

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

FABIANO FRAGA ENGEROFF

***CONTINUAR DIRECIONANDO E CONCENTRANDO A COMPRA DE
MATÉRIA-PRIMA DE AÇO INOXIDÁVEL NO MERCADO NACIONAL OU
DESENVOLVER O MERCADO DE FORNECEDORES INTERNACIONAIS?***

Porto Alegre

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

FABIANO FRAGA ENGEROFF

***CONTINUAR DIRECIONANDO E CONCENTRANDO A COMPRA DE
MATÉRIA-PRIMA DE AÇO INOXIDÁVEL NO MERCADO NACIONAL OU
DESENVOLVER O MERCADO DE FORNECEDORES INTERNACIONAIS?***

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento

Porto Alegre

2008

RESUMO

Neste caso de ensino será analisada a situação enfrentada por empresas que dependem de poucos ou únicos fornecedores de matéria-prima em nível nacional.

O caso descreve o dilema da empresa ENGEMAN, uma empresa do setor metal mecânico que atua no processamento e distribuição de produtos oriundos de aços planos inoxidáveis.

Serão consideradas as vantagens e desvantagens que a empresa enfrentará caso desenvolva fornecedores no mercado internacional, analisando as condições do mercado, como: lead time de entrega, preço, qualidade de material e comprometimento de fornecimento em longo prazo.

Em nível de mercado interno (Brasil) existe apenas um fornecedor.

A empresa é fictícia e o caso é real. Este caso de ensino tem como objetivo demonstrar a dificuldade enfrentada pela área de Suprimentos para a tomada de decisão.

SUMÁRIO

1 ESTUDO DE CASO.....	05
1.1 Introdução.....	05
1.2 A Empresa.....	06
1.3 Matéria-Prima.....	07
1.4 O Dilema.....	10
1.5 Evolução dos Fatos.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Inteligência competitiva e os processos de tomada de decisão.....	18
2.1.1 Considerações de acordo com a teoria.....	20
2.2 Poder de negociação dos fornecedores.....	20
2.2.1 Considerações de acordo com a teoria.....	21
2.3 Estratégia Competitiva.....	22
2.3.1 Considerações de acordo com a teoria.....	23
2.4 Monopólio.....	23
2.4.1 Considerações de acordo com a teoria.....	24
2.5 Importação.....	25
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
4 REFERÊNCIAS.....	30

1 ESTUDO DE CASO

1.1 Introdução

No 2º semestre de 2007 a Diretoria da empresa começou a estudar o modelo de atuação do fornecedor de matéria-prima nacional, buscando identificar as características de precificação utilizada e as variáveis de impacto direto. Algumas questões preocupavam a empresa: o baixo resultado financeiro, as condições de competitividade e a perda de market share.

A ENGEMAN deparava-se com grande queda no preço da matéria-prima, o que afetou diretamente o seu resultado do ano, em função de estar com produtos com um custo de estoque muito alto. Enfrentava também desalinhamento com os concorrentes que estavam abastecendo-se do mercado internacional.

Em função destes fatos, surgiu a necessidade de conhecer o potencial competitivo dos fornecedores internacionais, para poder definir qual a postura de atuação da empresa em relação a cadeia de suprimentos, em que apresenta apenas um fornecedor nacional (monopólio).

1.2 A Empresa

A ENGEMAN foi fundada na década de 30, atuando inicialmente, com os produtos secos e molhados, ferragens, artefatos de couro, compra e venda de produtos coloniais. Em pouco tempo aquele pequeno comércio passou a atuar como armazém de produtos gerais.

Com o passar dos tempos, tornava-se cada vez mais forte a vontade dos fundadores de crescer, principalmente por parte de seu presidente e fundador. Um dos caminhos era expandir o ramo de atuação. Na época foi escolhido o setor metalúrgico, com a comercialização de aços planos e não planos.

Os anos foram passando e os sócios fundadores tendo sempre em mente o crescimento, passaram a atuar na indústria, com a fabricação de tubos de aço com costura, iniciando pelo tubo de aço carbono, na década de sessenta, e com o tubo de aço inoxidável na década de noventa.

Desde então, a ENGEMAN, vem expandindo suas atividades ano a ano, sempre no ramo metalúrgico, agregando novos produtos, com constantes investimentos em novas tecnologias e equipamentos de última geração, com conseqüente aumento na sua capacidade instalada, tanto no segmento de tubos quanto na distribuição de aços planos.

A ENGEMAN tem uma unidade na Região Sul do Brasil, atuando na produção de tubos de aço carbono, inoxidável e na distribuição de aços planos, além de outras duas unidades no Sudeste, destas uma atuando na fabricação de tubos de aço carbono e outra na distribuição de aços planos.

Em maio de 2007, foi adquirida por uma administradora de investimentos estrangeiros, que assumiu o controle acionário da ENGEMAN.

A nova administração deve injetar 300 milhões de reais na ampliação e modernização da empresa, até 2009. “Esse montante representa dez vezes o que a empresa vinha recebendo em média”. Os investimentos permitirão aumentar em

50% a capacidade de produção da fábrica e capacitá-la para manufaturar produtos mais sofisticados.

A missão da empresa é oferecer produtos e serviços de qualidade que atenderam às necessidades dos clientes, trazendo benefícios para todos que participam do negócio, e assim manter a empresa competitiva no seu ramo de atuação.

O faturamento da empresa em 2007 foi de R\$ 900 milhões e previsão para 2008 é de R\$ 1,4 bilhões.

1.3 Matéria-Prima

No segmento de atuação da ENGEMAN a matéria-prima (aços planos carbono e inoxidável) representa aproximadamente 80% do seu custo.

O consumo atual de aço no mundo apresenta-se em 1.414 milhões de toneladas, sendo :

China = 477 milhões t.

Europa = 260 milhões t.

EUA / Canadá = 146 milhões t.

América Latina = 75 milhões t.

Outros = 456 milhões t. (Brasil = 33 milhões t.)

O Brasil é o 9º maior produtor.

A ENGEMAN utiliza em sua linha de produção matéria-prima de aço carbono e aço inoxidável. A seguir, estaremos descrevendo um pouco sobre os aços inoxidáveis, os quais são objetos deste trabalho.

Aço Inoxidável

O aço inoxidável é, basicamente, uma liga ferro-carbono com teor mínimo de 10,5% de cromo. Em sua composição também contem níquel, molibdênio e outros elementos, que apresenta propriedades físico-químicas superiores aos aços comuns, sendo a alta resistência à oxidação atmosférica a sua principal característica. Estes elementos de liga conferem uma excelente resistência à corrosão quando comparados com os aços carbono (oxidáveis).

As principais famílias de aços inoxidáveis presentes no negócio da ENGEMAN, classificados segundo a sua microestrutura, são: ferríticos e austeníticos.

- **Austenítico**

- equipamentos para indústria química e petroquímica
- equipamentos para indústria alimentícia e farmacêutica
- construção civil

- **Ferrítico**

- eletrodomésticos (fogões, geladeiras, etc)
- balcões frigoríficos
- indústria automobilística
- sinalização visual - Placas de sinalização e fachadas

Principais atributos do aço inoxidável :

- Alta resistência à corrosão;
- Resistência a temperaturas elevadas;
- Grande capacidade de conformação : o aço inox é flexível, pode ser facilmente moldado;

- Resistência mecânica elevada;
- Versatilidade e forte apelo estético;
- Limpeza de rotina simples;
- 100% reciclável : não agride o meio ambiente;
- Material inerte, ou seja, não deixa gosto, não tem cheiro e não desprende metais;
- Durabilidade : o que é feito de inox é feito para durar por muito tempo;
- Baixo custo de manutenção;

Um dos empregos mais conhecidos do inox é em utilidades domésticas. Presentes no dia-a-dia dos consumidores, produtos como talheres, facas profissionais, panelas e baixelas têm vantagens quando fabricados em inox. Sua superfície não-porosa e lisa (similar ao vidro) dificulta o acúmulo de alimentos e faz com que seja limpo com mais facilidade, evitando a proliferação de bactérias nos diversos utensílios.

Outras aplicações do inox são :

- Linha branca (fogão, refrigerador, lavadoras, microondas);
- Construção civil;
- Automotivo (sistema de exaustão)
- Indústria (cervejarias e sucos, farmacêutica, papel e celulose, petroquímica, reservatório de líquidos, tanques de armazenamento e resfriamento, usinas de açúcar, vinícolas)

1.4 O Dilema

Como já referido anteriormente, um dos segmentos de atuação da empresa ENGEMAN corresponde a aços planos inoxidáveis, que representam atualmente 30 % do faturamento.

Os aços inoxidáveis apresentam em sua composição química o “Níquel (Ni)”, que é o metal de maior valor agregado na London Metal Exchange (LME)

No âmbito nacional existe apenas um fornecedor de matéria-prima, o qual desenvolveu uma rede de distribuição, no qual a ENGEMAN faz parte. Para aderir a esta rede é necessário atender alguns critérios, como :

- Comprar no mínimo 80 t / mês;
- Comprar no mínimo 75% de suas compras totais de aços planos inoxidáveis do fornecedor nacional;
- Informar mensalmente ao fornecedor nacional os volumes compra, venda e estoque de aços planos inox;
- Informar a quantidade importada de aço plano inoxidável;
- Atender todas as cláusulas que constam no contrato de adesão;

O fornecedor nacional abastece-se de matéria-prima internacional (Níquel), no qual o seu preço é controlado pela LME. Desta forma, a matéria-prima que ele compra hoje somente irá alcançar o mercado distribuidor nacional em aproximadamente 60 dias (lead time).

Como todo o mercado, qualquer desequilíbrio entre a oferta e demanda gera volatilidade e alguma especulação, podendo ocasionar grandes impactos para a empresa ENGEMAN.

Como existe apenas um fornecedor nacional os preços, quantidade mínima de fornecimento, prazo de entrega, condições técnicas e comerciais ficam em suas

mãos, ou seja, os seus clientes acabam não tendo poder negociação e apenas uma situação de aceitação da condição comercial proposta.

Desta forma, o problema enfrentado pela empresa ENGEMAN é identificar como atuar em um segmento de mercado que apresenta grandes riscos para o negócio, onde uma possível variação não identificada nos preços de compra de matéria-prima de aço inoxidável poderá ocasionar prejuízos que afetam o resultado de toda a empresa. Onde, em função do lead time do fornecedor nacional é necessário enviar os pedidos de compra com um mês de antecedência, sendo que neste momento ainda não se conhece a tabela de preços que será praticado para o mês de entrega, ou seja, temos que comprar sem conhecer o preço que será praticado no momento da entrega (faturamento).

Considerando o problema enfrentado e as condições exigidas pelo fornecedor nacional, a empresa ENGEMAN depare-se com um grande dilema :

“Continuar direcionando e concentrando a compra de matéria-prima de aço inoxidável no mercado nacional ou desenvolver o mercado de fornecedores internacionais?”

1.5 Evolução dos fatos

A ENGEMAN atua no mercado de aço inoxidável a mais de 16 anos, atendendo a área de tubos soldados e centro de serviços (chapas, blanks e telhas).

Em 2007 o preço do níquel na London Metal Exchange (LME), alcançou o valor de US\$ 50 mil a tonelada. Atualmente, as cotações apontam para US\$ 19 mil, refletindo o enfraquecimento da demanda dos produtores de aço inoxidável.

Considerando a evolução dos preços do níquel, de 2000 até 2008, o produto passou de US\$ 7 mil a tonelada para entrar este ano valendo US\$ 27 mil a tonelada. E a volatilidade também: o preço alcançou pico histórico em 2003 (quase US\$ 17 mil), registrou queda durante dois anos, para anotar novo recorde em 2006 (US\$ 35 mil) e cair 21% no ano passado.

Sendo assim, podemos constatar que os US\$ 50 mil (2007) a tonelada foi o valor mais alto apresentado e causou grandes dificuldades na empresas que estavam com os estoque elevados, pois a queda no preço foi brusca, afetando os resultados.

O níquel é o metal determinante para montagem do preço do aço inoxidável.

Em fevereiro de 2007 foi acordado na rede de distribuidores do fornecedor nacional que as compras à partir de março deveriam ser de 500 toneladas por mês por distribuidor, sendo que o fornecedor daria condições especiais de preço.

A ENGEMAN em março e abril programou está quantidade acordada, mas as vendas não corresponderam, sendo que à partir de maio não manteve a compra de 500 toneladas. Porém o estoque da empresa estava alto e com um preço médio muito alto.

O grande problema apresentou-se com a queda do preço do níquel, que refletiu na queda de preços da tabela do fornecedor nacional, ou seja, o preço de reposição da matéria-prima caiu drasticamente, porém toda a rede distribuidora apresentava-se estocada.

No segundo semestre de 2007 constatou-se no mercado brasileiro um grande aumento de importações de aço inoxidáveis, os quais apresentavam diferença de preço na casa dos 20% em relação ao preço de venda do fornecedor nacional.

A ENGEMAN que não estava importando, enfrentou grandes dificuldades no mercado, perdendo market share, em função dos concorrentes apresentarem

preços de vendas muito inferiores. Mas a grande dificuldade era o nível de estoque com um preço médio ainda alto.

Em função destes fatos a diretoria da empresa implementou uma área de inteligência de mercado, justamente para estudar estas variações, conhecer o processo de precificação do fornecedor e auxiliar na tomada de decisão de futuras compras de aço inoxidável.

Iniciou-se em 2007 o estudo para identificar o modelo de precificação do fornecedor, correlacionando o preço do níquel (conforme LME) com a tabela de preços do fornecedor.

Conforme determinação da diretoria foi desenvolvido pela área de inteligência de mercado uma política para o aço inoxidável com objetivo de estabelecer regras para o processo decisório e elaboração dos contratos derivativos de Níquel e sua correlação com o valor do estoque de Aço Inoxidável da ENGEMAN, visando assegurar um gerenciamento prudente e eficiente dos produtos, estabelecendo critérios e definições claras para sua utilização, através da :

- identificação dos riscos associados à manutenção de estoque de aço inoxidável,
- entendimento e antecipação dos movimentos nos preços dos fornecedores;
- correlacionar a variação do níquel com a tabela do fornecedor nacional;
- fixação dos critérios de proteção para compra de aço inoxidável;

A utilização de instrumentos estatísticos adequados aprimora o entendimento e a antecipação de alguns movimentos nos custos das matérias-primas e pode ser útil para outros fins, como decisões de importação e avaliação de riscos de variações consideráveis nas margens devido à oscilação dos preços dos metais.

Com o estudo de probabilidades, podemos definir o grau de risco assumido ao contratar uma importação com preço definido. Neste caso, é assumida uma obrigação entre exportador e importador de venda e compra de aço inoxidável.

Em dezembro de 2007 foi contratado um novo Diretor de Suprimentos para desenvolver novos fornecedores e mudar o processo e política de compra da ENGEMAN. Desta forma, iniciou-se imediatamente o trabalho de reconhecimento dos potenciais fornecedores mundiais e avaliação das condições de preço praticadas.

Incide sobre a bobina de aço inoxidável um imposto de importação de 14%, além dos custos de internação do produto que são altos.

Em janeiro de 2008 o Diretor de Suprimentos e sua equipe concluíram as cotações e constataram que o preço no mercado internacional apresentava-se em torno de 20% à 25% mais barato que o mercado nacional, considerando o preço vigente.

Em função de a importação apresentar um lead time de entrega de aproximadamente 90 dias era necessário analisar e projetar as variações possíveis no preço na tabela do fornecedor nacional. Neste momento foi de fundamental importância o trabalho realizado pela área de inteligência de mercado, onde conseguiram identificar como o fornecedor nacional atualiza a sua tabela de preços e quais as probabilidades do preço internacional estar maior que o preço do mercado nacional no mês de recebimento da matéria-prima.

Ao contratar a compra a ENGEMAN assume um estoque de aço inox que tem seu preço de mercado impactado pelo risco de mercado associado aos preços de metais, principalmente o níquel.

O lead time de 90 dias é o intervalo existente entre a compra da matéria-prima, o recebimento, produção e o faturamento. Em outros termos, a ENGEMAN fica exposta à variação do preço dos metais que compõem a sua matéria-prima

desde a contratação da compra até a data do fechamento da venda, sendo que os produtos vendidos são precificados pelo custo de reposição.

Quedas consecutivas no preço das matérias-primas ocasionam uma perda de margem para a ENGEMAN, assim como altas consecutivas resultam em ganhos, pois a cada período a companhia vende os produtos por um preço maior em relação ao custo de reposição e vice-versa.

Em março de 2008, o Diretor de Suprimentos juntamente com o Diretor Presidente definiram que seria importante o Diretor de Suprimentos realizar uma visita no mercado asiático para conhecer os potenciais fornecedores e fortalecer a relação “cliente e fornecedor”.

Desta forma, no mês de abril o Diretor de Suprimentos visitou o mercado asiático, conhecendo os principais usinas produtoras de aço inoxidável como : China, Taiwan e Índia.

Uma das preocupações que se tinha era referente a qualidade da matéria-prima, pois o mercado de aço inoxidável é muito exigente e o valor agregado é muito alto, desta forma, a área de Suprimentos especificou em sua ordem de compra e contrato todos os requisitos técnicos e comerciais necessários para assegurar a qualidade do produto, como:

- aplicação do produto;
- norma contratada;
- acabamento de superfície;
- tolerâncias dimensionais
- tolerância de forma;
- faixa de peso das bobinas;
- diâmetro interno
- embalagem
- proteção superficial;
- inspeção na origem;

No final do mês de abril a ENGEMAN recebeu o primeiro lote de bobinas importadas e imediatamente iniciou o processo de avaliação da qualidade do material. Os certificados de qualidade apresentaram-se de acordo com o norma contratada (composição química e propriedades mecânicas).

Iniciou-se o processamento dos materiais considerando o procedimento técnico para acompanhamento de bobinas para teste, ou seja, matéria-prima em desenvolvimento de novos fornecedores. Após o processamento das primeiras bobinas pode-se constatar a qualidade do material o que permitiu atender perfeitamente o mercado.

Após atestar que o material importado apresentava condições semelhantes ao mercado nacional o Diretor de Suprimentos definiu a importação de matéria-prima como um ponto fundamental em sua gestão e necessário para o crescimento da empresa.

Fatores importantes para definir a distribuição de compra de matéria-prima entre o mercado nacional e internacional:

1. política de precificação do fornecedor nacional;
2. capacidade (toneladas) do fornecedor nacional;
3. projeção do níquel;
4. taxa cambial
5. taxa de juros x prazo de pagamento;
6. crescimento econômico mundial;
7. crescimento do mercado brasileiro
8. níveis de estoque;
9. o crescimento do consumo na produção de aço inoxidável e de ligas a base de níquel;
10. a elevação dos custos de produção;
11. o elevado custo para implantação de novos projetos;

Podemos entender que realizar uma simples compra mensal exige um nível de conhecimento de mercado muito alto, apoiado de um estudo de previsão de

preços da commodity (níquel), relacionado a possível variação na tabela de preços do fornecedor nacional. Estas informações são fundamentais para definir qual o volume adequado, considerando previsões de vendas e política de estoque, diretamente relacionados ao resultado esperado pela empresa.

Vantagens e desvantagens

Fornecedor nacional:

1. Lead time : 30 dias;
2. Preço: indefinido no momento da compra;
3. Qualidade : aprovada;
4. Lote mínimo : 80 toneladas;
5. Determina o preço;
6. Alta taxa de juro para pagamentos de 45 dias;

Fornecedor Internacional:

1. Lead time : 90 dias;
2. Preço: definido no momento da compra;
3. Qualidade : aprovada;
4. Lote mínimo : 20 toneladas;
5. Negociação de preço;
6. Baixa taxa de juro para pagamentos a 90 e 180 dias;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ambiente em que as empresas estão inseridas está modificando-se continuamente, verifica-se claramente que a competição tende a ficar cada vez mais acirrada, a concorrência tende a ocorrer em nível mundial, à entrada de vários produtos no mercado interno está tornando a competição cada vez mais intensa.

O dilema enfrentado está diretamente relacionado à gestão empresarial na área de Suprimentos (matéria-prima) que representa 80% do custo da empresa. À tomada de decisão na compra é extremamente relevante para o sucesso desta organização, como também à área de inteligência de mercado.

2.1 Inteligência Competitiva e os Processos da Tomada de Decisão

Richard Daft em Organizações Teoria e Projetos (Cengage Learning, 2008), escreve sobre processos da tomada de decisão, tema crucial para todo profissional de inteligência.

Toda organização cresce, prospera ou fracassa com o resultado das decisões tomadas por seus dirigentes, e essas decisões podem ser arriscadas e incertas e sem qualquer garantia de sucesso. Algumas vezes, a tomada de decisão pode ser um processo de tentativa e erro, em que os altos dirigentes continuam a buscar meios apropriados para resolver problemas complexos.

A maior parte das decisões organizacionais não é tomada de maneira lógica e racional. A maioria das decisões não começa com uma cuidadosa análise do problema, seguida pela análise sistemática das alternativas e, finalmente, implementação da solução. Pelo contrário, os processos de decisão são caracterizados por conflito, construção de coalizão, tentativa e erro, velocidade e enganos.

Na tomada de decisão o gestor ou administrador de empresa deve constantemente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e como fazer. Está em sua responsabilidade estabelecer objetivos, definir os recursos necessários e resolver os problemas que surgem pelo caminho.

Conforme Padoveze, (2002) diz que “o processo de tomada de decisão refere-se às mudanças que poderão ocorrer em uma organização e que estas devem partir de níveis hierárquicos superiores”.

Segundo Hammond / Keeney / Raiffa, 2004 dizem que as mais complicadas decisões podem ser resolvidas, considerando-se um conjunto de oito elementos (veja a seguir). Os cinco primeiros – problema, objetivos, alternativas, conseqüências e trocas – constituem o núcleo central e podem ser aplicados virtualmente a todas as decisões. Os três elementos restantes – incerteza, tolerância diante de riscos e decisões interligadas – ajudam a tornar mais claras as decisões em situações instáveis ou em andamento. Algumas decisões nem envolvem esses últimos elementos, porém muitas das mais importantes os utilizam.

Pidd, 1998 quando se toma boas decisões esperamos que nós e os outros se beneficiem, mas também estamos cientes de que, quando as coisas acabam mal, as conseqüências podem ser desastrosas. Isto também é verdade nos

negócios. Desta forma, “modelos” de gerenciamento são fundamentais para tomada de decisão.

Os “modelos” são ferramentas que representam a realidade projetando para algum propósito definido.

2.1.1 Considerações de acordo com a teoria

A teoria foi fundamental para entender a dificuldade do processo decisório, principalmente quando impacta diretamente no resultado da empresa. Neste estudo de caso, o Diretor ao decidir sobre a política de compra de matéria-prima precisa ter plena consciência de que será responsável pelo sucesso ou fracasso da organização, em função da representatividade da matéria-prima no custo da empresa. Portanto, não somente neste estudo de caso, mas também nas empresas em geral, a tomada de decisão deve basear-se em informações confiáveis e atuais, acompanhado de estudos estratégicos de cenários futuros, para que se possam obter os melhores resultados, assegurando a eficácia da empresa.

2.2 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Um grupo de fornecedores é poderoso se o seguinte se aplica :

a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende : fornecedor tem condições de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.

b) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para indústria;

c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder.

d) O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador: um insumo como esse é importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto.

e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudanças

2.2.1 Considerações de acordo com a teoria

A teoria auxilia a entender a dificuldade que o Diretor de Suprimentos enfrenta para conseguir abastecer a empresa com matéria-prima competitiva, sendo que o fornecedor domina o mercado nacional, exercendo influência em preços, qualidade e demais condições.

Desta forma, o poder de negociação da área de Suprimentos é uma das forças competitivas básicas que determinam a rentabilidade potencial de uma indústria. É necessário desenvolver mecanismos para conseguir vantagem competitiva focado em diferenciação, enfoque e redução de custos.

2.3 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Duas questões centrais baseiam a escolha :

- atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade;
- os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria; (algumas empresas mais rentáveis que outras)

As cinco forças competitivas, Porter 1992 englobam as regras da concorrência, seja de empresas nacionais ou internacionais, que produzam um produto ou um serviço. São elas :

- a entrada de novos concorrentes;
- a ameaça de substitutos;
- o poder de negociação dos compradores;
- o poder de negociação dos fornecedores
- rivalidade entre os concorrentes existentes;

Estas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresa em uma indústria. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matérias-primas e de outros insumos.

Conforme Porter 1992, o poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro definitivo de um setor.

2.3.1 Considerações de acordo com a teoria

A teoria pesquisada demonstrou a importância da estratégia para uma empresa. A estratégia dá o rumo da empresa, permite a concentração dos esforços favorecendo a coordenação, a canalização e define a organização. Temos que considerar que para toda a vantagem sempre há uma desvantagem, neste caso como estamos focado na estratégia definida pela empresa corre-se o risco de não perceber a formação de uma linha de pensamento “da casa”, de não mais se olhar em volta.

Uma das funções da estratégia é, afinal, resolver os grandes problemas de maneira que as pessoas saibam qual o “foco da empresa”, quais são os mercados alvos, para que se possam obter os melhores resultados, assegurando a eficácia da empresa.

Estratégia é um plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação. Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e, mais importante focalizar como fazer para chegar lá.

2.4 Monopólio

Em linhas gerais, monopólio significa ausência de concorrência e existência de um único fornecedor. No monopólio, o fornecedor de produtos pode impor qualquer preço a suas mercadorias ficando, entretanto, sujeito ao nível de vendas dele decorrente. Como geralmente o mercado compra tanto menos quanto maior for o preço, o monopolista fixa o preço que lhe dá maior lucro tendo em vista a relação entre custo e produção. Ao reduzir a produção, o monopolista pode aumentar o preço já que é o único fornecedor. Além disso, se o monopolista não teme a entrada de nenhum concorrente, optará pelo preço que maximize o lucro puxando-o para cima. Se a entrada de um novo concorrente for difícil, mas não impossível, o

monopolista, por ser o “dono” do mercado, pode optar por fixar um preço suficientemente baixo para desestimular a entrada de qualquer concorrente. Por essa e outras razões, os monopólios não são muito bem vistos por grande parte dos consumidores.

Entre as causas do monopólio podemos citar as características particulares de cada mercado e a falta de regulamentação governamental. Quando em um mercado não existe concorrência ou há apenas um fornecedor, o monopolista estabelece o preço que lhe dá maior lucro tendo em vista a relação entre custo e produção. O Estado pode intervir no sentido de diminuir a criação de monopólios através de políticas e regulação desses mercados. Sendo assim, a omissão do Estado também pode gerar a formação do monopólio.

Além de poder atuar no sentido de estabelecer preços mais vantajosos, o detentor de um monopólio possui significativas vantagens no caso de entrada de uma nova empresa concorrente.

Oligopólio difere do monopólio no sentido que nesse caso há mais de uma empresa ou fornecedor em questão. Ocorre um oligopólio quando as empresas de um ramo, não muitas, fazem “acordos de cavalheiros” entre si para juntas estabelecerem um preço vantajoso para todos. O oligopólio também é chamado de cartel, sendo na prática, uma variação do monopólio.

A política do monopólio é extremamente ruim para os consumidores em geral, pois a falta de concorrência restringe a produção e os obriga a pagar preços fixados arbitrariamente.

2.4.1 Considerações de acordo com a teoria

Neste estudo de caso o fornecedor não pode fazer qualquer preço, em função da sua matéria-prima estar diretamente relacionado ao preço do níquel, conforme LME. No entanto, a condições de repasse das variações do preço da

sua matéria-prima no produto final está totalmente em sua mãos, pois é o único fornecedor em nível nacional.

2.5 Importação

Importação é o processo comercial e fiscal que consiste em trazer um produto ou serviço do exterior para o país de referência. O procedimento deve ser efetuado via nacionalização do produto ou serviço, que ocorre a partir de procedimentos burocráticos ligados à Receita do país de destino, bem como da alfândega, durante o descarregamento e entrega, que pode se dar por via aérea, marítima, rodoviária ou ferroviária. Quando mais de um tipo de transporte é utilizado para entrega, chamamos de transporte multimodal.

Segundo Lopez e Gama, 2007 “pode-se denominar importação a entrada de mercadorias em um país, procedente do exterior, a qual se configura, perante a legislação brasileira, no momento do desembaraço aduaneiro”. Porém ele cita que sob um ângulo comercial, segundo as normas pactuadas no contrato de compra e venda e baseando-se na transferência de propriedade mediante o direito internacional, a importação pode ocorrer no ato do recebimento da mercadoria pelo comprador ou por seu representante, já no exterior. Por fim, para fins cambiais, a importação caracteriza-se pela saída de divisas contabilizadas no Balanço de Pagamentos.

Na visão de Keedi, 2007 importar significa diversificar mercados, aumentar fornecedores. A tendência com a importação está na ampliação da capacidade de captação de insumos diferenciados e na qualidade de oferta dos produtos das empresas frente ao seu mercado consumidor. Existem países que possuem certas características em sua geografia e clima, que fazem com que estes especializem-se em determinados tipos de produtos os quais outras regiões do mundo não

conseguem produzir, seja por falta de matéria-prima ou até mesmo em função de custos. Estes motivos estimulam a troca de produtos entre os países.

Os riscos existentes no comércio internacional podem ser divididos em dois grandes grupos:

a) Riscos econômicos

- Insolvência do comprador;
- Atraso no pagamento - a falha do comprador em pagar o total em até seis meses;
- De não aceitação;
- Relacionados à soberania econômica.
- Variação cambial;

b) Riscos Políticos

- De cancelamento ou não renovação de licenças de exportação ou importação;
- Relacionados a conflitos armados;
- Expropriação ou confisco por companhias importadoras;
- De imposição de um banimento de algum bem após o embarque;
- De transferência : A imposição de controle de transferência de valores pelo país importador devido a crises de liquidez;
- Relacionados à soberania política.

Os impostos, custo de internação e variações cambiais são fatores que impactam e influenciam diretamente na decisão da importação de matéria-prima de aço inoxidável.

Atualmente no Brasil a bobina de aço inoxidável tem um imposto de importação de 14%.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Continuar direcionando e concentrando a compra de matéria-prima de aço inoxidável no mercado nacional ou desenvolver o mercado de fornecedores internacionais.”

Considerando o dilema supracitado enfrentado pelo Diretor de Suprimentos, perguntamos :

- a) Continuar concentrando a compra no fornecedor nacional ou não?
- b) Se optar em não concentrar, o que fazer?

Em função das circunstâncias enfrentadas, volatilidade do produto e variações mercadológicas, ainda não conseguiu definir qual a melhor decisão a ser tomada pelo Diretor de Suprimentos. Entretanto, é de conhecimento que as perguntas acima precisam ser respondidas no momento de uma decisão de compra de aço inoxidável.

Mesmo não apresentando a resposta, o principal resultado deste caso é mostrar que a cadeia de fornecimento de matéria-prima de uma empresa, independente do produto, não pode ter apenas um fornecedor. Uma empresa para conseguir ter uma base fortalecida necessita ter alternativas de abastecimento, pois estas alternativas lhe ajudam no momento de uma negociação (poder) e em momentos de dificuldade do próprio fornecedor.

É fundamental conhecer o mercado em de atuação, conhecer quais as ameaças e quais as oportunidades.

A intenção deste trabalho foi também apresentar a dificuldade do “processo decisório” na área de Suprimentos, quando as condições de compra não são conhecidas, onde o material a ser comprado apresenta grande volatilidade. Podemos observar a importância de uma área de Inteligência de Mercado na contribuição de informações extremamente relevantes para a eficácia da tomada da decisão da empresa, bem como o papel do processo decisório como uma ferramenta que auxilia na busca da eficácia empresarial.

É possível constatar que o Diretor de Suprimentos definiu que a importação é necessária para a empresa, mas o volume a ser comprado, o período e demais condições dependem muito das projeções de mercado, as quais nem sempre são conhecidas.

O Diretor de Suprimentos identificou a necessidade de conhecer os riscos associados a compra de aço inoxidável, ou seja, em função do alto valor agregado da matéria-prima de aço inoxidável independente de onde for o fornecimento é necessário estudar as possíveis variáveis de mercado, preço do níquel, oscilações cambiais e definir critérios de proteção para a operação, seja ela uma compra no mercado interno ou no mercado externo.

Destaca-se neste caso a visão do Diretor de Suprimentos em desenvolver o mercado internacional. A viagem realizada ao continente Asiático foi a principal ação tomada, onde foi possível iniciar relacionamento com potenciais fornecedores. Esta atitude, iniciativa permite com que no momento de uma decisão, de uma mudança de estratégia a empresa tenha fornecedores homologados, parcerias a nível mundial, com isto reduzindo o risco da operação de compra de aço inoxidável.

No caso estudado, a conclusão preliminar que se chega é que a ENGEMAN está conseguindo criar em sua cadeia de fornecedores de aço inoxidável uma “vantagem competitiva”.

4 REFERÊNCIAS

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva : Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

PIDD, Michael. **Modelagem Empresarial. Ferramentas para tomada de decisão.** Porto Alegre, Editora Bookman, 1998.

LUECKE, Richard. **Estratégia. Criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio.** Rio de Janeiro, Editora Record, 2008.

HAMMOND, John S. & KEENEY, Ralph L. & RAIFFA, Howard. **Decisões Inteligentes.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

Coletânea HSM Management. **Estratégia e Planejamento. Autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo, Editora publifolha, 2002.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOPEZ, José Manuel Cortinas & GAMA, Marilza, **Comércio Exterior Competitivo,** São Paulo, Editora Aduaneiras, 2007.

KEEDI, Samir, **Logística Transporte Internacional**, São Paulo, Editora Aduaneiras, 2007.

LONDON METAL EXCHANGE, www.lme.co.uk

ALUNOS ON LINE, www.alunosonline.com.br

WIKIPÉDIA - site