos e não outros”.

Portanto, para elaboração deste trabalho, como é um assunto muito presente na prática, no dia-a-dia corporativo, principalmente em Suprimentos, foi utilizado, juntamente com o estudo das literaturas especializadas no assunto, entrevistas com tomadores de decisão e usuários da metodologia na TV Globo.

Com isso, tem-se um complemento prático ao estudo literário, conseguindo confrontar e achar congruências entre os dois campos de estudo. O cruzamento das informações obtidas pelas entrevistas é também muito válido, pois corrobora ou desmistifica certas questões acerca do assunto tema do estudo.

3. A ORGANIZAÇÃO – TV GLOBO

3.1 APRESENTAÇÃO

A Rede Globo alcança atualmente 99,50% dos telespectadores potenciais, praticamente toda a população brasileira. Ostenta uma grande capacidade de segmentação, graças à sua rede de afiliadas. Anunciantes de todos os tipos, tamanhos e ambições têm espaço em nossas 122 emissoras, 117 delas afiliadas, que levam a programação a 98,44% dos municípios e a mais de 183 milhões de brasileiros.

Cerca de 90% da programação é produção própria, o que torna a TV Globo a principal geradora de emprego para artistas, autores, jornalistas, produtores e técnicos. Esses profissionais produzem cerca de 2.500 horas anuais de novela e programas, recorde mundial de teledramaturgia, além das mais de 1.800 horas anuais de telejornalismo.

A missão da TV Globo é “criar, produzir e exibir conteúdos de qualidade que atendam às finalidades artística, cultural, informativa, de entretenimento e educativa e, ainda, contribuam para o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade”.

3.2 TV GLOBO NO BRASIL

Além de escritórios nas sedes Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Recife e Brasília, a TV Globo leva sua programação a todo o Brasil através das afiliadas. A maior produção das afiliadas é a jornalística, com um pouco mais de 62 mil horas por ano (média de

5.167 horas por mês), com cerca de outros 90 programas locais, em 12 gêneros diferentes (entrevista, culinário, educativo, rural, saúde, show, esporte e turismo), somando mais de 3 mil horas de exibição. São cerca de 650 equipes de reportagem nas emissoras. É a maior equipe de jornalistas do país, com mais de 3.000 profissionais que levam ao ar a grande notícia: o Brasil.

Uma rede com tais dimensões é capaz de atender a todos os mercados e segmentos. Cerca de 40 mil clientes investem em TV por meio das afiliadas a cada ano. Além da programação, os eventos locais são vistos pelo mercado como oportunidades especiais de mídia e associação de marca.

3.3 CENTRAL GLOBO DE PRODUÇÃO – “PROJAC”

Mais conhecida como Projac (Projeto Jacarepaguá – nome do projeto inicial da construção da CGP), a Central Globo de Produção (CGP) foi inaugurada em outubro de 1995 e hoje é o maior centro de produção da América Latina, com infraestrutura, tecnologia e processos de produção para atender a todas as necessidades na realização dos programas de entretenimento da TV Globo.

Ocupa 1,65 milhões de metros quadrados em Jacarepaguá, Zona Oeste do Rio (sendo 137 mil metros quadrados de área construída), com três cidades cenográficas totalizando 160 mil metros quadrados. São 32 unidades portáteis de produção para gravação das cenas; salas de controle de estúdio, com 26 câmeras; um prédio de arquivo de fitas automatizado e robotizado, com 250 mil cópias; dez estúdios acusticamente tratados, com 8 mil metros

quadrados, e avançados recursos de iluminação. Os quatro estúdios dedicados à produção de novelas já disponibilizam tecnologia para gravação HDTV.

Os criadores têm à sua disposição quatro Unidades Móveis de produção, com 16 câmeras cada uma; 26 ilhas de edição de vídeo e outras dez de áudio; 24 estações de computação gráfica; três estações de produção de conteúdo para Internet; e um prédio de produção de efeitos especiais (tiros/explosões/maquetes). A CGP permite produções para a TV convencional, TV em alta definição e cinema digital.

Somado a isso, a CGP dispõe de um acervo de figurinos com 56 mil peças e 87 mil itens no acervo de contrarregra. Hoje, conta com uma central de geração própria de energia elétrica com capacidade para gerar 43.300 MW/ano, movida a gás natural. O consumo de energia na CGP equivale ao de uma cidade de 75 mil habitantes.

3.4 SEDE SÃO PAULO

A TV Globo inaugurou em 2007 sua nova sede em São Paulo. Com o edifício Jornalista Roberto Marinho, que abriga áreas administrativas e o departamento comercial, a TV Globo São Paulo passou a reunir em um único endereço cerca de 1.500 funcionários de 17 áreas distintas. O edifício conta com 15 pavimentos, sendo um andar de convenções, um auditório para 160 pessoas e um estúdio panorâmico no último pavimento.

Com interligação via fibra ótica com a CGP do Rio de Janeiro, a sede da TV Globo em São Paulo oferece recursos cada vez mais modernos para a produção de programas. Numa área de 20.591 metros quadrados, são seis unidades portáteis de produção; estúdio exclusivo

com 600 metros quadrados e outro de 400 metros quadrados compartilhado com o Jornalismo; sala de controle com seis câmeras; quatro ilhas de edição de vídeo e uma de áudio, esta última também compartilhada com o Jornalismo; estação de computação gráfica; e estação de produção de conteúdo para Internet. A infraestrutura ainda oferece um galpão de armazenagem de cenários com 750 metros quadrados; refrigeração com gás ecológico e baixo consumo de água (condensação a ar) e 11 camarins dispostos no bloco dos estúdios.

3.5 TV GLOBO NO MUNDO

Para a TV Globo, as fronteiras mundiais começaram a se dissolver em 1973, quando a minissérie "O Bem-Amado", sucesso de Dias Gomes, foi exportada para o Uruguai. Há mais de 30 anos, a Globo TV International distribui programas para mais de 130 países. No catálogo oferecido, estão mais de 300 títulos de dramaturgia. Em 2007, mais de 25 mil horas de programação foram licenciadas para mais de 50 países, traduzidas para 24 idiomas diferentes, alcançando uma audiência média de 100 milhões de telespectadores todos os dias.

A TV Globo Internacional é o primeiro canal brasileiro a ser transmitido ao exterior via satélite, cabo e IPTV, com qualidade digital, 24 horas por dia, voltado para os brasileiros e lusófonos no exterior. Lançado em 1999, o canal conta com 500 mil assinantes ao redor do mundo, em 114 países nos cinco continentes. A programação é composta de noticiários em tempo real, esportes ao vivo, novelas, minisséries, programações infantis e de variedades. O canal é transmitido por dois sinais de satélite, o primeiro abrange a Europa, o Oriente Médio e a África, com sinal customizado para a TV Globo Portugal, e o segundo cobre a região das Américas e Oceania, com customização para o Japão.

Globo TV Sports é a unidade de negócios responsável pela distribuição de eventos esportivos brasileiros no exterior, incluindo campeonatos de futebol, Stock Car, futsal, vôlei de praia e maratonas. Lançada em 2006, está presente em 132 territórios, alcançando milhões de fãs do futebol em todas as regiões do mundo. Sob a marca "Brazilian Magic Football", são transmitidos os melhores campeonatos, ao vivo, com narração, comentários e estatísticas em inglês. O programa semanal "Footbrazil" traz matérias especiais sobre os bastidores, os treinos e o perfil dos jogadores, e é transmitido semanalmente via satélite em inglês a nível mundial.

4. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O objetivo do departamento de Compras da TV Globo é prover as melhores soluções de compras atendendo as necessidades da organização focando na qualidade do fornecimento, preços adequados, utilizando uma base de fornecedores qualificada e confiável.

Toda a estrutura da TV Globo é dividida em grandes Centrais. Daremos foco na CGIAP – Central Globo de Informática, Administração e Patrimônio. Dentro da CGIAP, existem algumas Divisões, falaremos sobre a DISUP – Divisão de Suprimentos e Serviços. Dentro da DISUP, ainda há o Departamento de Compras e o Departamento de Contratos. São, ao todo, 5 coordenadorias: Compras Nacionais, Compras Importadas e Desembaraço Aduaneiro dentro do Departamento de Compras e Contratos de TI e Contratos Especializados dentro do Departamento de Contratos, conforme organograma abaixo.

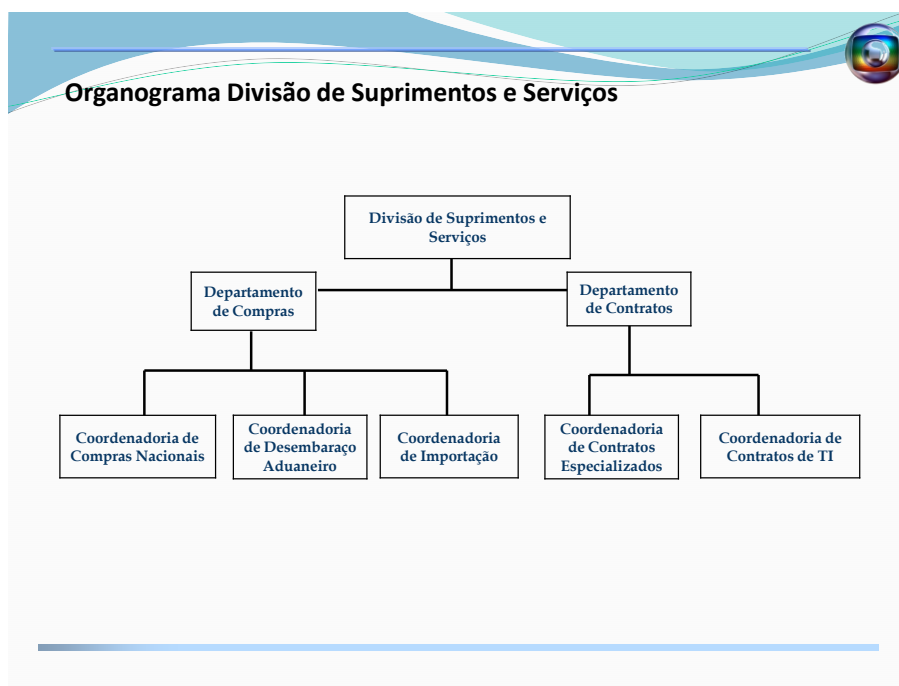


Figura 4.1 – Organograma Divisão de Suprimentos e Serviços

Em Compras Nacionais, compram-se itens por diversas formas. A mais comum é a compra por cotação (compra padrão), mas também compramos via leilões, *supply-houses*, contratos de fornecimento, acordos e regularizações.

As compras são divididas entre os compradores pelas famílias de produtos, com foco nos segmentos dos mesmos no mercado. Com isso, cria-se a possibilidade dos compradores de criarem uma maior proximidade com os fornecedores, tornando-os parceiros, conseguindo assim, através de um maior conhecimento do mercado e bom relacionamento com fornecedores, melhores preços, diminuindo os custos de obtenção de material para a organização, impulsionando-a ainda mais à frente.

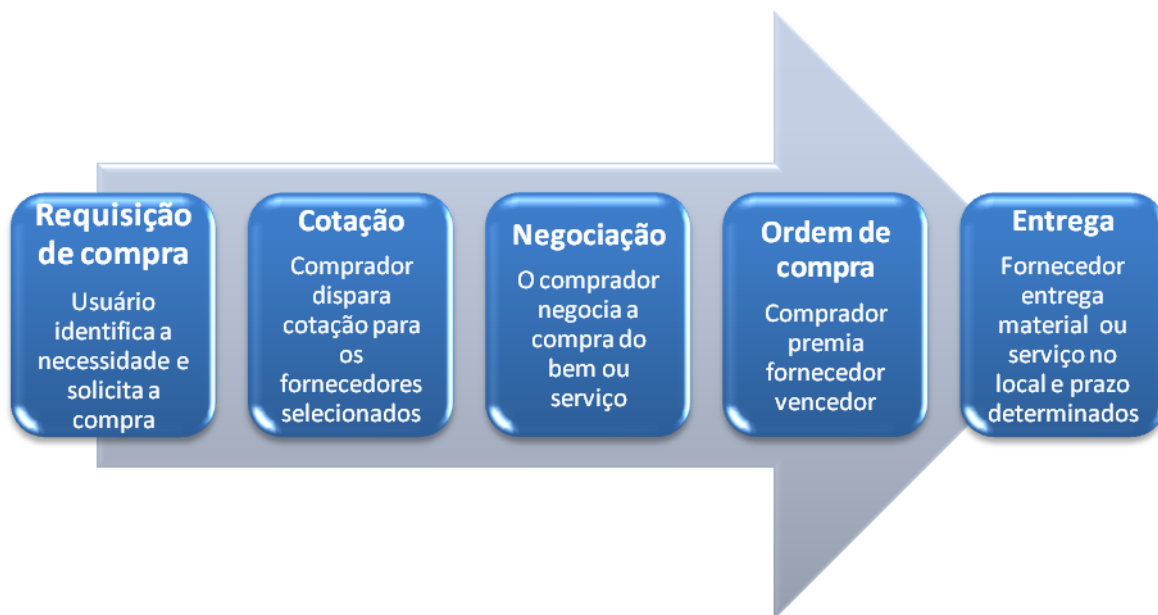


Figura 4.2 – Processo Padrão de Compras

No Rio de Janeiro, a Central Globo de Produção (Projac) possui o seu próprio departamento de compras, pois a realidade das compras da Produção é muito singular, pois envolve todos os aparatos de cenografia, juntamente com os materiais que as cidades cenográficas demandam. Lá se necessita de agilidade e flexibilidade, pois sempre surgem idéias diferentes dos criadores, demandando diferentes materiais, alguns nunca comprados anteriormente. Assim como na CGP, todas as outras sedes também possuem seus departamentos de compras, já que possuem suas próprias necessidades e já conhecem seus mercados, ganhando autonomia na tomada de decisões a nível regional.

4.1 PROCESSO DE COMPRAS

O processo de compra padrão já foi explicado anteriormente, mas existem algumas variações. O processo de compra padrão é realizado através do sistema eletrônico de compras da TV Globo, o Sourcing. Esse sistema será explicado a fundo posteriormente, mas dando uma visão geral, é um sistema que proporciona cotações dos fornecedores diretamente no portal de compras da empresa, sendo tudo feito eletronicamente, dando maior controle, transparência e confiabilidade ao processo de compras.

Fluxograma Sourcing

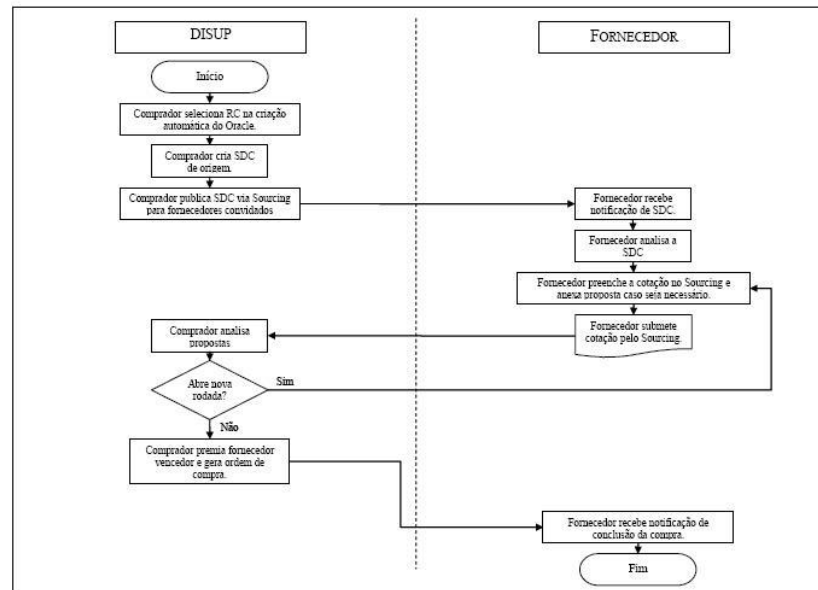


Figura 4.3 – Processo de compra pelo Sourcing

É indicado aos compradores para que usem o Sourcing, mas para isso o fornecedor tem que estar cadastrado no sistema e, às vezes, a urgência da solicitação não permite esperar, portanto existem mais dois tipos de compra padrão, com ou sem consulta formal. As duas seguem abaixo a título de comparação.

Fluxograma PO – com resposta formal

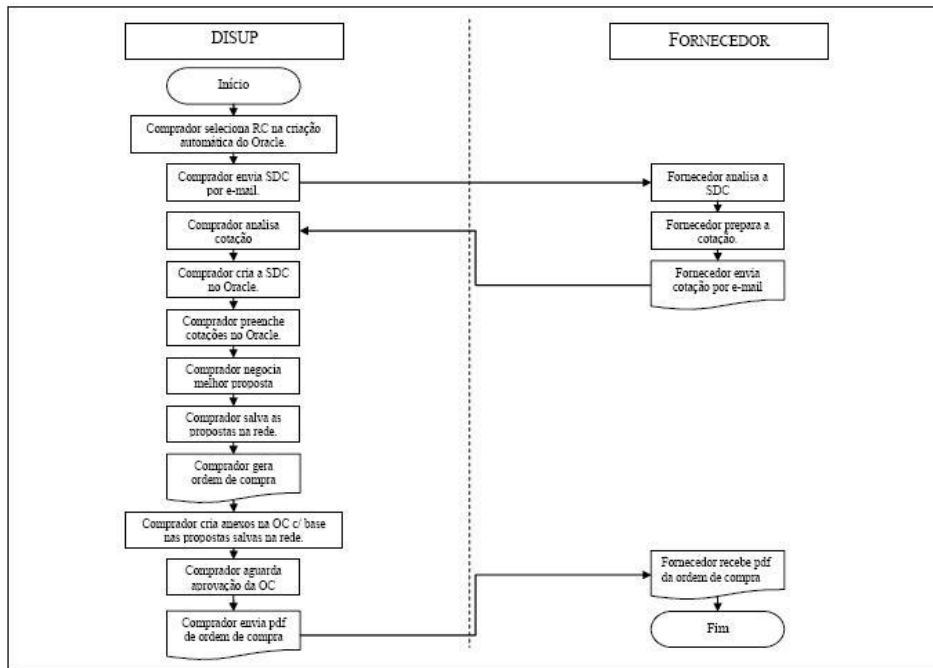


Figura 4.4 – Processo de compra com resposta formal

Fluxograma PO – sem resposta formal

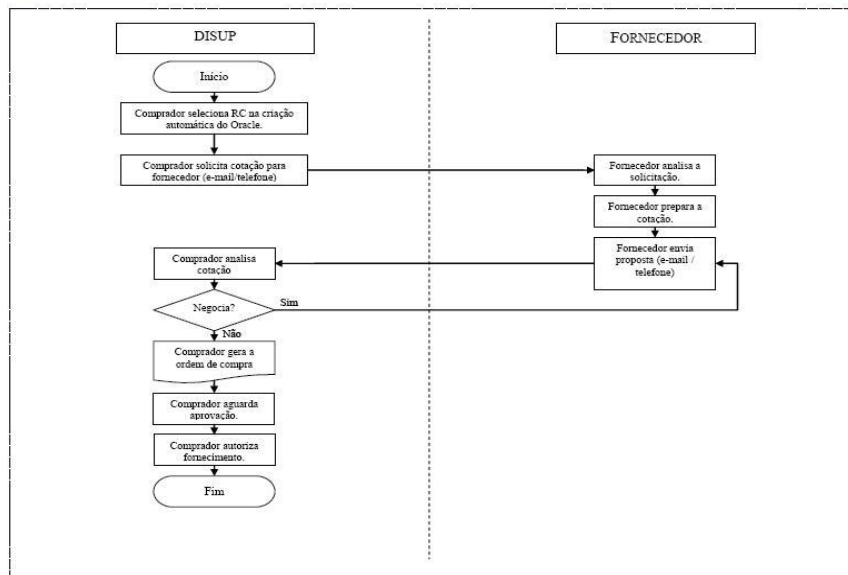


Figura 4.5 – Processo de compra sem resposta formal

Quando a demanda é realmente muito urgente e isso é sinalizado pelo requisitante e atestado pelo comprador, pode-se fazer um processo muito mais rápido, que pula várias etapas, com essa justificativa.

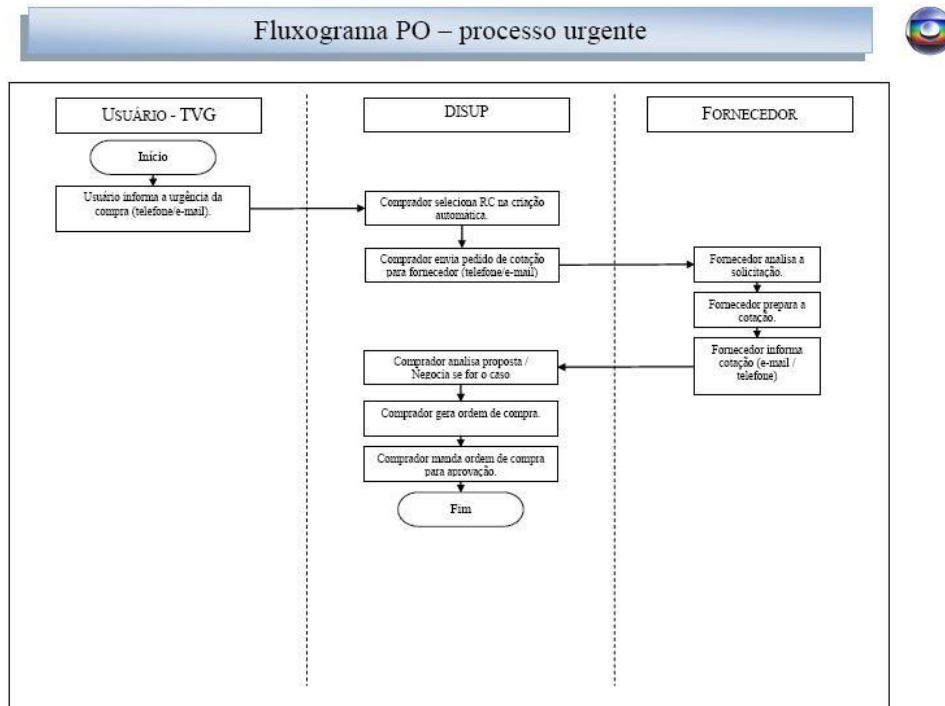


Figura 4.6 – Processo de compra urgente

Por fim, existe casos onde um material deve estar no estoque da empresa, ou porque é estratégico, ou porque tem alto giro. Esse controle do estoque é feito pelos planejadores de estoque e suas ordens de compra são feitas através de contratos, onde se mantém, uma “ordem de compra mãe”, com o valor estipulado do contrato, de onde saem as “ordens de compras filhas”, as releases. É através das releases que os fornecedores recebem os pedidos de fornecimento. Segue abaixo o processo de compra por releases.

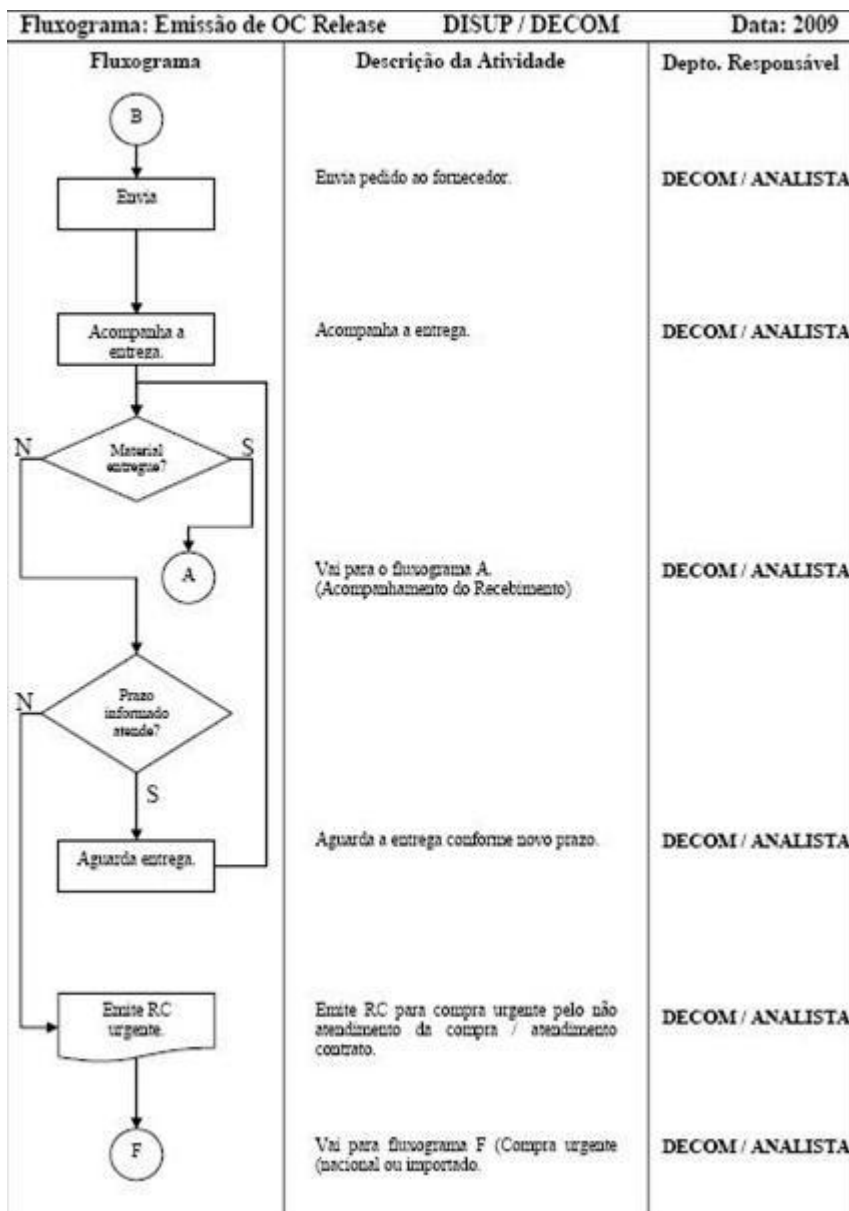


Figura 4.7 – Processo de compra por ordem de compra release

4.2 CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS

Todos os produtos que a TV Globo compra são classificados na Matriz de Classificação de Materiais ou Serviços. Essa matriz tem três segmentos, um mais geral

(Categoria), um intermediário (Grupo) e um mais específico (Classe). Esses segmentos são definidos principalmente de acordo com o mercado consumidor, facilitando a requisição e a compra do produto. Por exemplo, um cabo para transmissão é classificado como Categoria = Engenharia / Grupo = Fios e Cabos / Classe = Fios e Cabos de Audio e Video, tendo a nomenclatura ENGENHARIA.FIOS E CABOS, CABOS DE AUDIO E VIDEO. Assim, todo o processo de pesquisa, controle e emissão de relatórios fica facilitado.

Aliado a isso, utiliza-se também a padronização de descrição de material (PDM), que é uma forma única de se referir a um certo produto. Com isso, os requisitantes e os compradores só podem se referir àquele material com aquela nomenclatura pré-definida, facilitando o controle das compras e requisição realizadas. Por exemplo, um cabo de áudio e vídeo que é comprado às vezes como Cabo Audio Video Espessura 12mm, às vezes como Cabo Transmissão 12mm, ou às vezes CABO PARA NOVELA PASSIONE teria sua descrição padronizada, sendo comprado sempre, por exemplo, como Cabo de Audio e Video Ref: 12345678.

5. STRATEGIC SOURCING

A função da tarefa de compras nas organizações é uma estratégia que depende da gerência geral em reconhecer a função com sua devida importância, constituindo um desafio, pois depende do alinhamento com atividades da cadeia de suprimentos da empresa, onde o papel do comprador não se trata apenas da tarefa de investigar preço, entrega e qualidade, mas também foco na gestão estratégica de longo prazo, acordos complexos entre os stakeholders internos e fornecedores. (Delalibera, 2001)

Hoje o comprador tem que ter uma visão muito mais holística do processo de compras, analisando o custo total de aquisição (TCO – total cost of ownership) e o impacto da compra daquele material ou serviço na organização. A visão atual contrasta com a antiga, onde o comprador era um mero colocador de pedidos, onde sua rotina era basicamente ligar para os fornecedores, cotar o melhor preço e colocar a compra.

Com isso, tendo em vista a complexidade da função de compras nos dias atuais, as técnicas básicas e rudimentares de compras não têm a mesma eficácia nesse panorama. Assim, as empresas sentiram a necessidade de buscar uma nova forma de comprar, formulando a estratégia de compras com foco no mercado, tentando diminuir o risco das organizações e conseguir saving nas maiores compras, que é realmente onde Compras agrega valor às organizações. Assim, nasceu o Strategic Sourcing, que veio a atender a essa demanda das companhias.

O Strategic Sourcing é uma metodologia aplicada às áreas de Suprimentos em que se analisa profundamente o custo total de aquisição de cada família de produtos ou serviços através do mapeamento, entendimento e avaliação das especificações dos materiais, níveis de

serviço e do mercado fornecedor. Este processo revisa custos externos que afetam os produtos finais, os custos internos de utilização, financeiro e de logística, avaliando otimizações dos produtos. Além disso, maximiza custo benefício da aquisição e amplia o conhecimento do mercado fornecedor. (Delalibera, 2001)

Na visão de Braga (2010), um profissional do Strategic Sourcing harmoniza a qualidade do serviço com garantia de redução de custos, tecnologia, capacitação dos profissionais de compras e monitoramento dos resultados, como fatores na incorporação deste modelo funcional nas empresas. Na figura abaixo há um diagrama explicativo que auxilia bastante na compreensão da dimensão da metodologia.

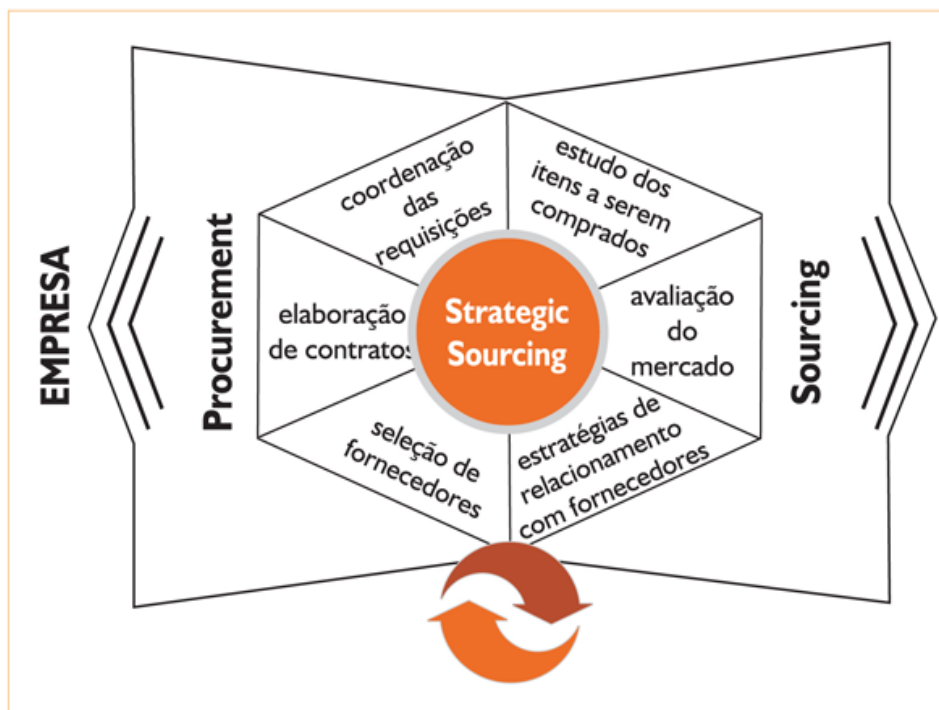


Figura 1 – Processos do Strategic Sourcing

Figura5.1 – Esquema do Strategic Sourcing

O lado direito da figura indica o sourcing com interação com o mercado fornecedor e toda atividade de inteligência ao processo de compras. Já o lado de procurement da figura trata questões tradicionais de compras através de atividades diárias de coordenação das requisições recebidas dos clientes internos, elaboração e administração de contratos, acompanhamento dos pedidos colocados juntos aos fornecedores e do seu gerenciamento. Assim, na prática, o strategic sourcing é a conjugação dos dois lados da figura, onde a inteligência do sourcing cria condições para um melhor desempenho das atividades de procurement. (Braga, 2010)

A gestão de compras adquire feições de natureza mais estratégica, uma vez que se tem de construir uma nova estrutura de fornecimento abandonando o papel de simples pesquisador de opções existentes no mercado e as condições de coordenação de rede de fornecimento são bem mais complexas que no caso de simples relações de compra e venda e é com complexidade que o setor de compras tem de lidar, se a ele cabe a coordenação da rede de fornecimento e a percepção dos tomadores de decisão no setor de compras da contratante de alguma forma deve superar. O setor de compras a quem caiba a gestão das relações na rede de fornecedores, mesmo no caso de uma grande empresa compradora, não tem poder total sobre o conjunto dos relacionamentos associados à rede e essa percepção deve permear as ações no setor e seu reposicionamento, quando necessário, para que a rede de fornecedores seja uma fonte de vantagens.

A qualidade do conjunto de decisões das quais participam os profissionais de compras e de relacionamento com os fornecedores, tais como o seu envolvimento nas decisões de previsão, identificação de fornecedores internacionais (global sourcing), redução da base de fornecedores, projetos para aquisição de bens de capital, análise de valor, qualidade e planejamento estratégico. A orientação estratégica da função compras e do relacionamento

com fornecedores conforme implementada pela empresa situa o strategic sourcing como mecanismo de implementação dos conceitos estratégicos. Ele se destina ao gerenciamento, ao desenvolvimento e à integração das competências e capacidades dos fornecedores no sentido de serem obtidas vantagens competitivas. (Souza; Bacic; Bernardes, 2009)

Assim, a função compras tem um papel muito importante no controle e na diminuição de custos. A mudança de ótica de obter os insumos no mercado, aceitando-se de forma passiva o quadro existente de fornecedores disponível e negociando-se evento a evento, para uma ótica na qual os fornecedores vão sendo moldados aos interesses da empresa por meio da construção de uma base das relações assentada em um tecido de interações capaz de integrar recursos específicos e desenvolver a cooperação entre as partes, caracteriza a gestão estratégica das compras. (MERLI, 1994)

Para realizar o Strategic Sourcing em uma empresa, existem procedimentos e passos a serem cumpridos. Conforme já dito anteriormente, não existe uma “receita de bolo” para realizá-lo em uma companhia, pois depende de muitos fatores, como cultura organizacional, recursos disponíveis, entre outros. Há uma certa divergência na literatura no que diz respeito à forma de que se deve realizar o Strategic Sourcing. Como pode ser observado abaixo, alguns autores dão 9 passos, outros, 7 passos, alguns 5, mas a essência da metodologia é a mesma.

Vou passar rapidamente pelas três formas de enxergar a metodologia, mas vou me prender mais à metodologia dos 5 passos, que vou utilizar como base para o trabalho.

Metodologia com 9 passos:

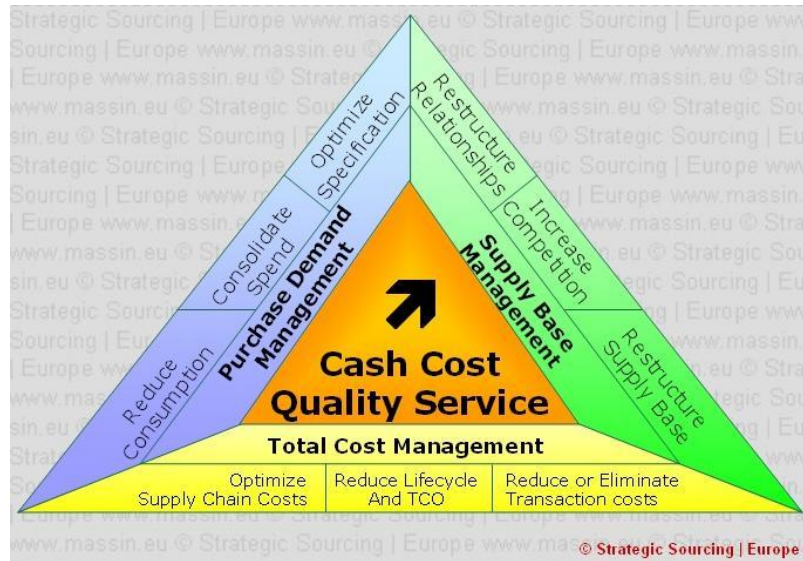


Figura 5.2 – Metodologia com 9 passos

Como pode se ver na figura, essa metodologia vê o Strategic Sourcing como propulsor da diminuição de custos e do aumento da qualidade de serviço. Para isso, há três grandes áreas de atuação, o Gerenciamento do Custo Total (Total Cost Management), Gerenciamento da Base de Fornecedores (Supply Base Management) e o Gerenciamento da Demanda de Compras (Purchase Demand Management). Dentro do gerenciamento do custo total, pode-se verificar 3 ações, Otimização de Custos Logísticos (Optimize Supply Chain Costs), Redução do Ciclo de Vida e Custo Total de Aquisição (Reduce Lifecycle And TCO). Já dentro do gerenciamento da base de fornecedores, pode-se verificar mais três ações, Reestruturar Relacionamentos (Restructure Relationships), Aumentar a Competição (Increase Competition) e Reestruturar a Base de Fornecedores (Restructure Supply Base). Por fim, dentro do gerenciamento da demanda de compras, há mais três ações a serem tomadas,

finalizando nove, Reduzir Consumo ((Reduce Consumption), Otimizar as Especificações (Optimize Specification) e Consolidar os Gastos (Consolidate Spend).

Essa metodologia, expressa pela pirâmide, vê o Strategic Sourcing como um conjunto de ações que gera um resultado final, que é o aumento da qualidade de serviços e a diminuição dos custos. Para utilizá-la, deve haver um grande relacionamento e interdependência entre os gerenciamentos de custo total, base de fornecedores e da demanda de compras. Só assim pode-se chegar ao sucesso, com as três áreas trabalhando juntas pelo mesmo objetivo, que é expresso no triângulo central da pirâmide.

Metodologia com 7 passos:



Figura 5.3 – Metodologia com 7 passos

Diferentemente da metodologia anterior, esta não apresenta o Strategic Sourcing como um resultado de ações conjuntas e sim como um processo de interdependência, onde um passo depende da realização do anterior.

O primeiro passo a ser tomado, segundo esta metodologia, é Qualificar os Grupos de Fornecimento (Qualifying Sourcing Groups). Após esse passo realizado, deve-se Selecionar as Estratégias e Táticas e serem tomadas com os grupos (Select Strategy & Tactics). O terceiro passo é Localizar e Selecionar os Fornecedores (Scanning and Selecting Suppliers). No quarto passo, deve-se Definir Planejamento e Técnicas para Implementar as Táticas (Defining planning and techniques to implement tactics). O quinto passo consiste da parte de Fazer uma Licitação com os Fornecedores e Negociar com os Mesmos (Tendering and negotiating). Já no sexto passo, chega a hora de Mudar para um Novo Fornecedor (Switching to new supplier). O último passo é Monitorar a Performance do Fornecedor Escolhido e Fazer Benchmarking no Mercado Fornecedor (Monitoring Supplier Performance and benchmarking Supply Market).

Esta metodologia é focada na mudança de fornecimento, normalmente quando o fornecimento de algum item ou categoria está ineficiente. Se a empresa estiver precisando de mudanças pontuais, vale a pena adotar essa metodologia, pois é bem didática e fácil de aplicar. Contudo, se for uma mudança total na estratégia de fornecimento, essa metodologia se apresenta muito “estreita” e ineficaz.

Metodologia com 5 passos:



Figura 5.4 – Metodologia com 5 passos

Nesta metodologia, há um foco na mudança da estratégia de compras, coração da função do Strategic Sourcing. Os passos são divididos em três grandes grupos de ação, Descoberta (Discovery), Desenho da Estratégia (Strategy Design) e Executar e Monitorar (Execute & Monitor). Dentro delas, passeiam os cinco passos, que são Análise das Compras Realizadas (Business Requirements Analysis), Análise do Mercado Fornecedor (Supply Market Analysis), Desenvolvimento da Estratégia de Fornecimento (Sourcing Strategy Development), Seleção do Fornecedor (Supplier Selection) e Implementação da Estratégia de Compras (Contract Implementation).

Essa metodologia, aparentemente a mais simples das três, na realidade é a mais completa, pois mostra didaticamente como se pode haver uma mudança de fornecimento, passando por todos os passos e nunca se esquecendo dos objetivos estratégicos da organização.

Primeiramente, antes de relatar as ferramentas e práticas utilizadas em cada passo, vamos aos três grupos de ação. Na descoberta é onde todos os dados são obtidos, seja de um sistema, histórico, planilhas ou até entrevistas, e analisados. Com a análise dos dados

pronta e em mãos, a estratégia pode ser desenhada, sendo possível serem feitos os planos de ação para executá-la, que seria o terceiro grupo de ação, sendo seguido pelo monitoramento, que é a etapa onde se verifica o realizado, se avalia e se necessário, se planeja melhorias. Como todo processo, essa metodologia também apresenta inputs (descoberta), transformações (desenho da estratégia) e outputs (executar e monitorar).

Na primeira etapa do processo, para que se possa ter tais conhecimento sobre o tema, a base de dados disponível deve ser analisada e estudada. Existem muitas ferramentas para análise desse tipo de dados, dissertarei sobre as principais.

Talvez a técnica mais básica e mais utilizada nas organizações seja o Spend Analysis, ou simplesmente análise das compras. Normalmente se analisa as compras feitas em um determinado período de tempo, de acordo com o que sua base de dados possa te oferecer. Depois que se extrai esse relatório, pode-se obter as informações gerenciais mais importantes, como total de compras, total de documentos de compra emitidos no período, os fornecedores com maior valor comprado, o saving obtido no período, entre outros. Assim, se pode chegar a conclusões muito importantes, que auxiliarão na formulação da estratégia de compras, contudo são informações muito gerais, sendo este apenas o primeiro passo, se tornando necessária uma análise mais detalhada.

O Spend Analysis oferece uma visão geral, macro, do perfil de compras da empresa. Para se obter informações mais micro, detalhadas, deve-se aplicar outras técnicas. Muitas ferramentas e técnicas existem, contudo deve-se saber qual a necessidade da empresa para aplicá-las. Nesse caso, para a realização do Strategic Sourcing, deve-se realizar uma análise mais aprofundada no que diz respeito às categorias de compras. Analisando as categorias de compras, consegue-se perceber onde a organização está alocando seus recursos,

que tipo de materiais e serviços está comprando, ou seja, um perfil de compras mais detalhado. Para esse tipo de análise, a ferramenta mais indicada é a matriz estratégica de compras (Matriz de Kraljic).



Tabela 5.1 – Matriz de Kraljic

Essa matriz tem como eixo X a incerteza de oferta, ou seja, a análise do mercado consumidor daquela categoria de produtos. Nesse eixo é analisado se no mercado há poucos players, se é um mercado de monopólio, oligopólio ou competitivo. Quanto menor a competitividade do mercado, mais difícil é de se obter poder de barganha nas negociações e de se trocar um fornecedor se for necessário, portanto, é um mercado mais complexo. Quanto maior for a incerteza de oferta, ou seja, quanto menos competitivo for um mercado consumidor de uma categoria, mais à direita a mesma será plotada.

Já o eixo Y analisa o impacto da categoria sobre o resultado organizacional, ou seja, se é uma categoria de produtos estratégicos ou se a falta de um produto da categoria para a produção core da empresa, por exemplo. Quanto maior o impacto da categoria no resultado organizacional, mais para cima da matriz a mesma será plotada.

Sendo assim, formam-se então quatro quadrantes. No quadrante Alavancáveis estarão as categorias de alto impacto no resultado da companhia e com o mercado muito competitivo, pouco complexo. São categorias que são extramente importantes, porém não é tão difícil de trocar o fornecedor, pois o mercado é bem aquecido e apresenta substitutos. No quadrante Estratégicos é onde ficam as categorias as quais deve-se tomar mais cuidado, pois as mesmas têm um alto impacto no resultado organizacional e ao mesmo tempo seus mercados não são tão competitivos, ou seja, o poder de barganha da empresa fica reduzido, pois uma troca de fornecimento se torna muito difícil. As categorias que são plotadas no quadrante Não Críticos têm baixo impacto no resultado empresarial e apresentam mercado muito aquecido, ou seja, não deve-se preocupar muito com elas, deve-se manter acompanhamento e adotar estratégias para diminuir o trabalho do comprador, como veremos mais adiante. Por fim, no quadrante Gargalos, estão as categorias que não têm muito impacto no resultado, contudo estão em mercados complexos. Estas categorias erroneamente não costumam receber muita atenção, pois estão em mercados ardilosos e não apresentam muita importância para a empresa, contudo, são produtos que estão em mercados complicados e, para evitar a falta dos mesmos, deve-se obter atenção sim a eles.

Depois de realizado o Spend Analysis e plotada a matriz de Kraljic, já foram concluídos os dois primeiros passos do Strategic Sourcing. Como tudo está interligado e relacionado, para a realização do terceiro passo, que é o desenvolvimento da melhor estratégia de fornecimento, estas estratégias deverão ser adotadas de acordo com o posicionamento de cada categoria na matriz.

Para os produtos referentes às categorias que caíram no quadrante Alavancáveis, é indicado aquisição no mercado através de consultas (cotações) aproveitando a competitividade do mercado para alcançar o menor preço, por exemplo compras através do

sistema de compras eletrônicas. Se a categoria cair no quadrante Estratégicos, é indicado procurar estabelecer parcerias com fornecedores e relacionamentos estáveis de longo prazo, como por exemplo, a criação de contratos e acordos de longa duração, garantindo o fornecimento dos itens. Para as categorias que caírem no quadrante Não Críticos, deve-se buscar a simplificação do processo de compra, reduzindo a complexidade administrativa, como exemplo podemos citar compras através de catálogos de compra, onde o envolvimento do comprador na compra é quase zero, ficando responsável apenas por monitorar as entregas e reajustar os preços. Finalmente, se a categoria for plotada no quadrante Gargalos, a estratégia a ser adotada é a de padronização dos itens, desenvolvimento de novos fornecedores e reposicionamento em relação ao mercado fornecedor, uma tática bem interessante é agregar volume em um fornecedor, visando aumentar o comprometimento do mesmo.

Tendo sido escolhida a melhor estratégia de fornecimento, segundo a posição do produto/categoria na matriz de Kraljic, agora deve-se olhar para o mercado, escolher com qual fornecedor a estratégia será aplicada.

Existem muitas formas de se selecionar fornecedores. Segundo Smith (1991), existem dois, a concorrência e a negociação. Na realidade, esses dois métodos são simultâneos, já que ocorre negociação antes, durante e depois o processo licitatório. As licitações podem considerar aspectos de preço e especificação, pois nem sempre a proposta com o menor preço atenderá tecnicamente a demanda especificada. Quando há apenas um fornecedor apto a exercer o fornecimento que se deseja, na qualidade e especificação que se quer, faz-se uma contratação dirigida. Outros caso em que se podem dirigir uma contratação são em casos de compra urgente e em casos em que o fornecedor é exclusivo no fornecimento daquele item (patenteado, por exemplo).

Após parametrizar as propostas dos fornecedores participantes da licitação, deve-se ignorar os que não conseguirem atingir a demanda técnica. Feito isso, o fornecedor que apresentar as melhores condições de fornecimento para a empresa (custo total de aquisição, prazo de entrega, garantia e condições especiais) deve ser premiado como vencedor da licitação.

Existem muitos pontos importantes na escolha de um fornecedor, que vão desde coisas básicas, como subjetivas. Recomenda-se elaborar uma análise financeira do fornecedor, para verificar seu porte e se o mesmo está em dia com as obrigações fiscais. Além disso, deve-se procurar os principais clientes e visitar as suas instalações, a fim de verificar se o mesmo é capaz de fornecer para uma empresa do porte da contratante. Ou seja, o fornecedor escolhido deve ser totalmente capaz de cumprir com as especificações demandadas pela empresa contratante.

Com a escolha do fornecedor realizada, deve-se agora, para finalizar o processo de contratação via Strategic Sourcing, implementar um contrato com o fornecedor premiado. O contrato deve ser adequado segundo a melhor estratégia de fornecimento escolhida. Por exemplo, para um fornecedor estratégico, deve-se elaborar contratos longos, a fim de garantir o fornecimento daquele item. Outro caso que é sensato fazer contratos longos é quando o item está em um mercado onde a variação de preço é muito alta, assim você garante um bom preço de fornecimento por mais tempo. Contudo, há casos em que é interessante fazer contratos de curto prazo, como por exemplo em situações onde se tem a expectativa de se realizar compras esporádicas daquele item.

Na implementação do contrato, deve-se ter a preocupação de definir bem os SLAs, as condições de fornecimento e as multas e penalidades, caso não cumprimento do mesmo. Além

de criar uma atmosfera positiva e transparente na relação cliente-fornecedor, diminui as preocupações acerca da garantia de qualidade no fornecimento.

6. VANTAGEM COMPETITIVA

Para uma empresa ser bem sucedida em seus negócios por todo o planeta, não há dúvidas de que é preciso ter vantagem competitiva sobre a concorrência. Segundo Faria (2009), “vantagem competitiva, ou diferencial competitivo, para um dado segmento de mercado, é a razão pela qual os seus clientes escolhem a oferta da sua empresa, e não a dos seus concorrentes, exatamente porque sua oferta tem algo – a vantagem competitiva – que eles buscam e é única ou melhor do que a oferta dos concorrentes”.

Ou seja, em um mercado altamente competitivo, obter a vantagem competitiva é essencial e saber o porquê de obtê-la é ainda mais importante, pois esse case de sucesso pode assim ser replicado para outras áreas. Para analisar qual vantagem competitiva a empresa tem e o porquê dela ter sido conseguida, várias análises podem ser feitas com esse objetivo, as mais conhecidas e fáceis de usar são as 5 Forças de Porter e a Análise de SWOT.

Como a empresa na qual o estudo está sendo feito é a TV Globo, líder absoluta de mercado, é claro que há vantagens competitivas dela em relação à concorrência. Vou aplicar as duas análises supracitadas e identificar a(s) vantagem(ns) competitiva(s) que a empresa obtém.

6.1 AS 5 FORÇAS DE PORTER

As cinco forças de Porter foram concebidas por ele em 1979, através da Harvard Business Review. Segundo Porter (1989) “a meta final da estratégia competitiva é lidar com, e em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja

ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.” Ela se destina à compreensão da relação entre as empresas e de que forma se pode desenvolver uma estratégia eficiente à empresa, de acordo com a análise das cinco forças competitivas.

A força que fica na faixa central do esquema é a Rivalidade Entre Concorrentes, ou seja, a relação de mercado entre uma empresa e seu concorrente. Essa força fica no meio, porque engloba toda a análise, de uma forma geral e tem uma relação direta com todas as outras quatro forças.

No Poder de Barganha dos Fornecedores e no Poder de Barganha dos Clientes, analisa-se o poder e, conseqüentemente, a força que cada uma das partes têm em uma negociação. Nas últimas duas forças, Ameaça de Novos Entrantes e Ameaça de Produtos Substitutos, analisa-se a possibilidade de ameaças à empresa, no que diz respeito a entrada de novos concorrentes, acirrando a rivalidade, ou produtos substitutos, que pode fazer com que consumidores migrem o dinheiro gasto na sua empresa para outra. Vou analisar mais a fundo cada força, separadamente, aplicado à realidade da TV Globo, empresa essa que é alvo de estudo deste trabalho.



Figura 6.1 – As 5 forças de Porter

6.1.1 Rivalidade entre concorrentes

O mercado de mídia no Brasil é muito vasto, mas a Rede Globo está em quase todos os ramos de mercado. Como exemplo, acabou de adquirir ações do site de compra coletiva ClickOn, entrando em mais um mercado, diversificando ainda mais seu negócio. Mas, como vamos falar aqui da empresa de televisão do grupo, a TV Globo, o mercado fica bem mais restrito.

Os maiores concorrentes diretos da TV Globo no que tange a televisão aberta são a Rede Record, SBT, Rede TV e Bandeirantes. Nos últimos anos, a Record cresceu bastante, muito em função do rápido enriquecimento do seu dono, Edir Macedo Bezerra. Um exemplo dessa rivalidade acirrada foi uma campanha lançada pela emissora, cuja imagem está abaixo.



Figura 6.2 – Propaganda Rede Record

Sem entrar no mérito religioso da questão ou se é certo apelar para a fé das pessoas a fim de se conseguir audiência, esse é um exemplo claro de concorrência severa, que é bastante presente hoje no mercado de mídia no Brasil.

Contudo, a TV Globo tem sua liderança no mercado doméstico de televisão aberta bem embasada. Com isso, entramos no prisma da televisão fechada, onde a rivalidade não é tão severa, pois não há tanta cultura brasileira envolvida, já que os principais nomes desse mercado são estrangeiros.

6.1.2 Poder de barganha dos fornecedores

Com exceção de alguns grandes fabricantes de produtos que são estratégicos para a empresa e não possuem muitos concorrentes, ou seja, fornecem categorias de produtos que estão plotados na matriz estratégica de compras como “estratégico”, os fornecedores não possuem muito poder de barganha nas negociações, pois a TV Globo é líder absoluta de mercado e tem um volume de compras altíssimo. Com isso, se torna difícil para alguns fornecedores perderem a TV Globo da sua carteira de clientes, pois muitas vezes, é o maior cliente.

Assim, o poder de barganha dos fornecedores, no geral, não afeta muito as estratégias de compras da empresa, pois quase sempre há alternativas viáveis a qualquer entrave de fornecimento, além da empresa conseguir, pelo seu porte, excelentes condições de fornecimento.

6.1.3 Poder de barganha dos clientes

O foco de todas as empresas, se não é, deveria ser o cliente. É o cliente que leva sua empresa para frente, pois é o dinheiro dele que faz sua empresa rodar. Por isso, além do cliente ver resultado no investimento que ele faz na sua empresa, ele tem que sentir uma relação harmoniosa com a mesma, daí a dificuldade de negociação nesse tipo de caso.

No caso da TV Globo, existem duas modalidades de clientes, aqueles para os quais toda a programação é feita, é o alvo dos produtos finais da empresa, o telespectador. A outra modalidade de cliente é quem traz o dinheiro para a empresa, que são os anunciantes. Com o primeiro tipo, não há negociação, mas ele tem e deve ser ouvido, pois toda a programação é feita pensando nele, ou seja, ele tem um poder de barganha indireto. Já com os anunciantes, a negociação é muito mais minuciosa e deve ser levada com cuidado.

Contudo, a TV Globo, por ser líder absoluta em audiência, proporciona a maior exposição de comerciais das televisões abertas do Brasil, assim muitos anunciantes desejam expor sua marca na emissora. Com isso, o poder de barganha dos anunciantes se torna mais restrito, não tendo essa força de Porter assim, muita representatividade, como a dos fornecedores.

6.1.4 Ameaça de novos entrantes

Devido o alto custo de implantação de uma emissora de televisão, a ameaça de novos entrantes se torna muito difícil de mensurar, pois é quase nenhuma. A última emissora a ser criada e que hoje figura entre as maiores é a Rede TV.

O fenômeno de crescimento absurdo que experimentou a Rede TV terminou, pois a tendência é que as emissoras cresçam até certo ponto, pois a concorrência imprimida pelas emissoras gigantes, como a TV Globo, tende a frear esse crescimento em um ponto onde não incomoda muito.

6.1.5 Ameaça de produtos substitutos

Correndo o risco de ser redundante, talvez essa força de Porter seja a que tenha mais força na realidade da TV Globo, pois com a inovação acelerada, principalmente no campo das mídias sociais, muitos novos meios de exposição de marca têm sido criados. Como exemplo, podemos citar a explosão das próprias mídias sociais e os sites de compra coletiva na internet.

Essa interatividade que está sendo vista nos últimos anos é um grande desafio para a TV Globo, que está respondendo com a diversificação dos seus produtos, com a disseminação da TV digital, a criação de aplicativos para *smartphones* e a penetração no mercado de compra coletiva, conforme já citado anteriormente.

A TV Globo tem que ser cada vez mais atraente para evitar que o público migre e gaste seu tempo em outras formas de entretenimento que não gerarão resultado para a empresa. Esse é, realmente um desafio muito grande que até agora a emissora vem

conseguindo lidar bem, mas é inegável o impacto que essa força de Porter tem na formulação das estratégias da corporação.

6.2 ANÁLISE DE SWOT

A análise de SWOT foi criada por Albert Humphrey, professor da Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970. Ela tem como intuito mapear e fazer análises do ambiente e de como a empresa está situada no mesmo. A sigla vem do inglês, S de *Strengths* (forças), W de *Weakness* (fraquezas), O de *Opportunities* (oportunidades) e T de *Threats* (ameaças).

A análise busca mapear os fatores internos (forças e fraquezas) e os externos (oportunidades e ameaças), fazendo um cruzamento entre eles, chegando a possibilidades de ação, de acordo com a característica do cruzamento.



Figura 6.3 – Matriz de SWOT

As forças são as vantagens que a empresa tem em relação aos concorrentes. As fraquezas são as desvantagens da empresa no que tange à concorrência. As oportunidades nada mais são do que aspectos positivos no mercado que podem fazer a empresa alcançar a vantagem competitiva. Já as ameaças são os aspectos negativos no mercado, que podem fazer a empresa ter sua vantagem competitiva parcial ou completamente comprometida.

Fazendo os cruzamentos, forma-se uma matriz, onde existem quatro encontros possíveis, força e oportunidade (ofensividade), força e ameaça (defensividade), fraqueza e oportunidade (debilidade) e fraqueza e ameaça (vulnerabilidade). As ofensividades ocorrem quando os pontos fortes da empresa encontram um ambiente favorável no mercado para se desenvolver, deve-se tirar proveito delas ao máximo. As defensividades são desafios muito grandes para as empresas, pois o ambiente mercadológico não está favorável, contudo, a empresa tem uma força no setor, portanto deve-se apostar em criatividade para mudar a realidade do mercado. As debilidades ocorrem quando a empresa tem um ambiente favorável e não consegue se desenvolver para atingir o sucesso, deve-se trabalhar para criar novas soluções que atinjam os objetivos. Por fim, as vulnerabilidades ocorrem quando o ambiente não é bom em alguma fraqueza da empresa, ou seja, deve-se contornar a situação da melhor forma possível, para evitar o insucesso completo.

Depois que os cruzamentos são feitos, deve-se formalizar objetivos estratégicos e metas para cada um dos cruzamentos, a fim de tirar o máximo de proveito de cada situação. Veremos adiante um exemplo prático com a empresa de estudo, a TV Globo em como o cruzamento é feito e que ações podem ser realizadas a partir do mesmo. Assim ficará clara a forma de construção da análise e as lições que podem ser tiradas dela.

6.2.1 Exemplo prático da Análise de SWOT – TV Globo

Para facilitar a construção e entendimento da análise, vou considerar apenas duas características para cada quadrante da matriz, gerando assim dezesseis cruzamentos possíveis, já que, por exemplo, se fosse considerar três características para cada quadrante, iriam ser trinta e seis cruzamentos, o que ficaria muito extenso e enfadonho. Nesse caso, o importante é a compreensão e os mecanismos, além do resultado, que nos ajudará a compreender a vantagem competitiva da TV Globo.

Matriz de SWOT

<u>Forças:</u> 1 Aparato e inovação tecnológica 2 Cobertura de quase todo o território nacional	<u>Fraquezas:</u> 1 Pouca disseminação nas mídias sociais 2 Pouca presença no exterior
<u>Oportunidades:</u> 1 Novas mídias 2 Aumento do interesse de países estrangeiros pelo Brasil	<u>Ameaças:</u> 1 Possibilidade de surgimento de uma nova forma de entretenimento 2 Aumento do consumo de TVs por assinatura

Tabela 6.1 – Matriz de SWOT simplificada

Ofensividades (forças x oportunidades)

1) Força 1 x Oportunidade 1

- a) Objetivo estratégico: Focar inovações e desenvolvimento de produtos para novas mídias
- b) Meta: Criar pelo menos uma nova mídia nos próximos dez anos

2) Força 1 x Oportunidade 2

- a) Objetivo estratégico: Focar inovações tecnológicas nos produtos que vão para o exterior
- b) Meta: Aumentar a participação dos programas no exterior em 10% no próximo triênio

3) Força 2 x Oportunidade 1

- a) Objetivo estratégico: Levas as novas mídias para todo o território nacional
- b) Meta: Alcançar a cobertura com as novas mídias em todo o território nacional até 2018

4) Força 2 x Oportunidade 2

- a) Objetivo estratégico: Expandir a cobertura em nível mundial
- b) Meta: Criar canais em pelo menos 2 países nos próximos 3 anos

Defensividades (forças x ameaças)

- 1) Força 1 x Ameaça 1
 - a) Objetivo estratégico: Atualizar o parque tecnológico para possíveis necessidades de adequação a novos lançamentos de produtos
 - b) Meta: Atualização de todo parque tecnológico em 8 anos
- 2) Força 1 x Ameaça 2
 - a) Objetivo estratégico: Criação de novos canais de TV por assinatura em parceria com a Globosat
 - c) Meta: Criação de um novo canal no próximo ano
- 3) Força 2 x Ameaça 1
 - a) Objetivo estratégico: Pesquisar possibilidade de novos produtos em todo o país
 - b) Meta: Fazer pesquisa no próximo ano
- 4) Força 2 x Ameaça 2
 - a) Objetivo estratégico: Levar canais de TV por assinatura a todo o país
 - b) Meta: Expansão prevista em até 3 anos

Debilidades (fraquezas x oportunidades)

- 1) Fraqueza 1 x Oportunidade 1
 - a) Objetivo estratégico: Aumentar disseminação nas mídias sociais
 - b) Meta: Criação de perfis organizacionais em pelo menos duas mídias sociais no próximo ano

2) Fraqueza 1 x Oportunidade 2

- a) Objetivo estratégico: Aumentar disseminação nas mídias sociais internacionais
- b) Meta: Criação de perfis organizacionais em pelo menos uma mídia social mundial no próximo ano

3) Fraqueza 2 x Oportunidade 1

- a) Objetivo estratégico: Aumentar disseminação nas novas mídias de forma internacional
- b) Meta: Geração de conteúdo em pelo menos um novo país no próximo ano por uma “nova mídia”

4) Fraqueza 2 x Oportunidade 2

- a) Objetivo estratégico: Criação de canais no exterior
- b) Meta: Criação de pelo menos 2 canais no exterior no próximo triênio

Vulnerabilidades (fraquezas x ameaças)

1) Fraqueza 1 x Ameaça 1

- a) Objetivo estratégico: Disseminação de conteúdo através das mídias sociais
- b) Meta: Criação de campanha de entrada em mídias sociais no próximo ano

2) Fraqueza 1 x Ameaça 2

- a) Objetivo estratégico: Disseminação de conteúdo através das mídias sociais internacionais

- b) Meta: Criação de campanha de entrada em mídias sociais internacionais no próximo ano
- 3) Fraqueza 2 x Ameaça 1
- a) Objetivo estratégico: Expansão em um novo país através de criação de conteúdo em uma “nova mídia”
 - b) Meta: Criação de conteúdo em 2 anos
- 4) Fraqueza 2 x Ameaça 2
- a) Objetivo estratégico: Entrada em países estrangeiros através de programas culturais brasileiros
 - b) Meta: Criação e expansão de programas do tipo em 10 países nos próximos 5 anos

Depois das duas análises aplicadas, podemos observar que o mercado de atuação da TV Globo é um mercado complexo, contudo a empresa não obtém uma concorrência tão forte de outras empresas de TV aberta no Brasil. Isso se deve ao fato principalmente da diferença tecnológica constatada entre ela e seus concorrentes. Além disso, a sua presença no exterior já é notada, estando nos planos da empresa uma grande expansão para além das fronteiras do país. Expansão essa que deve ocorrer também em novas mídias, que é uma tendência absoluta de mercado. Todos esses fatores citados anteriormente é que formam a vantagem competitiva da TV Globo em relação ao mercado e a seus concorrentes.

7. RESULTADO DA ENTREVISTA

O maior intuito da pesquisa é mostrar na prática a utilidade e importância do Strategic Sourcing no dia-a-dia das empresas. Para isso, a entrevista foi feita com Pedro Gasparelo, que trabalha como comprador de Tecnologia da Informação na TV Globo e chefiou o projeto de inserção do Strategic Sourcing na empresa.

Pedro trabalha na empresa há sete anos e tem mais de 10 anos de experiência em Suprimentos, sendo inclusive premiado em 2005 pela Associação Brasileira de Movimentação e Logística com o projeto de inserção da tecnologia RFID no controle de figurino da TV Globo, sendo este o melhor do ano na categoria de movimentação e armazenagem.

Na entrevista, Pedro deixou claro a intensa utilização da metodologia em suas negociações, mas não em todas. Quando se tem no setor uma divisão de compradores por categoria, fica mais fácil, pois se faz o Strategic Sourcing e o aproveita para as negociações futuras.

Também ficou claro o impacto que a metodologia tem nas negociações. Juntamente com outros fatores, como poder de barganha da empresa, as negociações correm mais fluentemente e se obtém um relacionamento transparente e duradouro com os fornecedores, reduzindo custos e maximizando lucros.

8. CONCLUSÃO

Após dissecarmos toda a construção e literatura acerca da metodologia de Compras alvo desse estudo, o Strategic Sourcing, pode se ter uma boa noção do que é a metodologia, para que serve, e como ela é realizada pelos profissionais no dia-a-dia das empresas.

O maior propósito deste estudo é demonstrar, como o seu próprio título já diz, o impacto que o Strategic Sourcing tem nas negociações de compras, mais especificamente na TV Globo, empresa escolhida para alvo e aplicação do estudo. Mas, após todas essas páginas de aplicação da teoria, na prática, o impacto do Strategic Sourcing pode ser medido? E se sim, a metodologia apresenta balanço positivo para as empresas que o utilizam?

Seria mais fácil dar um “sim” emblemático, mas vamos com calma. Realmente foi demonstrado pela entrevista e pela aplicação da teoria que o impacto pode ser medido através de várias frentes, seja ele financeiro, através do cálculo do *saving*, seja ele mais subjetivo, medido através da percepção de melhoria com o relacionamento com fornecedores ou funcionários mais bem alocados em uma função, por exemplo. Ou seja, o cálculo do real impacto depende da ótica que se deseja aplicar.

É importante ressaltar que o Strategic Sourcing é uma metodologia complexa, que demanda tempo para ser aplicada e em muitos casos, ajustes precisam ser feitos de acordo com a cultura e o tamanho da empresa. Não existe “receita de bolo”, o que deve ser feito é capturar a essência da metodologia e aplicar da melhor forma, de acordo com a realidade da organização.

Portanto, fazendo-se o Strategic Sourcing, passo a passo, plotando a matriz e fazendo as análises, consegue-se ter um resultado positivo. Agora, para tudo isso funcionar, deve-se

ter profissionais bem qualificados, um líder que conduza o projeto e todos os envolvidos determinados e comprometidos em cumprir o seu papel para que o resultado que a organização espera seja atingido, ou, pensando de uma forma otimista, que o resultado seja muito além do esperado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DELALIBERA, Pedro Henrique Athanasio. **Modelos de compras conjuntas adotados em arranjos interorganizacionais: pesquisa levantamento no estado de minas gerais.**

Dissertação de mestrado, 2010. Disponível em: <http://adm-net-a.unifei.edu.br/phl/pdf/0037747.pdf>

BRAGA, Ataíde. **Strategic sourcing: a transformação estratégica das empresas compradoras.** Artigo, 2010. Disponível em:

http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1625&Itemid=74

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de; BACIC, Miguel Juan; BERNARDES, José Maria Ramos. **A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos.** Gestão & Regionalidade - Vol. 25 - Nº 74 - mai-ago/2009. Disponível em:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1334/133412626004.pdf>

MERLI, Giorgio. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva,** Rio Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy,** Harvard Business Review, March/April 1979.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SMITH, R. C. **Estimating and tendering for building work**. London: Longman scientific and technical, 1991.

Link: <http://www.massin.eu/2006/10/creating-value-with-strategic-sourcing/>

Acessado em: 23/04/2011

Link: <http://www.massin.eu/2006/07/strategic-sourcing-the-7-step-methodology/>

Acessado em: 23/04/2011

<http://www.massin.eu/2006/10/example-of-a-sourcing-tree/>

Acessado em: 23/04/2011

<http://www.massin.eu/2007/04/the-benefits-of-a-strategic-sourcing-partnership/>

Acessado em: 23/04/2011

<http://purchasingpractice.com/services/sourcing-mgt/>

Acessado em: 12/05/2011

http://www.merkatus.com.br/10_boletim/120.htm

Acessado em: 02/06/2011

Anexo 1 – Sugestões Sustentáveis

Vemos todos os dias nos noticiários e até presenciamos a catástrofe anunciada que está acontecendo com o planeta. A cada dia mais detritos são lançados na atmosfera, rios e mares, mais quente o planeta fica, mais as calotas polares derretem, fazendo assim um efeito em cadeia, uma verdadeira bola de neve. Com isso, é preciso fazer algo, se não o planeta que deixaremos para nossos filhos e netos não será nada parecido com o que é hoje.

Com isso, se cada um fizer sua parte será possível salvar o mundo. Quando falo cada um, é cada pessoa, individualmente mesmo, mas quem mais contribui para a devastação, sem dúvida nenhuma, são as empresas. Assim quem mais pode ajudar a conter esse problema, são elas mesmas.

Além dos grandes tratados de não agressão à natureza que são firmados entre os países e entre os países e as empresas, cada empresa pode adotar práticas sustentáveis no seu cotidiano. Se todas as empresas tivessem planos de sustentabilidades implantados, com certeza a ajuda à contenção dessa devastação seria enorme. Com isso, vou propor algumas práticas de sustentabilidade que podem ser aplicadas em qualquer setor, de qualquer empresa.

Uma prática que vem se tornando comum, inclusive em residências, é a utilização da água da chuva para uso interno. Embora a instalação do esquema hidráulico tenha um custo relativamente alto, pois mexe com toda a estrutura do estabelecimento, a água da chuva, em locais onde chove o ano todo, é um recurso abundante.

Na figura abaixo podemos perceber todo o esquema de funcionamento da solução exposta. A água que é recebida da chuva e é escoada do telhado, é levada até o chão, onde

passa por um filtro e é armazenada dentro de uma cisterna enterrada. De lá, a água é levada por canos até uma bomba hidráulica, de onde é bombeada para uma caixa d'água, tendo como destino os locais onde irá ser utilizada.



Figura 1 – Esquema de funcionamento do sistema para aproveitamento da água da chuva

Como a água da chuva não é considerada potável, pois contém muitas impurezas, ela pode ser utilizada para irrigação de jardins, para lavar o estabelecimento, bicas externas, tanques para lavar roupas, vaso sanitário, máquina de lavar roupas e outras utilizações que não demandem uma pureza tão grande da mesma, como chuveiros, bicas de banheiro e de cozinha.

Outra prática sustentável bem conhecida por todos é a utilização do sol como fonte de energia. A energia solar consiste na utilização da energia proveniente do sol, que é receptada por células fotovoltaicas, presentes em grandes placas de metal especial. Esse calor é armazenado e é transformado em energia elétrica ou mecânica, dependendo da necessidade. Assim, é possível substituir a energia consumida, ou parte dela, por essa modalidade, que representa uma energia totalmente “limpa”.



Figura 2 – Painéis solares

Uma vantagem desse tipo de energia é que, em países como o Brasil, onde faz sol o ano inteiro, a fonte de calor é abundante, tornando-a mais eficiente. Uma desvantagem é o alto custo de instalação e das placas receptoras. Contudo, ao longo dos anos esse dinheiro gasto é “recuperado” através da economia de energia que proporciona ao usuário.

As duas práticas supracitadas exigem algum investimento significativo, contudo gera um alto retorno econômico. Todavia, existem práticas que geram pouco custo ou custo nenhum e também dão sua parcela de contribuição, mesmo que com pouco impacto financeiro.

Uma dessas práticas é a reaproveitamento de folhas para impressão, não de documentos importantes, mas de relatórios que só serão utilizados na hora ou de apresentações para aprovação, por exemplo. Outra prática muito comum em empresas é a compra para cada funcionário de uma caneca para que o mesmo possa tomar café e água, com isso se reduz a utilização de copos plásticos, o que também gera economia para a empresa.

Um assunto que anda muito junto com a sustentabilidade é a responsabilidade social. Cada vez mais as empresas, até por uma determinação do governo, têm contratado profissionais portadores de necessidades especiais (PNE's). Por isso, é de suma importância que a empresa tenha acesso e facilidades para portadores de deficiências.

Talvez o maior retorno que se tenha desses tipos de ações não seja financeiro, ou que a empresa passa a ser bem vista pelos consumidores, ou ainda que a empresa passe a cumprir com uma obrigação regulamentar e sim a conscientização das pessoas envolvidas, que elas tenham a noção do enorme benefício que as práticas sustentáveis dão para a sociedade e para o futuro do nosso planeta.

Anexo 2 – Roteiro de Entrevista

- 1- Você utiliza o Strategic Sourcing nas suas negociações de compras?
- 2- Quais são as principais práticas de Strategic Sourcing que você utiliza?
- 3- Você costuma plotar as categorias que você compra na matriz estratégica de compras?
- 4- Você consegue estimar quanto tempo a mais você “gasta” quando se utiliza das práticas do Strategic Sourcing (quanto tempo a mais utiliza do que se fosse apenas colocar o pedido de compra)?
- 5- Você conseguiria estimar o impacto do uso da metodologia nos seus ganhos em negociação?
- 6- Mas por que a metodologia te ajuda tanto assim?
- 7- Poderia me dizer um caso onde o uso do Strategic Sourcing tenha beneficiado a sua empresa?
- 8- Além dos descontos, você consegue estimar qual ganho mais a empresa tem quando os seus compradores utilizam o Strategic Sourcing?
- 9- Você acha que o uso do Strategic Sourcing está restrito à compra de algumas categorias de produtos apenas? Por que?
- 10- Que importância você dá ao uso da metodologia?

Anexo 3 – Respostas da Entrevista

- 1- Sim, o tomo como base em todas as minhas negociações.
- 2- Procuo fazer acordo de fornecimento, a fim de agilizar o processo de compras e gerar maior saving para a corporação a longo prazo.
- 3- Sim, é a partir delas que faço todas as minhas análises e monto minhas estratégias.
- 4- Bastante tempo, pois quando não se tem muito no que se basear, perde-se muito tempo. Agora, se você compra quase sempre as mesmas categorias de produto, você faz o Strategic Sourcing, mapeia o mercado e a partir daí você pode se basear nele para as negociações futuras.
- 5- O impacto com certeza é muito grande. Eu diria que metade das negociações que eu faço, 50% do crédito vai para o Strategic Sourcing e os outros 50% para o poder de barganha que ganho por trabalhar na TV Globo.
- 6- Porque quando vou negociar, já conheço bem o mercado, todos os players que atuam nele, conheço o fornecedor, seus pontos fortes e fracos, até onde posso ir nos descontos, ou seja, tenho todas as munições necessárias para uma boa negociação.
- 7- Fiz um acordo de longo prazo com uma grande empresa de Informática com um desconto muito acima do padrão, essa negociação é muito importante hoje para dar mais agilidade aos usuários na hora de se requisitar um produto contemplado pelo contrato.
- 8- Uma coisa muito positiva que conseguimos foi desenvolver os nossos fornecedores tecnologicamente, tendo como um dos resultados a forma de pesquisa jornalística mais rápida do mundo.

- 9- É expansível para todas as categorias, a partir da elaboração do Strategic Sourcing que você vai ver qual a estratégia de compras adequada a cada uma delas.
- 10-É muito importante, pois os resultados são realmente perceptíveis, é um salto de qualidade para o comprador e, por conseguinte, a área de compras e a empresa.