



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

THIAGO BORGES RIBEIRO

**O IMPACTO DA VARIAÇÃO DE ÍNDICES ECONÔMICOS
BRASILEIROS NA ÁREA DE SUPRIMENTOS INDIRETOS: UMA
ANÁLISE DE UMA REDE VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS**

Rio de Janeiro – RJ

2021

THIAGO BORGES RIBEIRO

**O IMPACTO DA VARIAÇÃO DE ÍNDICES ECONÔMICOS
BRASILEIROS NA ÁREA DE SUPRIMENTOS INDIRETOS: UMA
ANÁLISE DE UMA REDE VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Administração à
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
da Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ). Orientador (a): Prof.^a Laura Marina
Valencia Niño

Rio de Janeiro – RJ

2021

THIAGO BORGES RIBEIRO

**O IMPACTO DA VARIAÇÃO DE ÍNDICES ECONÔMICOS
BRASILEIROS NA ÁREA DE SUPRIMENTOS INDIRETOS: UMA
ANÁLISE DE UMA REDE VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. DSc. LAURA MARINA VALENCIA NIÑO – UFRJ (Orientadora)

Prof. DSc. CAMILA AVOSANI ZAGO – UFRJ (Leitora)

Rio de Janeiro, maio de 2021

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar como a variação dos índices econômicos brasileiros impactam na área de suprimentos indiretos de uma rede varejista de combustíveis, buscando limitar os impactos medidos pela variação dos índices durante a pandemia do COVID-19. Para isso o referencial teórico foi dividido em duas partes, uma com conceitos de cadeia de suprimentos e relacionamento entre compradores e fornecedores e outra contendo os conceitos dos principais índices econômicos brasileiros utilizados como índice de reajuste contratual. Na parte da metodologia foi feita uma pesquisa qualitativa e como método de análise foi feita uma busca documental a partir da verificação de um relatório de contratos da empresa estudada e da variação histórica dos índices abordados nos sites do Banco Central do Brasil, Instituto Brasileiro de Geografia Estatística, FGV Instituto Brasileiro de Economia. A partir do tratamento de dados do relatório da empresa estudada, foi identificado que os índices de reajuste mais utilizados pela área de suprimentos são o INCC, IGP-M, IPCA e a variação cambial do dólar, índices que tiveram variações atípicas durante a pandemia. Além da pesquisa documental foi aplicada uma entrevista estruturada de oito perguntas aos compradores da rede varejista de combustíveis. Após a consulta nos sites e aplicação da entrevista, foram identificados os diversos impactos que a área de suprimentos sofre com a variação dos índices estudados e quais ações podem ser tomadas para evitar esses impactos.

Palavras-chaves: Índices econômicos. Contratos. Suprimentos indiretos.

ABSTRACT

The present work aims to analyze how the variation of the Brazilian economic indexes impact on the indirect supply area of a retail fuel network, seeking to limit the impacts measured by the variation of the indexes during the COVID-19 pandemic. For this, the theoretical framework was divided into two parts, one with concepts of supply chain and relationship between buyers and suppliers and another containing the concepts of the main Brazilian economic indexes used as a contractual adjustment index. A qualitative research was carried out and as a method of analysis, a documentary research was carried out based on the verification of a contract report of the studied company and the historical variation of the indexes covered on the websites of the Central Bank of Brazil, Brazilian Institute of Geographical Statistics, FGV Institution Brazilian Economy. From the data treatment of the report of the studied company, it can be identified that the readjustment indexes most used by the supply area are the INCC, IGP-M, IPCA and the dollar exchange rate, indexes that had atypical variations during the pandemic. . In addition to documentary research, a structured eight questions interview was applied to buyers in the retail fuel chain. After consulting the websites and applying the interview, the various impacts that the supply area suffers from the variation in the rates studied were identified and what actions can be taken to avoid these impacts.

Keywords: Economic indexes. Contracts. Indirect supplies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Índice de reajuste por contrato.....	24
Gráfico 2 - Variação histórica IGP-M.....	26
Gráfico 3 - IGP-M x Dólar.....	27
Gráfico 4 - Variação histórica INCC - DI.....	28
Gráfico 5 - Variação histórica IPCA.....	29
Gráfico 6 - IPCA x Selic durante a pandemia.....	30
Gráfico 7 - Variação cambial do dólar.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Segmentação de fornecedores.....	15
Quadro 2 - Composição IPCA	18
Quadro 3 - Valores reajustados.....	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

BCB – Banco Central do Brasil

COPOM - Comitê de Política Monetária do Banco Central

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FGV IBRE - Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICC – Índice de Custo da Construção Civil

IGP - Índice Geral de Preços

IGP – M - Índice Geral de Preços – Mercado

INCC - Índice Nacional de Custo da Construção

INPC – Índice Nacional de Preço ao Consumidor

IPA - Índice de Preços ao Produtor Amplo

IPC - Índice de Preços ao Consumidor

IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo

SELIC - Sistema Especial de Liquidação de Custódia

SLA - *Service Level Agreement*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Contextualização e formulação do problema	11
1.2.	Objetivos	12
1.2.1.	Objetivo Geral	12
1.2.2.	Objetivos Específicos	12
1.3.	Justificativas	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Cadeia de suprimentos	14
2.1.1	Relacionamento entre compradores e fornecedores	16
2.2	Índices econômicos	17
2.2.1	Inflação	17
2.2.2	IPCA	17
2.2.3	IGP-M	19
2.2.4	INCC	19
2.1.5	Variação Cambial – Dólar	20
3.	METODOLOGIA	21
3.1.	Tipo de pesquisa	21
3.2.	Amostra de documentos	21
3.3.	Instrumento da pesquisa	22
3.4.	Procedimento de coleta e análise de dados	22
3.5.	Limitações do método de pesquisa	23
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
4.1	Impactos financeiros	25
4.1.1	Impacto de reajuste do IGP-M	26
4.1.2	Impacto de reajuste do INCC	27
4.1.3	Impacto de reajuste do IPCA	28
4.1.4	Impacto de reajuste da variação cambial do dólar	30
4.2	Impactos operacionais	32
4.2.1	Negociação de pleitos de reajustes entre 2019 e 2020	32
4.1.2	Pleitos baseados em índices econômicos	33
4.1.4	Impactos no dia-a-dia dos compradores	34
4.1.5	Estratégias de negociação utilizadas	36
4.1.6	Relacionamento com os fornecedores	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41

REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista	46
APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas	47

1. INTRODUÇÃO

A área de suprimentos indiretos fica responsável pela aquisição de diversos bens e serviços que não são comercializados no final de cadeia de produção da empresa e cada compra tem a sua particularidade. Segundo Turra e Rodrigues (2014), as despesas externas das organizações representam de 50% a 70% dos custos totais de uma empresa, incluindo serviços, equipamentos e materiais indiretos. Visto a representatividade dos custos indiretos que uma empresa pode ter passou-se a enxergar a necessidade da concentração desses custos em uma área com um *know-how* específico para compra e contratação dessas despesas.

Existem compras denominadas de *spot*, que são compras pontuais, normalmente não se assina um contrato para esse tipo de aquisição, e as recorrentes, que são aquisições que são feitas constantemente pela organização.

As recorrentes serão o foco deste trabalho visto que a necessidade constante do bem ou serviço leva a área de suprimentos a buscar no mercado fornecedores que atendam o escopo e que sejam competitivos para assinar um contrato, que por sua vez dura em média 24 meses e os valores primeiramente firmados podem ser reajustados após 12 meses de acordo com o índice econômico condizente com o escopo que está sendo adquirido.

Os indexadores desses contratos podem ser diferentes dos indexadores da receita das companhias, existindo assim a possibilidade de se causar um desequilíbrio financeiro entre as partes.

Visto que os índices de reajustes contratuais variam de acordo com o cenário econômico nacional e internacional, busca-se entender a partir do estudo da área de suprimentos de uma varejista de combustíveis quais são os principais índices utilizados como indexadores de contratos, como se dão as suas variações e quais são os impactos causados na área de suprimentos de uma varejista de combustíveis.

1.1. Contextualização e formulação do problema

Tendo em vista que, o departamento de suprimentos indiretos é uma área que concentra um grande número de contratações das organizações e que seus contratos normalmente são reajustados anualmente de acordo com um indexador acordado entre as partes, fornecedor e contratante, e que normalmente esses indexadores são índices econômicos, o presente trabalho busca responder a seguinte questão:

Como a variação dos principais índices econômicos brasileiros utilizados como índices de reajustes contratuais impactam na área de suprimentos indiretos de uma rede varejista de combustíveis?

1.2. Objetivos

Nesta parte da monografia são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que o presente estudo pretende alcançar ao final da pesquisa.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo final deste estudo é descrever como a área de suprimentos indiretos de uma varejista de combustíveis é impactada pela variação dos principais índices econômicos brasileiros.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar quais os principais índices econômicos utilizados como índices de reajustes contratuais.
- Analisar e caracterizar como esses índices econômicos são formulados e quais fatores causam as suas variações.
- Evidenciar a importância do entendimento desses índices econômicos para utilização dos mesmos nos contratos.
- Mapear ações que podem ser tomadas pela área de suprimentos para reduzir esses impactos.

1.3. Justificativas

Devido ao atual cenário de pandemia causada pelo vírus do COVID-19, a economia mundial ficou muito abalada e alguns índices econômicos brasileiros tiveram variações históricas, como por exemplo, o Índice Geral de Preço Mercado, IGP-M, que acumulou 23,14% nos últimos 12 meses, a maior alta acumulada desde 2002 (25,31%) (InfoMoney, 2020). Tendo em vista que, diversos contratos que são negociados pela área de suprimentos indiretos preveem reajustes de acordo com IGP-M acumulado nos últimos 12 meses contando a partir da data de assinatura, fica evidente a necessidade de um plano de ação por parte dos compradores para que seja negociado junto aos fornecedores a não aplicação ou a redução da aplicação do IGP-M no reajuste sobre os valores contratados anteriormente.

Segundo *Monckza et al* (2010 apud ANDRADE, 2012), as funções desempenhadas pelo departamento de compras são hoje vistas como vantagens competitivas para as empresas e as organizações estão cada vez mais utilizando as ideias estratégicas e integradas de compras.

Tendo em vista o exemplo do IGP-M e o exposto acima, o presente estudo pretende trazer o conhecimento teórico sobre os principais índices econômicos que são utilizados nos contratos negociados pelo departamento de suprimentos indiretos e relacioná-lo com o que é posto em prática pela área, agregando de forma a identificar maneiras de o departamento de suprimentos continuar trazendo vantagens comerciais para a empresa mesmo com os índices de reajuste variando.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão do tema, neste referencial teórico será apresentado o conceito de cadeia de suprimentos. Em seguida será feita uma discussão sobre o relacionamento entre compradores e fornecedores e por fim serão apresentados alguns dos principais índices econômicos buscando apresentar os seus papéis na economia brasileira e caracterizar como são dadas as suas variações. Os artigos utilizados foram todos extraídos na plataforma de periódicos da Scielo através de pesquisas no Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave: “Suprimentos”, “Cadeia de Suprimentos”, “Compradores e Fornecedores”, “Inflação”, “IPCA”, não houve delimitação de tempo para a seleção dos artigos. Para melhor compreensão dos índices econômicos trabalhados neste capítulo foi feita uma pesquisa no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) sobre o cálculo do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e no portal da Faculdade Getúlio Vargas (FGV) sobre o Índice Geral de Preços – Mercado (IGP-M).

2.1 Cadeia de suprimentos

De acordo com Scavarda e Hamacher (2001), a cadeia de suprimentos é uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinado produto ou serviço.

Segundo Machline (2011), a cadeia de suprimentos (*supply chain*) surgiu na comunidade empresarial para enriquecer o ponto de vista logístico, trazendo uma visão mais ampla e panorâmica do que a logística. Para se atingir um maior grau de eficiência dentro da sua cadeia de suprimentos é necessário que se tenha um grau intenso de colaboração entre empresas ao longo de toda a cadeia. A autora menciona como exemplo de integração das empresas a implementação de reuniões periódicas para compartilhamento de informações referentes a estoque, demanda e projeções de vendas entre clientes, fornecedores, fabricantes.

Para Machline (2011), as empresas nacionais ainda se encontram no limiar da colaboração entre os diferentes componentes da cadeia de suprimentos. Há um grande receio por parte das empresas em compartilhar informações com seus fornecedores e terem seus dados desvendados para o resto do mercado.

De acordo com Bronzo (2004) existem três tipos possíveis de segmentação de fornecedores para as políticas de suprimento: relações do tipo *arm's length* (mercado), de parceria e de quase-mercado. No regime *arm's length*, a eficiência é o principal objetivo, deixando a economia para segundo plano, os contratos com os fornecedores são de curto prazo

e de alta especificação técnica, nesse regime de segmentação há pouca troca de informação entre contratante e fornecedor.

No regime de parceria, costuma-se ter um número reduzido de fornecedores, contratos de longo prazo, fluxo robusto de informações estratégicas interorganizacionais, há incentivo para investimento em ativos e uma relação de confiança e cooperação entre as partes. Nesse modelo de segmentação de fornecedores os contratos costumam ser mais flexíveis e com um menor nível de especificação técnica.

Bronzo (2004) observa que o regime de quase-mercado nos últimos anos se observa uma transferência do regime *arm's length* para o de quase mercado. As empresas passaram a perceber que os custos administrativos e de transação envolvidos na gestão de um número muito grande de fornecedores geralmente ultrapassam os benefícios da redução de custo e também perceberam que selecionar 3 ou 4 fornecedores é o suficiente para se conseguir preços competitivos e esforços para entregas de qualidade por parte dos fornecedores para se sustentar renovação de contratos. Para melhor visualização da diferença entre os 3 modelos de segmentação foi feito o quadro 1.

Quadro 1 - Segmentação de fornecedores

Tipos de segmentação de fornecedor	Característica da segmentação
Regime <i>arm's length</i> (mercado)	Eficiência, economia em segundo plano e contrato de curto prazo, pouca troca de informação com o fornecedor
Regime de parceria	Número reduzido de fornecedores, contratos de longo prazo, bastante troca de informações estratégicas entre as empresas e incentivo ao fornecedor de investimentos em ativos
Regime de quase mercado	3 a 4 fornecedores por escopo, preços competitivos, entregas de qualidade e renovação de contratos

Fonte: Bronzo (2004).

Vanalle e Salles (2011), mostram em seu estudo sobre a relação entre as montadoras automobilísticas e os fornecedores que as empresas estão deixando a relação tradicional entre cliente e fornecedor, de natureza competitiva e de curto prazo e adotando parcerias estratégicas

e de longo prazo. Os autores ressaltam a importância da gestão do relacionamento cliente-fornecedor dentro da cadeia de suprimentos pois, a relação com o fornecedor influi no preço e na qualidade dos componentes que você está comprando. Na indústria automobilística, era comum se ter renovações de contratos anuais e com um grande número de fornecedores por componente e uma competição entre eles baseada no preço. Atualmente os contratos se estendem até a vida do modelo, número reduzido de fornecedores por componentes e competência baseada em qualidade, custo, engenharia e prazo de entrega.

Segundo Barros e Arkader (2004 apud VANALLE; SALLES, 2011) no modelo cooperativo e de longo prazo entre cliente e fornecedor continuam existindo disputas a respeito do preço e custo que criam tensões na relação, e que podem afetar negativamente os resultados da cadeia de suprimentos.

2.1.1 Relacionamento entre compradores e fornecedores

Para Heide e Miner (1992) existem quatro tipos de comportamentos que caracterizam uma relação de cooperação entre compradores e fornecedores: flexibilidade, troca de informação, resolução cooperativa de problemas e uso restritivo do poder. Os autores partiram do princípio que transparência no intencional de longevidade de interações e a frequência de contato entre as partes aumentam as chances de se ter uma relação de cooperação, entretanto, a ambiguidade na performance pode diminuir essas chances.

Heide e Miner (1992), definiram como intenção de longevidade (*extendendess*) o grau com que as partes demonstram o interesse em manter as transações sem uma data término, e isso irá causar um efeito positivo no efeito de cooperação entre as empresas. A frequência de contato vem como um comportamento complementar ao de longevidade, quanto maior a transparência na demonstração de interesse em se manter as relações futuras maior será o efeito positivo nas relações presentes, o que leva a um maior contato por parte dos fornecedores, a fim de oferecer um melhor atendimento, reforçando mais um efeito positivo de cooperação. Já a performance de ambiguidade ocorre quando é difícil para o fornecedor avaliar os resultados dos produtos ou matérias primas recebidas pela outra parte.

No estudo realizado por Brito e Mariotto (2013) sobre os benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores no setor de tecnologia da informação, foi observado que há uma grande variação no grau de formalidade no relacionamento entre os fornecedores e compradores. Variando desde contratos formais até a ausência de contratos.

Um dos fornecedores entrevistados nesse estudo disse acreditar que, a relação de confiança vai de acordo com a frequência que você tem no seu canal de comunicação e que não

é através de ligações mensais que você irá construir essa confiança e sim através de reuniões e visitas comerciais quinzenais ou até semanais.

Claro e Claro (2004) consideram o relacionamento colaborativo entre fornecedores e compradores um ativo importante da empresa e dizem que o mesmo deve ser tratado com a mesma lógica que se aplicaria a qualquer outro tipo de investimento. Eles acreditam que as ações conjuntas integram e protegem os investimentos da empresa de comportamentos oportunistas que podem causar impactos financeiros. Entretanto, os autores salientam que para haver as ações conjuntas entre os fornecedores e compradores há a necessidade de se ter vantagens competitivas, senão, podem se ter consequências negativas devido aos custos associados à utilização de um canal de comercialização diferenciado.

2.2 Índices econômicos

Nessa parte do presente estudo serão apresentados os conceitos dos principais índices econômicos que serão analisados e utilizados como referência ao longo da pesquisa.

2.2.1 Inflação

Segundo Carrara e Correa (2012), o regime monetário de metas de inflação foi implementado no Brasil no dia 1º de julho de 1999 através do Decreto Presidencial nº 3.088, de 21 de junho de 1999. O regime foi implementado procurando combater um alto processo inflacionário vivido pela economia brasileira decorrentes de ataques especulativos em função da política econômica do Plano Real.

Foi determinado pelo Conselho Monetário Nacional que o índice a ser utilizado como referência para o regime de metas de inflação seria o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE).

De acordo com o Decreto nº 3.088, ficou a cargo do Comitê de Política Monetária do Banco Central (COPOM) assegurar o cumprimento da meta estipulada para a taxa de variação do IPCA. Como instrumento monetário o COPOM escolheu a taxa SELIC para controlar o nível de preços. O Sistema Especial de Liquidação de Custódia, SELIC, é a taxa referência para os juros da economia brasileira.

2.2.2 IPCA

De acordo com o site do IBGE o propósito do IPCA é medir a variação de preços de uma cesta de produtos ou serviços consumidos pela população que ganha de um a quarenta salários mínimos, a pesquisa para o cálculo do índice é feita no seguinte cenário: levantamento

mensal em 13 áreas urbanas do Brasil de aproximadamente 430 mil preços em 30 mil estabelecimentos, todos os preços levantados no mês são comparados com o mês anterior para se resultar em um único valor que irá refletir a variação geral de preços ao consumidor naquele período. Os tipos de gastos que compõem a estrutura do IPCA estão listados no quadro 2.

Quadro 2 - Composição IPCA

Composição IPCA	Peso em %
Alimentação e bebidas	20,9873
Habitação	15,4148
Artigos de residência	3,8109
Vestuário	4,266
Transportes	20,8018
Saúde e cuidados pessoais	12,9988
Despesas pessoais	10,2321
Educação	5,9538
Comunicação	5,5345

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021).

Segundo Martinez e Cerqueira (2013), o IPCA é reportado em quatro níveis de agregação: grupos, subgrupos, itens e subitens. O grupo é o que possui o maior nível de agregação, tendo dentro dele nove categorias mencionadas acima no quadro da composição do IPCA. Já o subitem é o que possui o menor nível de agregação, possuindo 384 categorias compostas por bens e serviços, cada subitem tem o seu peso definido de acordo com a cesta básica de consumo típica das famílias brasileiras.

Martinez e Cerqueira (2013), expõe no seu estudo sobre determinante da inflação e desagregação do IPCA a decomposição do índice feita pelo Banco Central Brasileiro por tipo de precificação, que abrange três categorias, bens comercializáveis, não comercializáveis e monitorados. Os bens comercializáveis são os que sofrem muita influência sobre a oferta e a demanda do mercado externo, importação e exportação. Os não comercializáveis são os que são produzidos no país e voltados para o mercado interno. Os monitorados, também conhecidos como administrados por contrato, são as tarifas públicas e outros preços que são ditados de acordo com as decisões governamentais.

2.2.3 IGP-M

O Índice Geral de Preços – Mercado (IGP-M) é calculado e divulgado mensalmente pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV IBRE). O IGP-M é amplamente utilizado como índice de reajuste de tarifas públicas (energia e telefonia), contratos de aluguéis e de prestação de serviços. (Portal FGV, 2020).

De acordo com o Portal da FGV (2020), o IGP-M é calculado através de uma média aritmética ponderada da inflação ao produtor, consumidor e a construção civil. Essas inflações são calculadas através dos índices Índice de Preços ao Produtor Amplo (IPA) que compõe uma parcela de 60% no cálculo do IGP-M, Índice de Preços ao Consumidor (IPC) que tem um peso de 30%, Índice Nacional de Custo da Construção (INCC) que possui apenas 10% do peso no cálculo do Índice Geral de Preços – Mercado.

Serrano (2010) mostra em seu estudo sobre juros, câmbio e metas inflacionárias no Brasil que a maior parte dos preços que são monitorados por contratos possuem o índice de reajuste atrelado ao IGP-M, e que de 1999 a 2006 os esses preços monitorados cresceram bem mais do que os preços livres.

2.2.4 INCC

O Índice Nacional de Custo da Construção (INCC) é calculado e divulgado pela FGV IBRE e surgiu através do Índice de Custo de Construção (ICC), que foi divulgado pela primeira vez em 1950 e tinha como objetivo aferir a evolução dos custos de construções habitacionais na cidade do Rio de Janeiro.

De acordo com o FGV IBRE (2020), o INCC surgiu devido a necessidade de incorporar novos produtos e especialidades de mão-de-obra ao ICC para efeito de cálculo do Índice Geral de Preços (IGP). Atualmente o INCC apura a evolução dos custos de construção através da coleta em 7 capitais, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Porto Alegre e Brasília, abrange os setores de materiais e equipamentos, serviços e mão-de-obra.

O índice é divulgado em três versões, 10, M e DI. Segundo a FGV IBRE (2020) o INCC-DI é pesquisado entre o primeiro e último dia do mês de referência, INCC-M é calculado entre o dia 21 do mês anterior e o dia 20 do mês de referência e o INCC-10 é calculado entre o dia 11 do mês anterior e o dia 10 do mês de referência.

De acordo com Oliveira (2011), o INCC resulta da média aritmética de índices metropolitanos, cada metrópole que tem participação na composição do índice realiza um cálculo com sistema de pesos e preço referente a uma amostra de insumos. Os insumos que são utilizados no cálculo são: materiais para estrutura, materiais para instalação, materiais para

acabamento, serviços e mão-de-obra. O insumo que possui maior peso no cálculo é a mão-de-obra, 45,72%.

2.1.5 Variação Cambial – Dólar

No Brasil, é utilizado o regime de câmbio flutuante, o que quer dizer que o valor das moedas estrangeiras não sofre interferência de órgãos regulamentadores na sua precificação no mercado de câmbio. De acordo com o site do Banco Central na parte de política cambial, o Conselho Monetário Nacional é o responsável pela regulamentação do mercado de câmbio e o Banco Central fica a encargo de monitorar e garantir o funcionamento do mercado.

De acordo com o Art. 1º da resolução CMN nº 3.568 de 29/5/2008,

O mercado de câmbio brasileiro compreende as operações de compra e de venda de moeda estrangeira e as operações com ouro-instrumento cambial, realizadas com instituições autorizadas pelo Banco Central do Brasil a operar no mercado de câmbio (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

No parágrafo único dessa resolução, menciona estar inclusa no mercado brasileiro de câmbio as operações relativas a transferências e pagamentos do e para o exterior mediante a utilização de cartões internacionais e empresas facilitadoras de pagamentos.

Atualmente a taxa de câmbio utilizada como referência na precificação entre real e dólar no mercado brasileiro é a Ptax, publicada pelo Banco Central. De acordo com o estudo especial nº 42/2019 do Banco Central, a Ptax atualmente é calculada pela média das cotações apuradas pelo BCB a partir das consultas aos vendedores de câmbio. A consulta é feita aos vendedores quatro vezes no dia, em momentos de alta liquidez no mercado de câmbio, das consultas realizadas sempre são excluídas as duas maiores cotações e as duas menores cotações, tanto para compra como para venda.

De acordo com o Ventura e Garcia (2012), no Brasil ocorre um fenômeno contrário as principais moedas do mundo, em função da nossa legislação cambial o mercado futuro de câmbio acaba tendo uma maior liquidez que o nosso mercado à vista, fazendo com que as cotações futuras influenciem o preço do dólar à vista. Outro fenômeno apresentado no estudo é que no nosso mercado, o dólar futuro não reage aos desvios na relação de equilíbrio de longo prazo entre as cotações, mas o dólar à vista reage. De acordo com os autores, esses fenômenos acontecem porque no Brasil apenas bancos com carteira de câmbio podem participar do mercado de câmbio à vista e isso faz que operações que ocorreriam nesse mercado sejam transferidas para o mercado futuro.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo da monografia será apresentada a estratégia que foi utilizada para o estudo da monografia, apresentando o tipo de pesquisa que será realizada, a metodologia, o instrumento de pesquisa e os procedimentos para coleta e análise de dados.

3.1. Tipo de pesquisa

Para identificar os impactos dos índices econômicos brasileiros na área de suprimentos indiretos de uma rede varejista de combustíveis foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, quanto a abordagem, foi feita uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto a natureza, a pesquisa se classifica como qualitativa pois, foi necessário se observar o comportamento que já ocorreu no âmbito real, foram criadas situações artificiais para observarmos qual seria o resultado e o pesquisador precisou construir interpretações para os resultados, que são três pressupostos da pesquisa qualitativa segundo Günther (2006). Quanto aos procedimentos, foi feita uma pesquisa documental, que segundo Gil (2008), pode ser definida como a pesquisa que utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Além da pesquisa documental foi aplicada uma entrevista estruturada, uma entrevista desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja a ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados (GIL, 2008).

3.2. Amostra de documentos

Para essa pesquisa foi utilizado um relatório gerencial de uma empresa varejista dos combustíveis, no relatório contém informações sobre os contratos vigentes que estão sobre o guarda-chuva do departamento de suprimentos indiretos da empresa que está sendo analisada, desse documento foram extraídas as informações sobre os valores negociados neles e quais os índices de reajustes são utilizados.

Os sites do Banco Central do Brasil, Instituto Brasileiro de Geografia Estatística, FGV Instituto Brasileiro de Economia também foram fontes para extração de dados sobre o comportamento dos índices econômicos brasileiros que são abordados na pesquisa.

3.3. Instrumento da pesquisa

Dos documentos que foram extraídos dos sites econômicos governamentais foram extraídos apenas o histórico da variação dos índices econômicos mais utilizados como indexadores de reajuste, limitando o histórico de variação desde a data da criação do índice até o presente momento, com exceção da variação cambial do dólar, que foi extraído de 2018 até 2021 devido a limitação do boletim de cotações do BCB.

Foi realizada uma entrevista estruturada, ou seja, há uma estrutura pronta, o objetivo foi fazer os entrevistados falarem à vontade sobre suas experiências de negociações para não aplicação de reajustes durante o período da pandemia do COVID-19 e os resultados que conseguiram.

3.4. Procedimento de coleta e análise de dados

O relatório gerencial que foi utilizado para o estudo foi extraído do sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) da companhia, a partir desse relatório foi feito o filtro no *excel* de contratos recorrentes, com mais de um ano de duração, de 2019 em diante. Após o filtro foi feita uma análise estatística básica para calcular os valores totais gastos atualmente nesse conjunto de contratos, as nomenclaturas dos índices também foram padronizadas, todos os demais índices que não foram abordados no estudo foram classificados como “outros”, foram criados cenários de aplicação de reajustes de acordo com a variação dos índices utilizados para se mensurar os impactos financeiros que seriam causados na empresa estudada.

Para análise de dados que foram extraídos do relatório gerencial foi utilizado o seguinte roteiro:

- Ano de início do contrato
- Tempo de vigência do contrato
- Valor anual pago no contrato
- Índice de reajuste do contrato

Também foi aplicada uma entrevista estruturada, com pessoas que trabalham na área de suprimentos indiretos da empresa em questão, todos os entrevistados são compradores. A entrevista foi realizada com seis pessoas da equipe, número de compradores que realizam as negociações a serem estudadas, e visa deixar os entrevistados à vontade para falar de sua experiência sobre negociação, em específico, negociação de não aplicação de reajustes em

contratos vigentes. Para a condução da entrevista foi utilizado o roteiro de perguntas que se encontra no apêndice A.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente em maio de 2021 por videoconferência no aplicativo *Microsoft Teams*, elas foram previamente agendadas via *e-mail* com os entrevistados, que assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido para participarem da pesquisa, todas foram gravadas e transcritas.

Como a entrevista aplicada foi estruturada, para a análise dos resultados obtidos através dela foi feita uma comparação entre cada resposta dos entrevistados para encontrar os padrões e as particularidades apresentadas por cada comprador.

Para encontrar os documentos sobre os índices econômicos, como já mencionado, foi feita uma busca no site dos órgãos responsáveis pelos seus cálculos, IBGE, Banco Central do Brasil e FGV IBRE, esses dados não tiveram nenhum tratamento estatístico, mas foram utilizados para a criação de gráficos no aplicativo *Microsoft Power BI*.

3.5. Limitações do método de pesquisa

As limitações encontradas durante a pesquisa se deram em função de o estudo ser sobre uma empresa real que possui informações confidenciais que não podem ser compartilhadas. Dessa forma, não pode ser mencionado nenhum caso real de variação de preço e nem informações complementares ao relatório gerencial analisado.

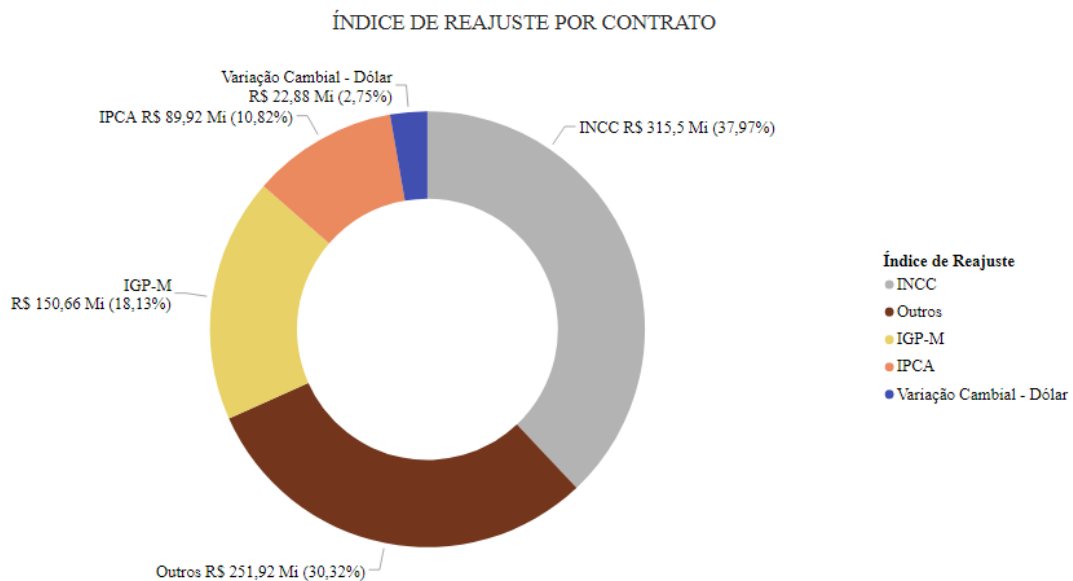
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa feita na base de dados extraída do sistema ERP da empresa utilizada como base do presente estudo em abril de 2021 e também serão apresentados os resultados que foram gerados a partir das entrevistas que foram aplicadas aos compradores.

Após o tratamento dos dados, o relatório gerou 1082 linhas de contratos negociadas pelo departamento de suprimentos indiretos de janeiro de 2019 até abril de 2021, somando R\$830.885.747,12, que são reajustados conforme ilustrado pelo Gráfico 1.

Na base constam contratos das duas coordenações do departamento de suprimentos indiretos, contratação de serviços e de compras de equipamentos e materiais, os contratos são reportados com o valor máximo que será gasto durante a sua vigência, podendo ser medido pelo faturamento de um valor fixo mensal ou pela estimativa de acordo com o histórico, dependendo do escopo.

Gráfico 1 - Índice de reajuste por contrato



Fonte: Dados da empresa estudada (2021).

A partir da análise feita sobre os dados extraídos consegue-se observar que há a predominância da utilização de três índices econômicos como indexadores de reajustes contratuais, que juntos reajustam 69,68% dos contratos negociados dentro do período definido. O INCC é o índice mais utilizado reajustando 37,97% dos contratos, R\$315.502.526,68, o segundo é o IGP-M reajustando 18,13%, R\$150.657.939,84, em terceiro lugar o IPCA, que reajusta 10,82%, R\$89.921.731,25 e em quarto lugar é a variação cambial do dólar, reajustando

2,75%, R\$22.884.350,86. Os reajustes classificados como outros são acordos coletivos, dissídios etc, reajuste de contratação de serviços, e também composição de custos de equipamentos, sendo assim a variação de insumos.

4.1 Impactos financeiros

Para mensurar quais seriam os impactos financeiros causados na empresa estudada caso todos os contratos analisados fossem reajustados de acordo com os seus respectivos índices e suas variações, foi definida a vigência fictícia de 24 meses e data de início e término sendo dezembro de 2019 até dezembro de 2021 para todos os contratos. Para fins de padronização, o valor monetário que será considerado no cálculo do reajuste será apenas metade do contrato, considerando que metade do valor contratado será pago antes de ser reajustado.

De acordo com o Art. 2º da Lei Nº 10.192, de 14 de fevereiro de 2001,

É admitida estipulação de correção monetária ou de reajuste por índices de preços gerais, setoriais ou que reflitam a variação dos custos de produção ou dos insumos utilizados nos contratos de prazo de duração igual ou superior a um ano. (BRASIL, 1988)

Dessa forma todos os contratos teriam que passar por um reajuste em dezembro de 2020, esse intervalo de tempo foi selecionado estrategicamente para também analisar o comportamento dos índices antes e depois do surgimento do Corona vírus e analisar como a pandemia os afetou.

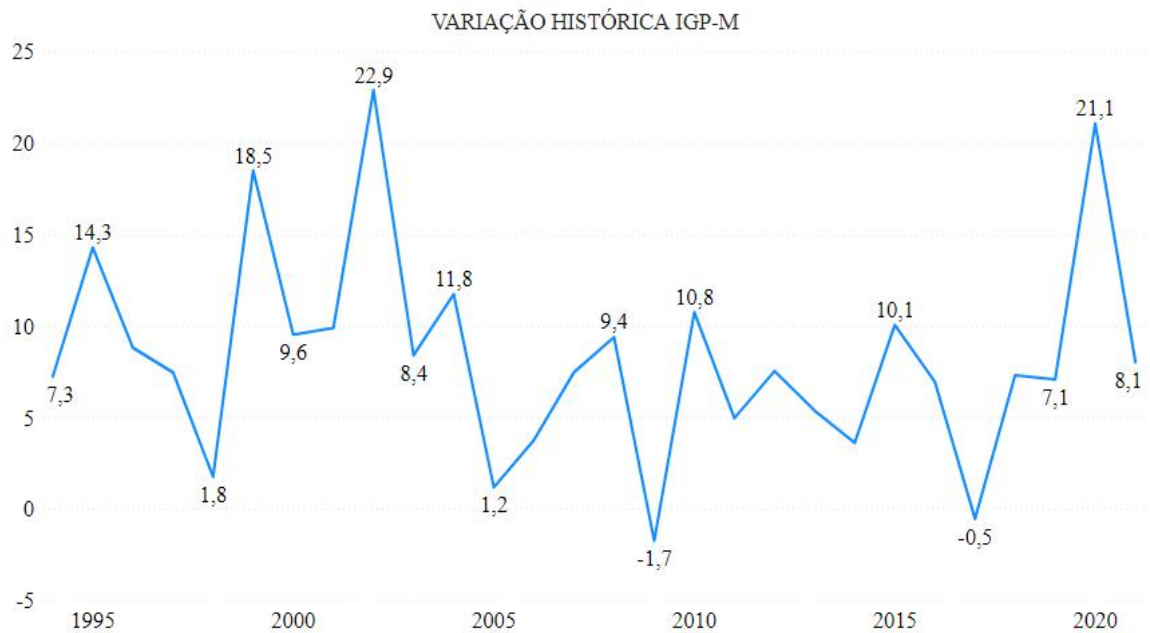
Vale salientar que a principal fonte de lucro da rede varejista de combustíveis é a venda de gasolina, que tem seu preço controlado pelo governo federal. Sendo assim, os impactos financeiros causados na empresa estudada podem ser muito maiores do que os que serão analisados nesse capítulo em função da sua receita ser reajustada por métricas diferentes dos seus custos indiretos, podendo gerar um desequilíbrio financeiro.

O preço da gasolina é reajustado de forma artificial para o controle do preço que chega até o consumidor final. Costa e Burnquist (2016), em seu estudo sobre o impacto do controle do preço da gasolina sobre o etanol biocombustível no Brasil observaram que entre 2002 e 2015 o preço da importação da gasolina sofreu fortes oscilações enquanto a gasolina doméstica não, o que provocou a redução de lucro de empresas estatais produtoras de combustível fóssil.

4.1.1 Impacto de reajuste do IGP-M

Como observado no Gráfico 1, o IGP-M é o segundo índice econômico mais utilizado como indexador de reajuste contratual pela área de suprimentos e como podemos observar no Gráfico 2, ele teve o seu segundo maior percentual histórico apurado em 12 meses no ano 2020, acumulando 21,10%, sendo menor apenas do que o percentual apurado em 2002, 22,92%.

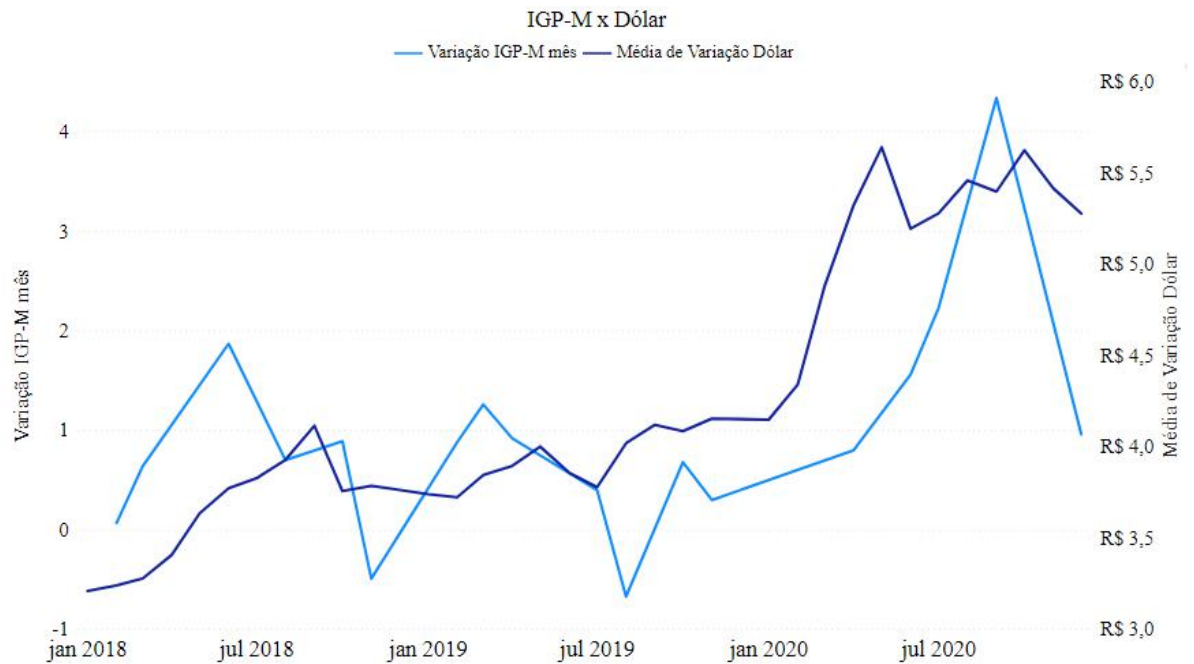
Gráfico 2 - Variação histórica IGP-M



Fonte: Fundação Getúlio Vargas IBRE (2021).

Essa variação no ano de 2020 pode ser relacionada com a instabilidade do cenário econômico mundial devido ao surgimento da pandemia do Corona vírus e ao aumento significativo no preço do dólar. O IGP-M é composto por 60% do IPA, índice altamente sensível ao câmbio do dólar, como foi observado por Soares, Silva e HeikoRossmann (2013) no seu estudo sobre o efeito da taxa de câmbio do dólar sobre o preço da borracha natural brasileira, onde o IPA foi utilizado como medidor da evolução do preço dessa *commoditie* e concluiu-se que a maior variação no preço da borracha ocorreu em 2002, mesmo ano do maior IGP-M apurado, tendo um aumento de 30,67% enquanto o dólar aumentou em 22,32%.

Essa relação fica fácil de ser observada com o Gráfico 3, onde foi feita uma comparação com a evolução do IGP-M apurado mensalmente e a média do valor de venda do dólar no Brasil segundo o boletim de cotação do Banco Central do Brasil, o intervalo utilizado para a comparação foi entre os anos de 2018 e 2020.

Gráfico 3 - IGP-M x Dólar

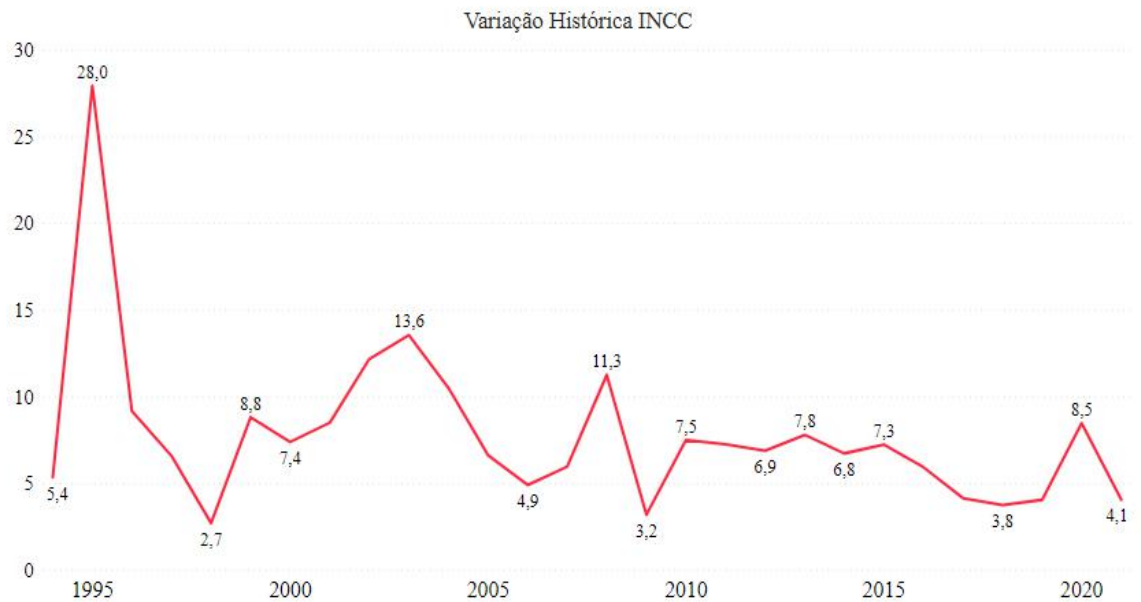
Fonte: Fundação Getúlio Vargas IBRE e Banco Central do Brasil (2021).

Uma vez apresentada a variação histórica do IGP-M e os seus fatores, podemos mensurar qual seria o impacto financeiro causado pelo reajuste de acordo com o índice. Como ficou definido que os contratos teriam vigência a partir de dezembro de 2019, os mesmos estariam elegíveis a um reajuste em dezembro de 2020.

Portanto, metade dos R\$150.657.939,84 em contratos seriam reajustados de acordo com o IGP-M apurado durante o ano de 2020, 21,10%, fazendo com que os custos indiretos remanescentes desses contratos passassem de R\$ 75.328.969,92, para R\$91.223.382,57 gerando um aumento de R\$15.894.412,65.

4.1.2 Impacto de reajuste do INCC

O INCC é o índice responsável por reajustar o maior volume financeiro dos contratos negociados pela área de suprimentos indiretos. Podemos observar no Gráfico 4 que o INCC-DI vinha decrescendo de 2013 até 2018. De acordo com Oliveira (2011), a variação do índice pode ser explicada por convenções trabalhistas e aumento de matérias-primas como, metálicos, derivados de cobre e materiais de PVC, que podem ter seu preço influenciado devido a variação de preços internacionais.

Gráfico 4 - Variação histórica INCC - DI

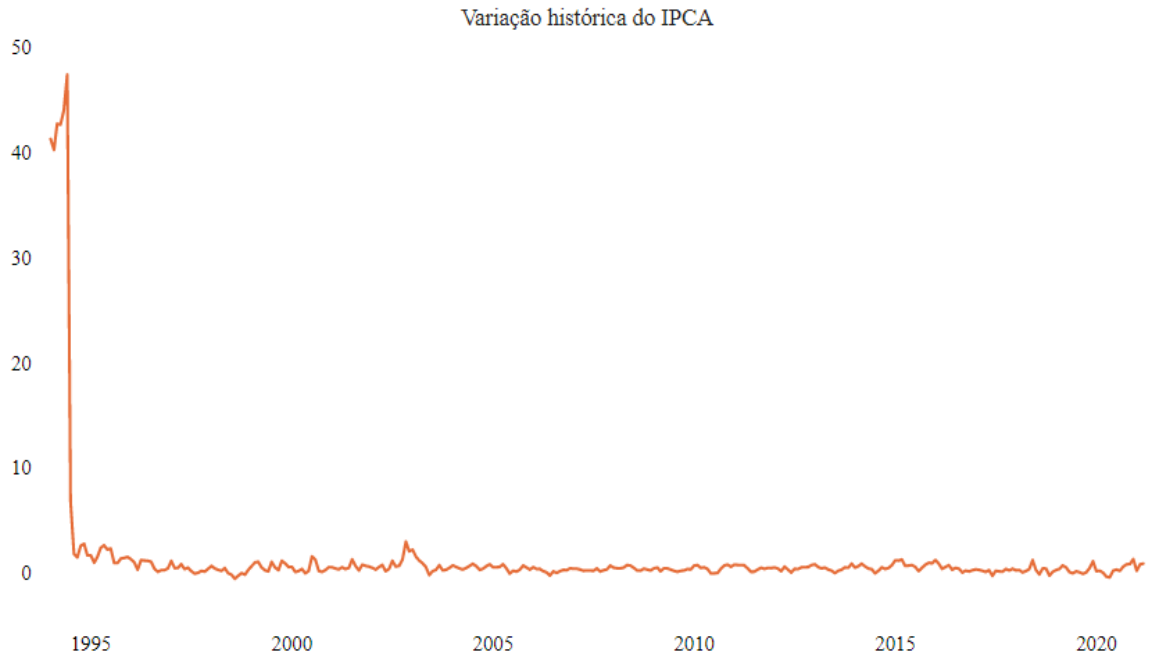
Fonte: Fundação Getúlio Vargas IBRE (2021).

Não diferente do IGP-M, o INCC também teve um aumento significativo no ano de 2020, chegando a 8,5% acumulado em 12 meses, enquanto em 2019 o índice foi de 4,07%. Tal fato, também pode ser relacionado com o surgimento da pandemia no ano de 2020 as importações e exportações foram prejudicadas o que gerou uma falta de matéria-prima no mercado e consequentemente um aumento do preço das mesmas, elevando o custo da construção nacional.

Dessa forma, caso o INCC reajustasse os R\$157.751.263,34 restantes em contratos, o valor a ser pago em 2020 seria de R\$171.160.120,72, gerando um aumento de R\$13.408.857,38.

4.1.3 Impacto de reajuste do IPCA

Diferentemente dos demais índices analisados, o IPCA tem uma variação com oscilações menos acentuadas. Isso fica evidente no Gráfico 5, que mostra a variação histórica do índice desde janeiro de 1994 até março de 2021.

Gráfico 5 - Variação histórica IPCA

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021).

É possível observar que o índice teve uma alta significativa de janeiro a junho de 1994, onde o índice chegou a bater a variação de 47,43% no mês, de agosto de 1994 em diante a média das variações mensais foram de 0,59%.

Como já foi mencionado, o IPCA foi escolhido pelo COPOM como índice referência para o regime de metas inflacionárias do Brasil e o instrumento monetário escolhido para fazer o controle do nível de preços que chegará ao consumidor final foi a taxa Selic.

Para elaboração da variação do IPCA foi utilizada uma base de 327 divulgações mensais do índice e isso dificulta a visualização das oscilações dentro do período que está sendo utilizado para o cálculo do impacto financeiro, a fim de melhorar essa visualização foi feito o Gráfico 6, onde há a comparação da evolução com IPCA entre janeiro de 2019 e janeiro de 2021 juntamente com a evolução da taxa Selic.

De acordo com Zobot, Caetano e Caldeira (2013), os objetivos do COPOM são implementar a política monetária, definir a meta para a taxa Selic e seu eventual viés, e analisar o relatório de inflação. As decisões do conselho são baseadas sobre a inflação, nível de atividade, evolução dos agregados monetários, balanço de pagamentos, economia internacional e perspectiva dos principais agregados econômicos.

Gráfico 6 - IPCA x Selic durante a pandemia

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e Banco Central do Brasil (2021).

Pode ser observado que ao longo do período analisado o IPCA teve um comportamento bem parecido nas mesmas épocas do ano, sendo assim, o índice acumulado de 2020 ficou em 4,44% enquanto o de 2019 ficou 4,23%. Entretanto, a taxa Selic teve seu menor valor desde 1996, o que pode ser uma tentativa do COPOM de fomentar a economia brasileira durante o período da crise.

Uma vez que já apresentado o índice e seu comportamento nos últimos anos, será calculado o seu impacto nos custos indiretos da varejista de combustíveis estudada. Caso o IPCA reajustasse os R\$ 44.960.865,62 restantes em contratos o valor a ser pago seria de R\$ 46.957.128,06, gerando um aumento de R\$ 1.996.262,44.

4.1.4 Impacto de reajuste da variação cambial do dólar

Para demonstração do comportamento da variação cambial do dólar dentro do período estudado, foi retirado boletim de cotação do dólar do BCB pegando a oscilação dos preços do dólar de janeiro de 2018 a dezembro de 2020, o preço de referência utilizado foi o de compra.

No Gráfico 7 encontra-se o gráfico com a média do preço mensal de compra do dólar e pode ser observado que o câmbio do dólar foi um índice muito sensível aos efeitos da pandemia, como os demais, com a exceção do IPCA. Outro ponto importante de salientar é que no dia 12 de maio de 2020 o dólar atingiu a sua nova máxima histórica chegando aos R\$5,87.

Gráfico 7 - Variação cambial do dólar

Fonte: Banco Central do Brasil (2021).

Conforme mencionado no referencial teórico, o regime de câmbio do Brasil é flutuante, sendo assim a precificação das moedas estrangeiras em troca do real ficam a encargo do mercado. Com o cenário político e econômico instável o real sofreu uma desvalorização e os investimentos estrangeiros foram retirados do país, fazendo com que o dólar tivesse essa variação estrondosa.

De acordo com o boletim de cotações do BCB, a média do valor de compra do dólar no mês de janeiro de 2020 era de R\$4,14 e em dezembro foi de R\$5,27, o que gerou uma variação percentual acumulada de 27,3% no ano de 2020. Dessa forma, se os R\$11.442.175,43 restantes em contratos fossem reajustados pela variação cambial do dólar, o valor a ser pago seria de R\$14.565.889,32, gerando um aumento de R\$3.123.713,89.

Uma vez que todos os índices foram apresentados seguidos de suas respectivas variações e impactos nos valores a serem reajustados em contratos, o quadro 3 foi elaborado a fim de evidenciar o montante final do impacto causado pela variação dos quatro índices que foram analisados.

Quadro 3- Valores reajustados

Índice de reajuste	Variação em 2020	Valor em contratos a ser reajustado	Valor em contratos reajustado	Aumento no valor a ser pago
INCC	8,50%	R\$ 157.751.263,34	R\$ 171.160.120,72	R\$ 13.408.857,38
IGP-M	21,10%	R\$ 75.328.969,92	R\$ 91.223.382,57	R\$ 15.894.412,65
IPCA	4,44%	R\$ 44.960.865,62	R\$ 46.957.128,06	R\$ 1.996.262,44
DÓLAR	27,30%	R\$ 11.442.175,43	R\$ 14.565.889,32	R\$ 3.123.713,89
TOTAL				R\$ 31.299.532,47

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

4.2 Impactos operacionais

Como já mencionado no capítulo da metodologia do estudo, seis pessoas foram entrevistadas para essa pesquisa, sendo três delas compradores de equipamentos e materiais e três compradores de serviços. Nessa parte do estudo serão apresentados os resultados dessas entrevistas que tiveram como objetivo identificar os impactos no dia-a-dia de trabalho desses compradores, as suas estratégias utilizadas para negociar os pleitos de reajuste baseados na variação dos índices econômicos abordados e buscar entender como a relação entre compradores e fornecedores pode ser um fator determinante em uma negociação.

4.2.1 Negociação de pleitos de reajustes entre 2019 e 2020

Todos os entrevistados foram perguntados se eles haviam negociado algum pleito de reajuste entre os anos de 2019 e 2020, todos os compradores informaram que haviam negociado pleitos dentro do período informado.

Os entrevistados 3, 4, 5 e 6 responderam essa pergunta informando que negociaram diversos reajustes, evidenciando que o momento que vivido entre 2019 e 2020 foram atípicos para esse tipo de negociação.

Vários pleitos, né? Nessa parte de obras, principalmente, a gente sofreu muito com aumento significativo de insumos né? Então, principalmente, aço, concreto, cabos, os cabos são feitos por metais também, cobre normalmente. Todas as *commodities* subiram muito e isso refletiu nos preços né? A gente faz contratações das obras por empreitada global então, a gente faz um contrato no início que ele tem um valor fixo durante toda a execução do escopo só esse tempo de execução demora as vezes um ano, seis meses, enfim é o tempo de execução de uma obra e o que os fornecedores vem trazendo do mercado é que os valores de compra mudaram. Devido a pandemia, o aumento do preço do aço, então eu recebi sim vários pleitos, principalmente, em função do aumento do aço. Então, compra de chapas, por exemplo, se eu faço um contrato com uma empreiteira em modelo *Turnkey* que tem fornecimento de chapa eu

recebi um pleito desse fornecedor falando que o preço da chapa já aumentou e ele não poderia honrar com aquela compra e precisaria de uma revisão dos valores. (Entrevistado 4)

Com essa fala do entrevistado 4, fica evidente como os pleitos de reajuste de contratos estão chegando até os compradores de forma atípica, uma vez que os contratos estão precisando passar por reajustes para a conclusão do serviço contratado ou entrega do equipamento comprado antes mesmo de completarem 1 ano, que é o período previsto para reajuste de valores contratuais. Fato que é salientado pela fala do entrevistado 6 e 5.

Sim, negocieei, a gente está vivendo um momento que, além do reajuste anual que a gente já tem nos contratos, a gente tem feito também os reajustes por conta de saúde financeira, né? Por conta do movimento econômico que o COVID causou, então em 2019 foram os reajustes normais, de aniversário e a partir de 2020 a gente vem sofrendo os reajustes por conta de equilíbrio econômico. Os contratos atuais que a gente já tem em andamento foram os que mais sofreram porque os ainda estão em *bid* a gente está conseguindo negociar já com os preços atualizados com esse momento de mercado. Vou dar como exemplo o material de escritório, e fornecimento de papel, que são os dois que a gente tem contrato de material de escritório com fornecedores diferentes. (Entrevistado 6)

Sim, a gente negociou diversos pleitos de reajuste entre 2019 e 2020, em todas essas unidades de negócios (...) a gente sofreu uma solicitação de pleito. Então, tanto para o mobiliário pista, tanto para o mobiliário de conveniência, quanto para os equipamentos de refrigeração a gente teve pleito de reajuste. (Entrevistado 5)

4.1.2 Pleitos baseados em índices econômicos

Cinco dos seis entrevistados negociaram pleitos de reajustes baseados nos índices econômicos abordados no estudo, evidenciando a relevância do conhecimento desses índices dentro da área de suprimentos indiretos. A única exceção foi o entrevistado 5, que informou ter negociado pleitos de reajustes baseados unicamente na variação do preço de insumos e *commodities*, que por sua vez são medidos pelo índice INCC, como mencionado no referencial teórico o INCC é medido através de uma média aritmética do preço dos materiais para estrutura, materiais para instalação, materiais para acabamento, serviços e mão-de-obra. Podendo assim ser feito um paralelo entre as suas negociações e o INCC e o IGP-M que tem 10% da sua composição calculada pelo INCC.

Sim, não diretamente foram mencionados esses índices, mas quando a gente fala, por exemplo, do aumento do aço, de um insumo, né? Esses insumos estão muito atrelados aos índices, então assim, o INCC com certeza tem o aço na sua composição, o fato do preço das *commodities* subir tem a ver com a variação do dólar, né? Que as vezes fica melhor cenário de exportação, então assim, não diretamente foi pleiteado um índice desses, mas os pleitos que a gente tem recebido, com certeza, tem fundamento aí nesses indicadores, eles são medidos através do aumento real de várias coisas, inclusive dos insumos, como o aço, por exemplo. (Entrevistado 4)

Quatro dos entrevistados mencionaram que houveram negociação com base na variação cambial do dólar, mas apenas o entrevistado 1 negociou contratos baseados apenas nesse índice, os entrevistados 3, 5 e 6 informaram que o preço do dólar tem influência parcial nos preços dos contratos que foram negociados por eles.

(...) como os meus equipamentos são mais importados foi muito em cima da variação cambial. Então como é que a gente se protegia desses pleitos, o fornecedor fazia uma proposta comercial para gente com o dólar do momento, do dia e a gente colocava uma cláusula contratual para variação cambial. Então se a variação cambial fosse maior do que 5% ou menor do que 5% o valor do equipamento teria que ser alterado. Então se a gente olhar numa visão do ano de 2019 e 2020. A gente tinha, se eu não me engano, três contratos com equipamentos com esses com essa variação cambial fechados em 2019. E foi exatamente na transição de 2019 para 2020, então a gente olhando um gráfico de variação cambial, fica bem nítido o que a gente sofreu no ano de 2019 para 2020 porque a variação foi da casa dos R\$3,80, R\$3,70 no início de 2019 para casa dos R\$5,60 na virada do ano para 2020. Então isso impactou muito nas entregas e no planejamento de entrega, porque a partir do momento que você tem um contrato formalizado com o dólar de R\$3,70 e uma variação para R\$5,60 é muito mais do que 5% então muda o valor do equipamento, muda o valor do investimento da obra, muda o valor de orçamento que ele tem que planejar para aquela obra então impacta tudo no fluxo de caixa da empresa e dos próprios investimentos empresa está fazendo para melhorar sua operação. Então assim a gente teve que negociar bastante com o fornecedor essa variação e verificar qual melhor forma de estratégia para a gente traçar nisso, né? (Entrevistado 1)

Quatro dos entrevistados mencionaram que realizaram negociações baseadas em mais de um reajuste, como foi o caso dos entrevistados 3 e 6, que negociaram pleitos baseados em IPCA, IGP-M e variação cambial do dólar. Entretanto, nenhum dos entrevistados mencionou ter negociado reajuste baseado no INCC diretamente.

Existem alguns contratos de TI que tem base forte cambial, está vinculado ao dólar e IGP-M. A grande maioria dos contratos é o IPCA e minoria é o IGP-M atualmente, INCC eu não lembro, acho que não pelo menos estou tentando lembrar. (Entrevistado 3)

Sim, esses contratos de material de escritório, por exemplo, por índice de contrato tinha o IGP-M ou os substitutos IPCA ou INPC e um de variação cambial não diretamente, mas indiretamente, por exemplo, agora a compra de caminhões tem muitos componentes importados que acabam influenciando no preço final. (Entrevistado 6)

4.1.4 Impactos no dia-a-dia dos compradores

Todos os entrevistados responderam que se sentiram afetados pela variação dos índices econômicos dentro do período de 2019 e 2020. Ao serem questionados sobre os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando os pleitos de reajuste, o fator tempo foi mencionado na resposta de todos os entrevistados. Os entrevistados 2 e 4 ainda mencionaram o fato de estarem usando o tempo que seria utilizado para negociar novas aquisições, revisando

contratos que já estão em vigência e como isso faz com que a área perca potência em ações estratégicas.

O que impactou muito meu dia-a-dia foi exatamente esse contato com fornecedores e o planejamento com a minha área requisitante. Porque isso impacta muito nas duas frentes então os dois tem que estar muito bem alinhados para a gente antecipar ou postergar um pagamento em linha com a fabricação também do nosso fornecedor internacional. Para ter esse tipo de importação e assim não atrapalhar os dois lados, tanto de fabricação, de fornecimento do nosso fornecedor como de investimento, orçamento e início de obra do nosso requisitante. Isso tudo devido ao impacto desse dessa variação cambial. (Entrevistado 1)

Impactou porque uma vez que eu poderia estar focada numa ação mais estratégica ou, enfim, negociando uma demanda nova, eu estou revendo contratações que na verdade elas estão sendo pleiteadas, muitas vezes é um serviço ainda está sendo prestado e a gente acaba ficando na iminência de descontinua-lo. Então, liga o alerta e a gente tem que focar 100% nesse serviço e deixar a parte todos os outros novos as outras negociações estratégicas que a gente está fazendo. Então acredito que principalmente voltada a parte de gestão de tempo isso prejudicou bastante. (Entrevistado 2)

A gente gastou um tempo a alto, porque o IGP-M estava vinculado também questão de redução de custo, então como a gente também estava no sentido de redução de custo, a gente aproveitava e negociava também o IGP-M. Então, digamos que em 2020 a gente teve impacto grande no dia-a-dia do trabalho, a gente ficou... não vou conseguir colocar um percentual exato, mas digamos que 30% a 40% do meu dia estava focado em negociação de reajuste. (Entrevistado 3)

Eu acho que tem impacto grande porque, normalmente você está ali focado em fazer novas aquisições, novas contratações e no momento que a gente tem esses reajustes assim fora do padrão, isso consome um tempo ali funcionário responsável. Ao invés dele estar fazendo uma nova contratação ele está revendo contratos que já estão vigentes, né? Claro, faz parte do escopo, mas não acontece nessa proporção. Acho difícil mensurar o tempo exatamente, mas as vezes você gasta até mais tempo do que numa negociação, revendo um contrato até porque, você as vezes esbarra na questão de orçamento a partir do momento que você já tinha um contrato feito com aquele orçamento previsto você precisa rever o valor, aprovar novamente a questão orçamentária. Assim, difícil dimensionar exatamente quanto tempo, mas, com certeza, consome um tempo não previsto. (Entrevistado 4)

Os impactos eles são causados em todos esses aspectos. Em todos as etapas do processo de revisão de pleito a gente sofrido porque, uma por conta do volume, né? Então a gente está vendo que esse movimento de pleito de reajuste está impactando muito o negócio de modo geral, o mercado de modo geral, tanto o mercado nacional quanto o mercado mundial. Então, a gente tem hoje um tempo de avaliar o pleito com base nas validações, formulas paramétricas os índices negociados por família ou por categoria, né? A gente tem o tempo desse processo de negociação, de formalização, de revisão dos contratos, de revisão dos anexos do contrato, que são necessários para fazer uma atualização da nova condição de fornecimento sendo praticada, nesse meio do caminho tem sempre um pedido ou um processo de produção que está em andamento. Então, normalmente quando tenho pleito que vai impactar o equilíbrio financeiro, o fornecedor paralisa qualquer produção e isso impacta no nosso *sla*, tanto de produção do equipamento quanto de entrega desse equipamento. Então eu vou dizer assim, tempo médio, considerando negociação, revisão, pedidos, *sla*, normalmente nos que eu tenho tratado, 30 dias. Demora uns 30 dias para conseguir regularizar um contrato hoje que está sofrendo pleito de reajuste. Considerando o

início do pleito até a finalização do processo de revisão e de assinatura do novo termo que atualiza aquele acordo. (Entrevistado 5)

Tem contratos que as negociações começaram no início do ano eu consegui fechar agora em março, então levaram em torno de 3 meses, por conta dessa discussão do IGP-M. Ele fechou com o índice muito alto e como a gente está sofrendo reajuste de todos os contratos por todos os motivos que a gente já conhece. A gente não tem simplesmente acatado os reajustes, a gente entrar no detalhe, solicita documentação, vai negociação, se for caso de a gente não chegar a um acordo a gente abre um processo para mercado. Então o impacto é esse, é um contrato que funcionou, a operação dele não foi a melhor por conta desse impasse de preço. A revisão de contrato e aditivos, né? Então, todos esses contratos a gente teve que elaborar minuta de aditivo e envia pra jurídico, valida com fornecedor e não são processos simples, são processos morosos. Então assim, as minhas negociações levaram em torno de três meses. (Entrevistado 6)

4.1.5 Estratégias de negociação utilizadas

Serão apresentadas as estratégias que foram utilizadas pelos compradores para negociarem os pleitos de reajustes que estavam recebendo. O entrevistado 1 foi o único que não recebeu nenhum pleito, propriamente dito, devido a uma cláusula do contrato que prevê a revisão de valores automaticamente caso o preço do dólar varie acima de 5%, no caso dele foi apresentada a estratégia que foi utilizada para se proteger da variação cambial. De acordo com os fenômenos observados por Ventura e Garcia (2012), a estratégia dele está bem alinhada com o que é praticado no mercado de câmbio, uma vez que o mercado futuro de câmbio no Brasil possui uma maior liquidez do que o nosso mercado a vista, podendo assim prever as cotações futuras e realizar um planejamento para evitar compras futuras com reajustes maiores.

O pleito não foi solicitado né? A variação cambial já estava precificada no contrato, então se a gente tivesse uma variação de 4% do dólar que foi precificado no valor. A gente não teria alteração e continuaria utilizando o dólar menor. Se tivesse uma variação acima de 5% a gente teria que alterar o valor com a data de faturamento daquele equipamento. Então a gente percebeu que tendência estava de muito alta que chegou num ponto que a gente não conseguiria mais segurar. E o planejamento do próximo da entrega então a gente tentou fazer uma estratégia, desenhou uma estratégia de antecipar até mesmo os equipamentos do ano seguinte, que seria de 2019 para 2020, estavam planejados para ser recebidos em 2020 pelo aumento da pandemia todas e por todas as informações científicas gente tinha na época, que a pandemia poderia ser prolongada. A gente tentou fazer um planejamento de antecipar as entregas de 2020 para a gente não ser tão impactado com o dólar e essa seria forma porque como teve uma precificação já com o valor em dólar do nosso equipamento, o valor cambial a gente não consegue alterar muito. Então, a melhor forma é a gente antecipar o planejamento e tentar verificar dentro do nosso orçamento interno se a gente conseguiria absorver esse custo também antecipado de 2020 para 2019. Foi uma negociação tanto de planejamento de entrega e de fabricação com o fornecedor como interna para remodelar todo o orçamento da empresa e planejamento de investimento. Deixando bem claro que, alguns casos nós conseguimos antecipar e outros casos não conseguimos antecipar e deixou para outro momento de 2020. (Entrevistado 1)

Os entrevistados 3, 4 e 5 apresentaram uma estratégia muito parecida que consiste em entender o funcionamento dos índices econômicos que estão reajustando os contratos e entender

a abertura de custos do fornecedor e ver se o custo de produção dele, de fato, variou conforme o índice.

A gente olhava o escopo que estava previsto ali, que a gente havia contratado e quando não tinha nenhum vínculo a questão da inflação com base no IGP-M a gente falava “a 100% da mão-de-obra é desse contrato, a gente tem 100% de mão-de-obra, não faz sentido eu reajustar porque o seu custo, o salário do seu funcionário não aumentou 25% como está o IGP-M”. Então, a gente estudava o contrato se fizesse sentido, a gente iria na linha de reajuste pelo IPCA, mas, quando não fazia sentido nenhum vinculada o IGP-M a gente só explicava como o contrato funcionava e a base do contrato era na maioria das vezes mão-de-obra e não fazia sentido o reajuste tão alto pelo IGP-M por ser mão-de-obra. Até porque a gente já dava as vezes o acordo coletivo o IPCA, a gente questionava: “qual foi o acordo coletivo do ano passado com a sua empresa? A gente ia nessa linha, entendia um pouco mais do escopo e se fazia sentido do IGPM, se não fizesse a gente batia o martelo que não podia aplicar 100% do IGP-M, mesmo estando escrito. (Entrevistado 3)

Acho que existem algumas estratégias, né? Vou dar dois exemplos aqui, se você fala de um contrato de locação reajustado pelo IGP-M, eu acho que a estratégia é você entender que realmente aquele índice ele não reflete exatamente aquela realidade dos imóveis. Então quando a gente fala de uma locação imobiliária o preço do imóvel não valorizou naquela proporção então não se justifica fazer um reajuste naquela proporção. Então, seria parametrizar o IGP-M, dentro do IGP-M tem dólar, tem várias coisas que puxam ele para cima, mas nem sempre aquilo reflete a realidade do que você está comprando. E dando um outro exemplo, pleitos em empreitadas, em obras, o que eu tentava fazer era abrir os custos ele entender a composição. Então, por exemplo, se eu tenho um contrato que eu tenho no aumento por causa das chapas do aço e o aço aumentou em 100%, como exemplo, mas não necessariamente a minha compra vai aumentar na mesma proporção porque a minha compra não é 100% material, eu tenho ali dentro do que eu estou comprando eu tenho pintura, eu tenho mão-de-obra e tenho frete, eu tenho uma série de outros valores que não são 100% do insumo. A gente tem que tomar cuidado nas proporções, entendeu? Não é porque é um índice aumentou 20% que você tem que reajustar a sua compra minha promoção, você tem que entender dentro de uma fórmula paramétrica quantos por cento da sua compra foi realmente impactada por aquele aumento. Mesma coisa no dólar, né? Se eu compro um equipamento que tem parte dolarizada será que aquele equipamento é todo importado? Ou será que é só parte dele? Então eu tenho que entender qual é aquela proporção e naquela proporção eu vou que eu vou dar um reajuste do dólar ainda, mas nos demais, mão-de-obra, frete, fabricação aqui no próprio território nacional eu não vou aplicar porque não faz sentido. Então é realmente entender a abertura de custos e a composição dentro de cada compra. (Entrevistado 4)

A gente tem algumas estratégias para bloquear dependendo do pleito do tipo de reajustar. Mas esses reajustes são muito específicos com relação ao momento que o mercado tem vivido, no momento de COVID, no momento falta oferta e demanda de matéria-prima no mercado mundial e no mercado nacional. Então assim, a estratégia específica está relacionada a olhar para os nossos itens, as nossas categorias e olhar fórmula paramétrica de qual é o índice que tendo uma variação que está trazendo um desequilíbrio financeiro para o acordo e para a relação comercial. Em cima disso, a gente tem tentado se limitar a esses índices. Então, se for um índice que a gente está vendo que o reajuste ele pode ser mantido com base no aniversário de contrato, a cada 12 meses, a gente tem tentado, obviamente, dentro das análises, manter o prazo inicial de negociação, mas dentro da negociação a estratégia nesse momento é olhar com cuidado para fórmula paramétrica para o percentual que aquele índice impacta diretamente no material e no equipamento. Em cima disso, trazer isso para o equilíbrio financeiro, acho que nada diferente disso a gente consegue fazer hoje, para fins de

planejamento, de volumetria que são estratégias de parceria de fornecedor de longo prazo que a gente conseguia manter se a gente tivesse em um cenário comum, mas esse cenário não é um cenário que a gente costuma praticar. (Entrevistado 5)

Os entrevistados 2 e 6 apresentaram a estratégia de realização de novas cotações, que são chamadas de *bid* pelos compradores, com novos fornecedores para utilizarem os novos valores como uma referência para negociação com o atual fornecedor. A entrevistada 6 também apresentou a estratégia de substituição do índice de reajuste.

Primeiro de tudo, entender se faz sentido realmente continuar com aquele serviço com aquele fornecedor específico. Então a primeira estratégia entender se a gente deve continuar aquele serviço com aquele fornecedor específico e se a gente tiver alguma possibilidade de rever valores praticados no mercado de homologar novos fornecedores. A gente deve sim fazê-lo, porque muitas vezes negociando com o próprio fornecedor que botou o pleito é como se a gente tivesse oferecendo uma ameaça para ele, “poxa vão me tirar aqui do negócio”. Então ele se sente ameaçado e acaba baixando muito mais valor, o que foi que aconteceu no primeiro caso. E usando essa mesma estratégia para o segundo caso que é a negociação da parta de gestão dos itens saneados da base da empresa. A primeira pergunta que eu me fiz foi exatamente essa, (...) realmente faz sentido continuar esse escopo com esse fornecedor? Se sim, por que? No segundo caso entendemos que fazia sentido sim, ainda mais pelo custo de transição que teríamos se a gente tivesse que abrir um *bid*, porque a gente está falando de um software de gestão, então custo é um pouco maior. E basicamente foi isso, se perguntar se a gente consegue manter esse fornecedor aí e para o segundo caso foi sim, então a gente resolveu e renegociar o valor reajustado. Primeiro, claro, tentando solicitar que o reajuste não fosse aplicado e segundo foi diminuir o reajuste que eles estavam propondo. (Entrevistado 2)

Então, a principal estratégia, a principal premissa que eu sempre venho adotando nessa crise é, quando eu olho um contrato vejo que ele está como o índice o IGP-M, por exemplo, eu já tento puxar ele para o IPCA, que foi inclusive um caso de sucesso no de material de escritório, a gente conseguiu mudar o indicador porque era um índice substituto no contrato e o IPCA fechou em 6% contra 32% do IGP-M. Então, tem sido essa a estratégia, quando a outra parte não é flexível a esse ponto eu abro uma cotação informal com mercado, pego algum fornecedor concorrente e envio a base de itens para orçamento para ver como o mercado está se comportando e para saber se com esse reajuste a gente não fica muito fora do que o mercado está praticando de preço. Então com esse contrato de material de escritório eu fiz exatamente isso negociei, tentei reduzir o índice, e em paralelo fui ao mercado ver como estava o comportamento e nesse momento identifiquei que, de fato, não fazia sentido trocar de fornecedor, que realmente fazia mais sentido a gente estressar a negociação, estressar o fornecedor porque o mercado como um todo está sofrendo impacto então não fazia sentido trocar seis por meia dúzia. (Entrevistado 6)

4.1.6 Relacionamento com os fornecedores

Todos os entrevistados consideram ter um relacionamento de parceria com os fornecedores que negociaram os reajustes. Os entrevistados 1, 2 e 6 mencionaram que acreditam ter uma boa relação com os fornecedores devido ao tempo que eles trabalham com a empresa estudada, mantendo uma relação comercial de longa data. Para Heide e Miner (1992), a intenção de longevidade se caracteriza pela demonstração de interesse em manter as transações sem uma data término, o que causa um efeito positivo na cooperação entre as empresas.

Sim, tenho um relacionamento bom com os fornecedores até porque eles já são fornecedores de longa data da empresa, né. Então assim alguns projetos eles até são parceiros no desenho do projeto de infraestrutura da base, então eles também entenderam o momento e também estavam sofrendo muito com isso né. Porque provavelmente eles tiveram alguns pedidos cancelados também por causa dessa variação do dólar, mas a empresa cumpriu com a sua negociação contratual e com os seus pedidos de solicitação, só que a gente tinha que ver um meio termo para ambas as partes, né. Tanto para gente não impactar o fluxo de caixa deles, como a gente também não impactar o nosso fluxo de caixa de pagamento. Então, assim, um relacionamento super bom, tranquilo, lógico que em uma situação mais tensa, né? Mas que fluiu tranquilamente. (Entrevistado 1)

Eu entendo que sim, não com 100% deles, mas a maioria sim. Porque é na maior parte dos casos são fornecedores que já estão empresa há um tempo e eles entendem o tamanho da empresa. Claro que a gente no ato de negociar não utiliza esse critério, eu pelo menos, não utilizo esse critério para negociação. “Ah eu sou a empresa x”, não faço isso. Primeiro de tudo a gente sempre procura ser transparente e deixar bem claro que o nosso intuito não é fechar nenhuma contratação, nenhuma negociação que não seja financeiramente saudável. Então eu acho que por esses fatores eles acabam gerando um nível de confiança entre ambas as partes e tendo mais parceria, pela transparência e claro pelo tamanho da empresa. (Entrevistado 2)

Sim, continuando nesse exemplo de material de escritório, ele é um fornecedor que já no grupo a alguns anos, se não me engano, tem três anos o contrato deles, é um fornecedor que por histórico, antes da pandemia nunca tinha tido nenhum problema quanto a entrega. As negociações sempre fluíram muito bem até porque, o índice do contrato nunca foi tão alto como a gente está vendo agora. Então é um fornecedor realmente parceiro, quando a gente precisa de alguma urgência ele está sempre disposto a ajudar e a até descumprir SLA para menos. Então, realmente, a gente usou muito dessa parceria nessa negociação de agora e foi um fator determinante para a gente conseguir renovar o contrato e aplicando um reajuste para o fornecedor também porque, a gente entende que é um equilíbrio econômico, não tem como fugir disso, mas também por conta dessa relação comercial. Então talvez, se a gente fosse um cliente novo a gente não conseguiria ter essa flexibilidade. (Entrevistado 6)

Os entrevistados 3 e 4 mencionaram não considerar que todos os fornecedores são parceiros e eles justificaram isso devido a inflexibilidade de certos fornecedores por estarem em uma posição favorável a eles na negociação, o que pode ser caracterizado como um uso de poder. Para Heide e Miner (1992), o uso restritivo de poder e a flexibilidade são dois dos quatro comportamentos que caracterizam um relacionamento colaborativo entre empresas. Característica que também foi observada na resposta do entrevistado 2 quando ele menciona que não utiliza o tamanho da empresa como critério de negociação, mantendo-se um equilíbrio.

Alguns fornecedores eu posso dizer que a gente é um evento de “ganha-ganha”, né? Sim eu considero parceiros, mas existem outros que, por ele ser insubstituível a curto prazo ou até médio prazo, eu não vejo como parceiro. Então, a gente começa a ligar o sinal amarelo para justamente substituir. Mas a grande maioria mesmo sendo um fornecedor exclusivo, em TI tem muito disso, a gente conseguiu esse relacionamento de “ganha-ganha” mas tem alguns fornecedores que são de TI que sabem que estão sozinhos no mercado nesse momento e aproveitam e pedem um reajuste maior e acaba não tendo essa parceria como a gente gostaria de ter. (Entrevistado 3)

Eu acho que alguns sim e outros não. Tem muitos fornecedores no mercado que até se aproveita ou vem, como a gente chama, com a faca no pescoço, não com uma composição amigável para negociar um pleito, um reajuste e outros sim. Tem uns que realmente expõe a real necessidade, até são totalmente transparentes, ajudam a gente entender o real aumento de custo. Então acho que tem os dois no mercado, tem fornecedor que é parceiro e tem fornecedor que não é. Isso aí ao longo da negociação você vai conseguindo entender e manter do lado da empresa fornecedores que são parceiros tanto na hora do aperto quanto na hora que não tem nenhuma variação. (Entrevistado 4)

Ainda sobre os comportamentos que caracterizam um relacionamento colaborativo de Heide e Miner, a troca de informações e a resolução cooperativa de problemas são os outros dois comportamentos mapeados que caracterizam essa relação. Essas duas características são observadas na resposta do entrevistado 5.

Sim, continuando nesse exemplo de material de escritório, ele é um fornecedor que já no grupo a alguns anos, se não me engano, tem três anos o contrato deles, é um fornecedor que por histórico, antes da pandemia nunca tinha tido nenhum problema quanto a entrega. As negociações sempre fluíram muito bem até porque, o índice do contrato nunca foi tão alto como a gente está vendo agora. Então é um fornecedor realmente parceiro, quando a gente precisa de alguma urgência ele está sempre disposto a ajudar e a até descumprir *sla* para menos. Então, realmente, a gente usou muito dessa parceria nessa negociação de agora e foi um fator determinante para a gente conseguir renovar o contrato e aplicando um reajuste para o fornecedor também porque, a gente entende que é um equilíbrio econômico, não tem como fugir disso, mas também por conta dessa relação comercial. Então talvez, se a gente fosse um cliente novo a gente não conseguiria ter essa flexibilidade. (Entrevistado 5)

A partir das análises das respostas dos entrevistados pode ser observado que todos os compradores se sentiram impactados de alguma forma pela variação dos índices econômicos e que isso trouxe problemas de gestão de tempo e organização dia-a-dia de trabalho deles. Também se pode observar que existem estratégias definidas para cada tipo de negociação de acordo com o escopo e com o índice que estão reajustando o contrato negociado e que a relação de parceria com o fornecedor ajuda a área de suprimentos a obter um resultado vantajoso para a companhia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo descrever como a área de suprimentos indiretos de uma varejista de combustíveis é impactada pela variação dos principais índices econômicos brasileiros, identificar os principais índices econômicos utilizados como índice de reajuste de contratos e analisar como se dão as suas variações, evidenciar a importância do conhecimento desses índices para utilizá-los em contratos e identificar ações que podem ser tomadas para reduzir impactos causados pela variação dos índices.

Dessa forma, o estudo revelou que os principais índices econômicos utilizados pela área de suprimentos indiretos da empresa analisada como índices de reajuste são o INCC, IGP-M, IPCA e variação cambial do dólar. Índices que durante a pandemia do Corona vírus variaram de forma atípica, tendo como base o seu histórico, o que poderia ter levado os custos indiretos, que são contratados pela área de suprimentos, a terem um aumento de R\$31.299.532,47.

As entrevistas realizadas também revelaram que a variação desses índices teve um grande impacto no dia-a-dia da área de suprimentos indiretos, havendo um grande número de pleitos de reajuste feito pelos fornecedores até mesmo antes das datas de aniversário dos contratos. O que gerou um problema de gestão de tempo usado em negociação das novas aquisições da companhia e renegociação de aquisições já feitas. Além da negociação de valores também foi mostrado que há o processo burocrático de formalização, uma vez que alteração nas condições previstas no contrato há a necessidade de se realizar um novo contrato ou um aditivo, o que consome tempo do dia do comprador. Também foi mencionado pelos entrevistados a possibilidade de cessão de fornecimento de equipamento ou serviço por parte dos fornecedores devido a um desequilíbrio financeiro.

Além dos impactos causados na área de suprimentos, a entrevista também revelou ações que podem ser tomadas para se reduzir os impactos financeiros causados pelos reajustes, foram mapeados quatro tipos de ações. A estratégia mais mencionada pelos entrevistados foi a de entendimento de aplicabilidade do índice dentro dos custos de produção ou serviço do fornecedor, o que consiste em estudar o motivo da variação daquele índice e solicitar a abertura de custos do fornecedor, com a composição de todos os custos para se formar o preço final. Uma vez que o comprador tenha a composição do custo e o motivo da variação do índice, ele tem margem para negociar com o fornecedor o reajuste apenas de parte do custo dele e não só do preço final.

A segunda estratégia mais utilizada foi a abertura de uma nova cotação para o mercado incluindo o fornecedor atual, o que faz com que o atual fornecedor fique mais flexível quanto a negociação e se esforce para ser mais competitivo que seus concorrentes.

A terceira estratégia mapeada não foi de negociação, mas sim de planejamento interno, essa ação se aplica a contratos que são reajustados automaticamente pela variação cambial do dólar. Como mencionado no referencial teórico, o mercado futuro de câmbio no Brasil tem influência no câmbio à vista e isso permite que o comprador consiga mensurar os seus futuros reajustes. Tendo isso em vista, a estratégia utilizada para se evitar o impacto financeiro causado pela variação cambial do dólar foi a de antecipação de compras, já que o comprador verificou que o dólar estava uma crescente tendência de alta ele realizou um planejamento interno com a sua área requisitante para antecipar as compras futuras.

A quarta ação verificada foi a de substituição do índice de reajuste, por vezes o custo do fornecedor não aumentou conforme o reajuste e o comprador solicita a aplicação de outro índice que variou menos, como foi o caso de um dos entrevistados, que negociou a incidência da variação do IPCA nos valores do contrato ao invés do IGP-M.

O estudo também demonstrou como um bom relacionamento com o fornecedor gera um melhor resultado para a empresa, uma vez que, todos os compradores entrevistados disseram ter uma relação de parceria com os seus fornecedores, com algumas exceções, e como isso é agregador a uma negociação.

Tendo em vista todo o exposto durante o estudo, é enfatizada a importância dos estudos econômicos dentro da área de suprimentos indiretos para se ter contratos reajustados de acordo com o índice mais coerente para o escopo que está sendo negociado e para negociar reajustes de escopos já contratados.

Como sugestão para os estudos futuros, estudem a variação das principais *commodities* derivadas do minério de ferro durante a pandemia, uma das *commodities* que teve o maior aumento entre o período de 2019 e 2021, e o mercado que eles estão inseridos de forma a explicar quais foram os movimentos econômicos mundiais que fizeram que seus preços subissem tanto.

REFERÊNCIAS

Aluguel: IGP-M sobe 0,96% em dezembro e fecha 2020 com maior variação anual desde 2002: O alívio na taxa foi puxado pela desaceleração do Índice de Preços ao Produtor Amplo (IPA-M). São Paulo, Brasil: InfoMoney, 29 dez. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/aluguel-igp-m-sobe-096-em-dezembro-e-fecha-2020-com-maior-variacao-anual-desde-2002/>. Acesso em: 31 dez. 2020.

ANDRADE, Gustavo Calegari de. **Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. A taxa de câmbio de referência Ptax. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE042_A_taxa_de_cambio_de_referencia_Ptax.pdf. Acesso em: 09 de mai. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Política Cambial. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/politicacambial>. Acesso em: 09 de mai. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução CMN nº 3.568 de 29 de maio de 2008**. Dispõe sobre o mercado de câmbio e dá outras providências, DF: Banco Central, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=3568> Acesso em 09 mai. 2021

BRASIL. Decreto nº 3.088, de 21 de junho de 1999. Estabelece a sistemática de "metas para a inflação" como diretriz para fixação do regime de política monetária e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1999]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3088.htm Acesso em: 20/05/2021

BRASIL. **Lei nº 10192, de 14 de fevereiro de 2001**. Dispõe sobre medidas complementares ao Plano Real e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2001]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10192.htm#:~:text=%C2%A7%201o%20%C3%89%20nula,a%20anterior%20revis%C3%A3o%20tiver%20ocorrido.. Acesso em: 08 abr. 2021.

BRITO, Eliane Pereira Zamith; MARIOTTO, Gabriel. Benefícios da Cooperação entre Compradores e Fornecedores: um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, n. 47, v. 15, p. 241-261, Abr./Jun. 2013.

BRONZO, Marcelo. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, no.spe, Abr./Dez. 2004.

CARRARA, Aniela Fagundes; CORREA, André Luiz. O regime de metas de inflação no Brasil: uma análise empírica do IPCA. **Revista de Economia Contemporânea**, Online, v. 16, n. 3, p. 441-462, Set/Dez 2012.

CLARO, Danny Pimentel; CLARO, Priscila Borin de Oliveira. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, Online, n. 4, v. 44, p. 68-79, 2004.

COSTA, Cinthia; BURNQUIST, Heloisa. Impactos do controle do preço da gasolina sobre o etanol biocombustível no Brasil. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1003-1028, Out/Dez 2016.

Cotações e boletins. In: **BANCO CENTRAL DO BRASIL**. Online, 2021. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/historicocotacoes>. Acesso em: 05 Mai. 2021.

GIL, A. C. Pesquisa Social. In: GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, cap. 3, p. 26-32

GIL, A. C. Pesquisa Social. In: GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, cap. 6, p. 49-59

GIL, A. C. Pesquisa Social. In: GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, cap. 11, p. 109-120

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, Mai/Ago 2006.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buy-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 35, n. 2, p. 265-291, Jun. 1992.

IGP-M varia 3,23% em outubro de 2020. In: **Portal FGV**. Online, 3 nov. 2020. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/igp-m-outubro-2020>. Acesso em: 24 Jan. 2021.

INCC. In: **FGV IBRE**. Online, 2020. Disponível em <https://portalibre.fgv.br/estudos-e-pesquisas/indices-de-precos/incc>. Acesso em: 05 Abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. Inflação. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>. Acesso em: 23 jan. 2021.

MACHLINE, Claude. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, Mai./Jun. 2011.

MARTINEZ, Thiago Sevilhano; CERQUEIRA, Vinícius dos Santos. Estrutura da inflação brasileira: determinantes e desagregação do IPCA. **Economia e Sociedade**, Campinas, ano 2, v. 22, p. 409-456, ago. 2013.

OLIVEIRA, Charles Wladimir de Almeida. **Previsão de índices da construção civil: uma abordagem com modelos VAR aplicada ao INCC e SINAPI**. 2011. 37 f. Dissertação (mestrado profissional em economia do setor público) - Programa de Pós-Graduação em Economia, CAEN, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE, 2011.

SCAVARDA, Luis Felipe Roriz; HAMACHER, Sílvio. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Brasil, n. 2, v. 5, p. 201-219, Mai./Ago. 2001.

SERRANO, Franklin. Juros, câmbio e o sistema de metas de inflação no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 63-72, Mar. 2010.

SOARES, Naisy; SILVA, Márcio; HEIKOROSSMANN. Influência da taxa de câmbio e do dólar sobre os preços da borracha natural brasileira. **Revista Árvore**, Viçosa, v. 37, n. 2, p. 339-346, Mar/Abr 2013.

TURRA, Fabio Jose; RODRIGUES, Fabricio Peretto. **UM ESTUDO DE CASO SOBRE DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA COMPRAS CORPORATIVAS DE MATERIAIS INDIRETOS**. Orientador: Gustavo Valentim Loch. 2014. Projeto de pesquisa (Especialização em Gestão da Cadeia de Suprimentos) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, Curitiba, Brasil, 2014. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/46658/R%20-%20E%20%20FABIO%20JOSE%20TURRA%3b%20FABRICIO%20PERETTO%20RODRIGUES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 31 dez. 2020.

VANALLE, Rosangela Maria; SALLES, José Antonio Arantes. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística Brasileira. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

VENTURA, André; GARCIA, Márcio. Mercados futuro e à vista de câmbio no Brasil: o rabo abana o cachorro. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 66, n. 1, p. 21-48, Jan/Mar 2012.

ZABOT, Udilmar; CAETANO, Sidney; CALDEIRA, João. Antecipação e surpresa monetária e seus efeitos nas taxas de juros de mercado. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 2, p. 227-249, Abr/Jun 2013.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

1. Você pode apresentar um pouco sobre os tipos de equipamentos ou serviços que você compra/contrata atualmente?
2. Você negociou algum pleito de reajuste de fornecedor entre o ano de 2019 e 2020?
Se sim, qual escopo de contratação foi negociado?
3. Existe um contrato para mais de um fornecedor dentro do(s) escopo(s) negociado(s)?
Por exemplo: Dois fornecedores para prestação de serviço de jardinagem. Se sim, você pode mencionar quantos?
4. Algum dos pleitos que você recebeu foi baseado em algum dos seguintes índices econômicos: IPCA; INCC; IGP-M; Variação Cambial do Dólar? Se sim, você se sentiu afetado(a) devido a variação desses índices no período entre 2019 e 2020?
5. Quais foram os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando esses reajustes? Por exemplo: Tempo gasto em negociação, revisão de contrato e ou escopo, negociação de prazos de entrega/fabricação.
6. Qual foi a estratégia utilizada para a negociação do(s) seu(s) pleito(s) de reajuste?
7. Você considera que tenha uma relação de parceria com os fornecedores que negociou os reajustes? Se sim, por que?

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas

ENTREVISTA 1

Como eu havia te contextualizado por mensagem, essa aqui vai ser entrevista para minha monografia e eu vou estar te fazendo sete perguntas e a reunião vai ser gravada aqui para minha transcrição posterior, tudo bem? Vou começar as perguntas. **Então, você negociou algum pleito de reajuste de fornecedor entre o ano 2019 e 2020? Se sim, qual foi o escopo da contratação negociada?**

A gente teve uma negociação de variação cambial, só contextualizar. As minhas categorias que eu compro são investimentos. E a maioria deles são voltados para equipamentos que são industrializados na área externa, nos Estados Unidos e na China, então eles fazem a importação do equipamento e por conta disso o maior índice de variação do valor do equipamento é o dólar então a gente leva em consideração a variação cambial para essas negociações. Então a gente teve alguns casos em que o dólar impactou bastante nessa virada de 2019 e 2020 e a gente teve que se proteger em relação a isso.

Você pode me dizer qual foi o escopo que você negociou?

São equipamentos mais voltados para investimento de base operacional. Então detalhando aqui mais um pouco, pode ser sonda de medição de tanque, pode ser *pre-set* para liberar o braço de carregamento para carregar os caminhões da empresa e outros equipamentos mais eletrônicos para base. Então, são equipamentos que são mais importados e a gente teria que devido ao seu *spend* negociado a gente normalmente fecha alguns contratos para gente ficar resguardado a isso, e como esses equipamentos são importados o índice de variação de atualização é muito voltado para o dólar cambial.

Obrigado. Segunda pergunta, **existe um contrato para mais um fornecedor dentro dos escopos negociados? Por exemplo, você tem dois fornecedores para prestação de serviço de jardinagem. Se sim, você pode mencionar quantos?**

No meu caso, eu não tenho porque o equipamento é muito específico para obra, então existe uma padronização da obra da empresa na base e existem representantes que vendem aquele equipamento específico. Então para um *pre-set*, para uma sonda como o exemplo que dei na outra resposta. A gente tem um fornecedor que vende esse equipamento que foi homologado pela nossa engenharia. Então eu tenho um contrato específico para cada tipo de equipamento e cada escopo de atendimento daquela obra.

Algum dos pleitos que você recebeu foi baseado nos seguintes econômicos: IPCA, INCC ou IGPM?

Não. Nesse caso foi como expliquei, como os meus equipamentos são mais importados foi muito em cima da variação cambial. Então como é que a gente se protegia desses pleitos, o fornecedor fazia uma proposta comercial para gente com o dólar do momento, do dia e a gente colocava uma cláusula contratual para variação cambial. Então se a variação cambial fosse maior do que 5% ou menor do que 5% o valor do equipamento teria que ser alterado. Então se a gente olhar numa visão do ano de 2019 e 2020. A gente tinha, se eu não me engano, três contratos com equipamentos com esses com essa variação cambial fechados em 2019. E foi exatamente na transição de 2019 para 2020, então a gente olhando um gráfico de variação cambial, fica bem nítido o que a gente sofreu no ano de 2019 para 2020 porque a variação foi da casa dos R\$3,80, R\$3,70 no início de 2019 para casa dos R\$5,60 na virada do ano para 2020. Então isso impactou muito nas entregas e no planejamento de entrega, porque a partir do momento que você tem um contrato formalizado com o dólar de R\$3,70 e uma variação para R\$5,60 é muito mais do que 5% então muda o valor do equipamento, muda o valor do investimento da obra, muda o valor de orçamento que ele tem que planejar para aquela obra então impacta tudo no fluxo de caixa da empresa e dos próprios investimentos empresa está fazendo para melhorar sua operação. Então assim a gente teve que negociar bastante com o fornecedor essa variação e verificar qual melhor forma de estratégia para a gente traçar nisso, né? E ele assim como o dólar é um índice que variou bastante a teve que avaliar se a gente antecipava esse investimento né? Junto com a nossa área de orçamento, para não impactar também o caixa, às vezes seria melhor a gente antecipar uma compra que estava planejada para o meio de 2020 e já formalizar no final de 2019, porque o dólar estava com uma tendência muito de alta, as vezes o planejamento de antecipar uma entrega poderia ser uma forma da gente se proteger da variação cambial.

Então você se sentiu afetado devido a variação dos índices entre 2019 e 2020?

Sim, bastante afetado e como expliquei na última pergunta como a gente teve que até mesmo antecipar uma forma de entrega ou um faturamento mais próximo dessa tendência alta do dólar, né? Porque era uma situação muito atípica para todo mundo, né? A última pandemia que a gente passou foi a mais de 100 anos, então a gente foi muito afetada e aí o planejamento e a antecipação de entrega foram uma forma da gente conseguir se proteger dessa tendência de alta do dólar. E aí em cima disso a gente antecipando a entrega e antecipando o faturamento do fornecedor que estava programado para receber somente em 2020, a gente antecipando esse faturamento a gente conseguiu negociar também um fluxo maior de pagamento. Então o fluxo

de pagamento maior seria, se a gente estava negociando pagamento de 30 dias a partir do momento do recebimento do equipamento a gente conseguiu entrar na negociação de forma de pagamento mais prolongada, então ao invés de 30 dias, a gente pagar com 60, 90 ou até mesmo 120 dias a partir da entrega do equipamento e assim a gente também não impactaria muito nosso investimento e nem o fluxo de caixa da empresa.

Quais foram os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando esses reajustes? Por exemplo: o tempo gasto em negociação, revisão de contrato e revisão de escopo.

Não teve revisão de escopo, começando pelo escopo, porque como é o equipamento de investimento e já fabricado por um fornecedor internacional esse escopo não muda. O que pode mudar realmente é a quantidade, mas isso não teve na negociação. O que impactou muito meu dia-a-dia foi exatamente esse contato com fornecedores e o planejamento com a minha área requisitante. Porque isso impacta muito nas duas frentes então os dois tem que estar muito bem alinhados para a gente antecipar ou postergar um pagamento em linha com a fabricação também do nosso fornecedor internacional. Para ter esse tipo de importação e assim não atrapalhar os dois lados, tanto de fabricação, de fornecimento do nosso fornecedor como de investimento, orçamento e início de obra do nosso requisitante. Isso tudo devido ao impacto desse dessa variação cambial.

Agora sexta pergunta, qual foi a estratégia utilizada para negociação dos seus pleitos de reajuste? Você já mencionou, mas se você puder...

Então como não teve um pleito, né? O pleito não foi solicitado né? A variação cambial já estava precificada no contrato, então se a gente tivesse uma variação de 4% do dólar que foi precificado no valor. A gente não teria alteração e continuaria utilizando o dólar menor. Se tivesse uma variação acima de 5% a gente teria que alterar o valor com a data de faturamento daquele equipamento. Então a gente percebeu que tendência estava de muito alta que chegou num ponto que a gente não conseguiria mais segurar. E o planejamento do próximo da entrega então a gente tentou fazer uma estratégia, desenhou uma estratégia de antecipar até mesmo os equipamentos do ano seguinte, que seria de 2019 para 2020, estavam planejados para ser recebidos em 2020 pelo aumento da pandemia todas e por todas as informações científicas gente tinha na época, que a pandemia poderia ser prolongada. A gente tentou fazer um planejamento de antecipar as entregas de 2020 para a gente não ser tão impactado com o dólar e essa seria forma porque como teve uma precificação já com o valor em dólar do nosso equipamento, o valor cambial a gente não consegue alterar muito. Então, a melhor forma é a gente antecipar o

planejamento e tentar verificar dentro do nosso orçamento interno se a gente conseguiria absorver esse custo também antecipado de 2020 para 2019. Foi uma negociação tanto de planejamento de entrega e de fabricação com o fornecedor como interna para remodelar todo o orçamento da empresa e planejamento de investimento. Deixando bem claro que, alguns casos nós conseguimos antecipar e outros casos não conseguimos antecipar e deixou para outro momento de 2020.

Última pergunta, você considera que tem uma relação de parceria com os fornecedores que você negociou os reajustes? Se sim, por que?

Sim, tenho um relacionamento bom com os fornecedores até porque eles já são fornecedores de longa data da empresa, né. Então assim alguns projetos eles até são parceiros no desenho do projeto de infraestrutura da base, então eles também entenderam o momento e também estavam sofrendo muito com isso né. Porque provavelmente eles tiveram alguns pedidos cancelados também por causa dessa variação do dólar, mas a empresa cumpriu com a sua negociação contratual e com os seus pedidos de solicitação, só que a gente tinha que ver um meio termo para ambas as partes, né. Tanto para gente não impactar o fluxo de caixa deles, como a gente também não impactar o nosso fluxo de caixa de pagamento. Então, assim, um relacionamento super bom, tranquilo, lógico que em uma situação mais tensa, né? Mas que fluiu tranquilamente.

Prefeito, agradecendo muito a sua participação para na entrevista para minha monografia e é isso. Foram só essas sete perguntas, vou estar encerrando a gravação aqui, muito obrigado.

ENTREVISTA 2

Como eu havia contextualizado essa vai ser entrevista para minha monografia que eu vou estar transcrevendo posteriormente e queria te agradecer por participar. **Você pode apresentar um pouco sobre os tipos de equipamentos ou serviços que você compra ou contrata hoje?**

Hoje eu fico responsável pela contratação de empreitadas a nível Brasil para operação de base, contrato também empreitada para o prédio Matriz, faço contratações também para área de *oil trading* e assessoria e consultoria de RH...e algumas contratações também de TI.

Você negociou algum pleito de reajuste de fornecedor entre o ano de 2019 e 2020? Se sim, qual foi o escopo da contratação negociado?

Sim, nós tivemos um pleito referente ao serviço de despachante aduaneiro, que é aquela assessoria e consultoria de comércio exterior que a gente necessita para as importações. O fornecedor que já estava um tempo na empresa, a mais ou menos uns 5 a 8 anos, não me recordo com exatidão. Ele pleiteou nesse último ano um reajuste baseando-se conforme estava escrito no contrato, no IGPM, e a variação IGPM que a gente tinha calculado nesse período anual tinha sido em média 30%. Então o *spend* anual que a gente tinha de 1.3 milhões passaria ser um com 1.7 milhões, então com esse pleito que era insustentável para companhia. A gente decidiu mudar estratégia e ao invés de somente renegociar esse pleito a gente decidiu ir ao mercado para tentar revisar os valores que eram praticados atualmente e diminuir esse impacto que a evolução de IGP-M causaria e também para homologar novos fornecedores. Porque até então hoje a gente só mantinha o escopo direcionado a um único né? Então a gente acabava tendo aí um uma dependência muito grande. Com a ida ao mercado, a gente percebeu que negociando somente com fornecedor atual a gente teria em média 40% de redução. Em várias rodadas de negociação não somente com o fornecedor atual, mas com as outras proponentes que participaram desse processo a gente chegou à conclusão que o potencial de redução seria na verdade de 62% considerando o reajuste do IGPM. Então o que aconteceu, a gente na verdade preferiu fazer um contrato no modelo guarda-chuva com fornecedor atual e incluir mais dois fornecedores ao escopo. Isso porque, por se tratar de uma operação de um serviço crítico e pelo fornecedor atual já ter uma expertise em lidar com a prestação de serviço com a empresa. A gente sugeriu continuar com ele e manter o escopo fortemente com ele e de forma gradual passar para os outros dois fornecedores homologados, então considerando que a gente mantém o escopo 100% com fornecedor atual, nós teríamos R\$933.000,00 de *saving*, mas podendo chegar, se a gente passasse gradativamente para os outros 2 fornecedores homologados conforme a gente sugeriu,

teria um potencial de até 60% de redução. Então, além da gente diminuir o impacto eminente pela variação do índice de reajuste agente também conseguiu uma redução por fazer o *bid*.

Esse foi em relação ao IGP-M e agora um em relação ao IPCA. Hoje, a gente tem um escopo de um fornecedor que faz a gestão e o cadastro dos itens saneados na base da empresa. Esse contrato na verdade, ele está respaldado pelo IPCA, então anualmente, em todo aniversário de contrato, ele é reajustado por esse índice que, não evoluiu tanto quanto o IGPM, mas evolui de uma forma considerada ainda mais pelo cenário de pandemia. Então a gente entrou para renegociar esse reajuste também. O reajuste seria, na verdade, ele seria de 8,4% do IPCA só que a gente conseguiu negociar para 3%, então a gente também obteve *saving* nessa negociação.

A minha terceira pergunta seria sobre a quantidade de fornecedores que você tinha para cada um desses escopos, mas você já mencionou que no primeiro vocês tinham 1 fornecedor e homologaram dois novos. Na segunda contratação você tinha mais de um fornecedor para esse tipo de serviço?

Não tinha, por se tratar de um serviço que está em andamento e é crítico para companhia, a gente entender que era necessário criar um aditivo e não ir a mercado.

Você se sentiu afetada devido a variação desses índices econômicos dentro do período de 2019/2020?

Com certeza, ainda mais tendo em vista a pandemia, né? Que foi uma época que a gente teve que se reinventar, como empresa, mas também como analista, né? Porque nosso trabalho é contratar por um tempo nosso trabalho foi de renegociar contratos, né? Porque também os nossos *stakeholders* eles viram essa possibilidade de fazer valer o reajuste no momento que também que era crítico para eles e a gente também do nosso lado não tinha como aplicá-los, então acredito que tenha sido período que a gente mais recebeu pleito e mais encontrou resistências dos nossos *stakeholders* em repassar o reajuste. Porque antes era um pouco mais fácil, como o reajuste era baixo a gente tinha como negociar e não os aplicar. Hoje em dia a gente acaba negociando na verdade para aplicar, mas a uma taxa inferior.

Quais foram os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando esses reajustes? Por exemplo: tempo gasto em negociação, revisão de contrato ou escopo, negociação de prazos de entregas e fabricação.

Impactou porque uma vez que eu poderia estar focada numa ação mais estratégica ou, enfim, negociando uma demanda nova, eu estou revendo contratações que na verdade elas estão sendo pleiteadas, muitas vezes é um serviço ainda está sendo prestado e a gente acaba ficando

na iminência de descontinua-lo. Então, liga o alerta e a gente tem que focar 100% nesse serviço e deixar a parte todos os outros novos as outras negociações estratégicas que a gente está fazendo. Então acredito que principalmente voltada a parte de gestão de tempo isso prejudicou bastante.

Sétima pergunta, **qual foi estratégia utilizada para negociação dos seus pleitos de reajuste? Você já mencionou um pouco, mas se você puder reforçar...**

Primeiro de tudo, entender se faz sentido realmente continuar com aquele serviço com aquele fornecedor específico. Então a primeira estratégia entender se a gente deve continuar aquele serviço com aquele fornecedor específico e se a gente tiver alguma possibilidade de rever valores praticados no mercado de homologar novos fornecedores. A gente deve sim fazê-lo, porque muitas vezes negociando com o próprio fornecedor que botou o pleito é como se a gente tivesse oferecendo uma ameaça para ele, “poxa vão me tirar aqui do negócio”. Então ele se sente ameaçado e acaba baixando muito mais valor, o que foi que aconteceu no primeiro caso. E usando essa mesma estratégia para o segundo caso que é a negociação da parta de gestão dos itens saneados da base da empresa. A primeira pergunta que eu me fiz foi exatamente essa, é claro que a gente vai falar, né? “Eu quero esse”, mas realmente faz sentido continuar esse escopo com esse fornecedor? Se sim, por que? No segundo caso entendemos que fazia sentido sim, ainda mais pelo custo de transição que teríamos se a gente tivesse que abrir um *bid*, porque a gente está falando de um software de gestão, então custo é um pouco maior. E basicamente foi isso, se perguntar se a gente consegue manter esse fornecedor aí e para o segundo caso foi sim, então a gente resolveu e renegociar o valor reajustado. Primeiro, claro, tentando solicitar que o reajuste não fosse aplicado e segundo foi diminuir o reajuste que eles estavam propondo.

Oitava pergunta, **você considera que tem uma relação de parceria com os fornecedores que você negociou os reajustes? Se sim, por que?**

Eu entendo que sim, não com 100% deles, mas a maioria sim. Porque é na maior parte dos casos são fornecedores que já estão empresa há um tempo e eles entendem o tamanho da empresa. Claro que a gente no ato de negociar não utiliza esse critério, eu pelo menos, não utilizo esse critério para negociação. “Ah eu sou a empresa x”, não faço isso. Primeiro de tudo a gente sempre procura ser transparente e deixar bem claro que o nosso intuito não é fechar nenhuma contratação, nenhuma negociação que não seja financeiramente saudável. Então eu acho que por esses fatores eles acabam gerando um nível de confiança entre ambas as partes e tendo mais parceria, pela transparência e claro pelo tamanho da empresa.

ENTREVISTA 3

Como eu te contextualizei, essa aqui vai ser a entrevista para minha monografia e eu vou estar transcrevendo ela posteriormente. A primeira pergunta, **você pode apresentar um pouco sobre os tipos de equipamentos ou serviços que você compra ou contrata atualmente?**

Vou falar um pouco de serviços, então eu não contrato equipamentos, né? Só a parte de serviços. Grande parte do que eu contrato é TI, tecnologia da informação, as vezes software, as vezes a própria consultoria para TI, *business consulting*, né? E também pouco de *facilities*, que é a questão de limpeza predial e serviços gerais. É isso, resto é muito picado, mas grande maioria da minha carteira hoje em dia é TI e *facilities*.

Você negociou algum pleito de reajuste de fornecedor entre os anos de 2019 e 2020? Se sim, qual o escopo da contratação foi negociado?

Negociei, a maioria das minhas negociações que a gente tinha feito em 2018, 2019 e 2020 e retornou, né? Grande parte das minhas negociações estavam focados em TI, de pleito. Algumas de prestação de serviço de mão-de-obra, a grande maioria que pega um pouco do *facilities* e também outros casos. Mas a maioria era TI que estava vinculado IGP-M e mão-de-obra que estava vinculado ao acordo coletivo e ao IGP-M, 50% IGP-M e 50% acordo coletivo.

Existe um contrato para mais de um fornecedor dentro dos escopos que foram negociados? Por exemplo: dois fornecedores para prestação de serviço de jardinagem. Se sim, você pode mencionar quantos?

Existe, eram mais casos de administração predial. O próprio exemplo que você deu de jardinagem, tem jardinagem vertical e horizontal, então são fornecedores diferentes, mas a gente quer consolidar, né? Mas é uma questão de prioridades e assuntos. Existe também o serviço e de reciclagem também, que são dois fornecedores e a gente pretende compilar em um só.

Você já mencionou, mas, só para cumprir o cronograma.... Alguns dos pleitos que você recebeu foi baseado em algum dos seguintes econômicos: IPCA, INCC, IGP-M ou variação cambial do dólar?

Quase todos que você mencionou, sim. Existem alguns contratos de TI que tem base forte cambial, está vinculado ao dólar e IGP-M. A grande maioria dos contratos é o IPCA e minoria é o IGP-M atualmente, INCC eu não lembro, acho que não pelo menos estou tentando lembrar.

Você se sentiu afetado devido a variação desses índices no período entre 2019 e 2020?

Sim, principalmente quanto ao IGP-M, a variação foi muito alta e ainda se encontra alta, né? Então a gente teve uma força tarefa para renegociar, principalmente, esses contratos que tinham como base de reajuste o IGP-M. Então, maioria gente não aplicou, a gente seguiu valor menor do que a variação do ano ou até mesmo a gente conseguiu aplicar também o IPCA. Mas em nenhum caso a gente aplicou 100% do IGPM em 2020.

Quais foram os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando esses reajustes? Por exemplo: tempo gasto negociação, revisão de contrato e ou escopo, negociação de prazo de entrega e fabricação.

A gente gastou um tempo a alto, porque o IGP-M estava vinculado também questão de redução de custo, então como a gente também estava no sentido de redução de custo, a gente aproveitava e negociava também o IGP-M. Então, digamos que em 2020 a gente teve impacto grande no dia-a-dia do trabalho, a gente ficou... não vou conseguir colocar um percentual exato, mas digamos que 30% a 40% do meu dia estava focado em negociação de reajuste.

Qual foi estratégia utilizada para negociação dos seus pleitos reajuste?

A gente olhava o escopo que estava previsto ali, que a gente havia contratado e quando não tinha nenhum vínculo a questão da inflação com base no IGP-M a gente falava “a 100% da mão-de-obra é desse contrato, a gente tem 100% de mão-de-obra, não faz sentido eu reajustar porque o seu custo, o salário do seu funcionário não aumentou 25% como está o IGP-M”. Então, a gente estudava o contrato se fizesse sentido, a gente iria na linha de reajuste pelo IPCA mas, quando não fazia sentido nenhum vinculada o IGP-M a gente só explicava como o contrato funcionava e a base do contrato era na maioria das vezes mão-de-obra e não fazia sentido o reajuste tão alto pelo IGP-M por ser mão-de-obra. Até porque a gente já dava as vezes o acordo coletivo o IPCA, a gente questionava: “qual foi o acordo coletivo do ano passado com a sua empresa? A gente ia nessa linha, entendia um pouco mais do escopo e se fazia sentido do IGPM, se não fizesse a gente batia o martelo que não podia aplicar 100% do IGP-M, mesmo estando escrito.

Você considera que tem uma relação de parceria com os fornecedores que você negociou os reajustes? Se sim, por que?

Alguns fornecedores eu posso dizer que a gente é um evento de “ganha-ganha”, né? Sim eu considero parceiros, mas existem outros que, por ele ser insubstituível a curto prazo ou até médio prazo, eu não vejo como parceiro. Então, a gente começa a ligar o sinal amarelo para justamente substituir. Mas a grande maioria mesmo sendo um fornecedor exclusivo, em TI tem muito disso, a gente conseguiu esse relacionamento de “ganha-ganha” mas tem alguns fornecedores que são de TI que sabem que estão sozinhos no mercado nesse momento e

aproveitam e pedem um reajuste maior e acaba não tendo essa parceria como a gente gostaria de ter.

ENTREVISTA 4

Conforme eu havia contextualizado essa vai ser uma entrevista para a minha monografia que eu vou estar transcrevendo posteriormente. Eu vou te fazer oito perguntas. **Vou começar com a primeira pergunta pedindo para você apresenta um pouco sobre os tipos de serviços ou equipamento que você compra ou contrata hoje.**

Bom, hoje eu fico responsável pelas categorias de serviços, a parte de obras, principalmente. Então, são obras nos terminais nas bases aqui da empresa de distribuição de combustível e são obras de postos, também de combustível. Então reformas, ampliações, obras de forma geral, tanto para base quanto para posto. Essa seria a principal categoria.

Você negociou algum pleito de reajuste de fornecedor entre o ano de 2019 e 2020? Se sim, qual o escopo da contratação foi negociado?

Vários pleitos, né? Nessa parte de obras, principalmente, a gente sofreu muito com aumento significativo de insumos né? Então, principalmente, aço, concreto, cabos, os cabos são feitos por metais também, cobre normalmente. Todas as *commodities* subiram muito e isso refletiu nos preços né? A gente faz contratações das obras por empreitada global então, a gente faz um contrato no início que ele tem um valor fixo durante toda a execução do escopo só esse tempo de execução demora as vezes um ano, seis meses, enfim é o tempo de execução de uma obra e o que os fornecedores vem trazendo do mercado é que os valores de compra mudaram. Devido a pandemia, o aumento do preço do aço, então eu recebi sim vários pleitos, principalmente, em função do aumento do aço. Então, compra de chapas, por exemplo, se eu faço um contrato com uma empreiteira em modelo *turnkey* que tem fornecimento de chapa eu recebi um pleito desse fornecedor falando que o preço da chapa já aumentou e ele não poderia honrar com aquela compra e precisaria de uma revisão dos valores.

Existe um contrato para mais de um fornecedor dentro escopos negociados? Por exemplo: dois fornecedores para prestação de serviço de jardinagem. Se sim, você pode me falar quantos?

Existem, por exemplo, para parte de obras de postos a gente tem um contrato guarda-chuva. Então, são vários fornecedores, o mesmo escopo e nesse caso, por exemplo, como a empresa tem operação em todo Brasil a gente faz obra em todo Brasil. A gente tem mais de 100 prestadores nesse contrato, são 120 prestadores que atuam cada um na sua localidade, mas o contrato é a nível Brasil.

Algun dos pleitos que você recebeu foi baseado em algum dos seguintes índices econômicos: IPCA, INCC, IGP-M ou variação cambial do dólar?

Sim, não diretamente foram mencionados esses índices, mas quando a gente fala, por exemplo, do aumento do aço, de um insumo, né? Esses insumos estão muito atrelados a aos índices, então assim, o INCC com certeza tem o aço na sua composição, o fato do preço das *commodities* subir tem a ver com a variação do dólar, né? Que as vezes fica melhor cenário de exportação, então assim, não diretamente foi pleiteado um índice desses, mas os pleitos que a gente tem recebido, com certeza, tem fundamento aí nesses indicadores, eles são medidos através do aumento real de várias coisas, inclusive dos insumos, como o aço, por exemplo.

Você se sentiu afetado devido a variação desses índices no período entre 2019 e 2020?

Sim, acho que o aumento do IGP-M, principalmente, o dólar, algum material que seja dolarizado. Vamos supor, um equipamento para uma obra que tem partes importadas ele ficou mais caro, as vezes o dobro do preço por causa do aumento do dólar. Quando você vai locar um terreno de posto, aquele contrato de locação ele está sendo reajustado pelo IGP-M, que foi mais de 30% nos últimos dois meses. Então, de forma geral, sim, todos os preços subiram bastante na proporcionalidade desses índices.

Quais foram os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando esses reajustes? Por exemplo: o tempo gasto em negociação, revisão de contrato e ou escopo, negociação de prazo de entrega e fabricação.

Eu acho que tem impacto grande porque, normalmente você está ali focado em fazer novas aquisições, novas contratações e no momento que a gente tem esses reajustes assim fora do padrão, isso consome um tempo ali funcionário responsável. Ao invés dele estar fazendo uma nova contratação ele está revendo contratos que já estão vigentes, né? Claro, faz parte do escopo, mas não acontece nessa proporção. Acho difícil mensurar o tempo exatamente, mas as vezes você gasta até mais tempo do que numa negociação, revendo um contrato até porque, você as vezes esbarra na questão de orçamento a partir do momento que você já tinha um contrato feito com aquele orçamento previsto você precisa rever o valor, aprovar novamente a questão orçamentária. Assim, difícil dimensionar exatamente quanto tempo, mas, com certeza, consome um tempo não previsto.

Qual foi a estratégia utilizada para negociação dos seus pleitos de reajuste?

Acho que existem algumas estratégias, né? Vou dar dois exemplos aqui, se você fala de um contrato de locação reajustado pelo IGP-M, eu acho que a estratégia é você entender que realmente aquele índice ele não reflete exatamente aquela realidade dos imóveis. Então quando a gente fala de uma locação imobiliária o preço do imóvel não valorizou naquela proporção então não se justifica fazer um reajuste naquela proporção. Então, seria parametrizar o IGP-M,

dentro do IGP-M tem dólar, tem várias coisas que puxam ele para cima, mas nem sempre aquilo reflete a realidade do que você está comprando. E dando um outro exemplo, pleitos em empreitadas, em obras, o que eu tentava fazer era abrir os custos ele entender a composição. Então, por exemplo, se eu tenho um contrato que eu tenho no aumento por causa das chapas do aço e o aço aumentou em 100%, como exemplo, mas não necessariamente a minha compra vai aumentar na mesma proporção porque a minha compra não é 100% material, eu tenho ali dentro do que eu estou comprando eu tenho pintura, eu tenho mão-de-obra e tenho frete, eu tenho uma série de outros valores que não são 100% do insumo. A gente tem que tomar cuidado nas proporções, entendeu? Não é porque é um índice aumentou 20% que você tem que reajustar a sua compra minha promoção, você tem que entender dentro de uma formula paramétrica quantos por cento da sua compra foi realmente impactada por aquele aumento. Mesma coisa no dólar, né? Se eu compro um equipamento que tem parte dolarizada será que aquele equipamento é todo importado? Ou será que é só parte dele? Então eu tenho que entender qual é aquela proporção e naquela proporção eu vou que eu vou dar um reajuste do dólar ainda, mas nos demais, mão-de-obra, frete, fabricação aqui no próprio território nacional eu não vou aplicar porque não faz sentido. Então é realmente entender a abertura de custos e a composição dentro de cada compra.

Você considera que tenha uma relação de parceria com os fornecedores que você negociou os reajustes? Se sim, por que?

Eu acho que alguns sim e outros não. Tem muitos fornecedores no mercado que até se aproveita ou vem, como a gente chama, com a faca no pescoço, não com uma composição amigável para negociar um pleito, um reajuste e outros sim. Tem uns que realmente expõe a real necessidade, até são totalmente transparentes, ajudam a gente entender o real aumento de custo. Então acho que tem os dois no mercado, tem fornecedor que é parceiro e tem fornecedor que não é. Isso aí ao longo da negociação você vai conseguindo entender e manter do lado da empresa fornecedores que são parceiros tanto na hora do aperto quanto na hora que não tem nenhuma variação.

ENTREVISTA 5

Como eu havia te contextualizado, essa vai ser uma das entrevistas que eu vou estar utilizando para minha monografia e posterior transcrição. **Vou começar com a primeira pergunta. Você pode apresentar um pouco sobre os tipos de equipamentos ou serviços que você compra ou contrata hoje?**

Posso sim, então, os equipamentos que eu contrato especificamente dentro da companhia estão relacionados a unidade de varejo, que é uma unidade de negócio. São os itens de refrigeração, os itens de mobiliário, todos utilizados nas lojas de conveniência e lojas de troca de óleo. E para parte de rede, a parte dos postos, são os equipamentos de mobiliário, são mobiliários de pista, que a gente fala, e alguns itens relacionados à identidade visual, especificamente, dos negócios de conveniência e troca de óleo.

Você negociou algum pleito de reajuste de fornecedor entre os anos de 2019 e 2020? Se sim, qual escopo da contratação foi negociado?

Sim, a gente negociou diversos pleitos de reajuste entre 2019 e 2020, em todas essas unidades de negócios que eu informei na pergunta anterior a gente sofreu uma solicitação de pleito. Então, tanto para o mobiliário pista, tanto para o mobiliário de conveniência, quanto para os equipamentos de refrigeração a gente teve pleito de reajuste.

Existe um contrato para mais um fornecedor dentro dos escopos negociados? Por exemplo: dois fornecedores para prestação de serviço de jardinagem. Se sim, você pode mencionar quantos?

Sim, especificamente, para unidade negócio de conveniência a gente tem essa possibilidade de negociar com mais de um fornecedor para um fornecimento do mesmo escopo. Isso não limita a gente tanto para o item, quanto para a categoria daquele item, das subcategorias, que a gente diz. Vou dar um exemplo específico, nas conveniências hoje a gente tem a categoria mobiliário, que são as mesas, banquetas, as cadeiras, as gôndolas, são itens que a gente utiliza que a gente fala que, é um móvel que monta a estrutura de toda unidade de negócio. Então dentro desses itens, dessa categoria, mobiliário, eu tenho hoje quatro fornecedores que eles atendem essa categoria de mobiliário. Então eu tenho quatro fornecedores para o mesmo seguimento da unidade de negócio.

Algum dos pleitos que você recebeu foi baseado nos seguintes índices econômicos: IPCA, INCC, IGP-M ou variação cambial do dólar?

Sim, todos eles tiveram algum desses índices sendo aplicados, principalmente, IPCA e a variação cambial, o INCC eu não utilizei todos os contratos, mas a gente tem aplicação desses índices a esses contratos adicionado a variação do aço, alumínio, *commodities*, que são itens

que utilizam formula paramétrica de reajuste, né? Mas a variação cambial é muito presente por conta de componentes e itens importados que a gente tem hoje na nossa lista de equipamentos dessas unidades negócio.

Você se sentiu afetada devido a variação desses índices entre o período de 2019 e 2020?

Muito afetada, o mercado como todo está muito afetado com relação as variações, né? Então, é um período de reajuste que inclusive tem sido o pleiteado fora do período de aniversários de contrato, posso dizer assim, né? Então a gente tem sofrido muito impacto isso tem afetado muito a relação contratual que a gente tem os nossos principais fornecedores hoje.

Quais foram os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando esses reajustes? Por exemplo: tempo gasto em negociação, revisão de contrato e ou escopo, negociação de prazo de entrega e fabricação.

Os impactos eles são causados em todos esses aspectos. Em todos as etapas do processo de revisão de pleito a gente sofrido porque, uma por conta do volume, né? Então a gente está vendo que esse movimento de pleito de reajuste está impactando muito o negócio de modo geral, o mercado de modo geral, tanto o mercado nacional quanto o mercado mundial. Então, a gente tem hoje um tempo de avaliar o pleito com base nas validações, formulas paramétricas os índices negociados por família ou por categoria, né? A gente tem o tempo desse processo de negociação, de formalização, de revisão dos contratos, de revisão dos anexos do contrato, que são necessários para fazer uma atualização da nova condição de fornecimento sendo praticada, nesse meio do caminho tem sempre um pedido ou um processo de produção que está em andamento. Então, normalmente quando tenho pleito que vai impactar o equilíbrio financeiro, o fornecedor paralisa qualquer produção e isso impacta no nosso *SLA*, tanto de produção do equipamento quanto de entrega desse equipamento. Então eu vou dizer assim, tempo médio, considerando negociação, revisão, pedidos, *SLA*, normalmente nos que eu tenho tratado, 30 dias. Demora uns 30 dias para conseguir regularizar um contrato hoje que está sofrendo pleito de reajuste. Considerando o início do pleito até a finalização do processo de revisão e de assinatura do novo termo que atualiza aquele acordo.

Qual foi a estratégia utilizada para negociação dos seus pleitos de reajuste?

A gente tem algumas estratégica para bloquear dependendo do pleito do tipo de reajustar. Mas esses reajustes são muito específicos com relação ao momento que o mercado tem vivido, no momento de covid, no momento falta oferta e demanda de matéria-prima no mercado mundial e no mercado nacional. Então assim, a estratégia específica está relacionada a olhar para os nossos itens, as nossas categorias e olhar fórmula paramétrica de qual é o índice

que tendo uma variação que está trazendo um desequilíbrio financeiro para o acordo e para a relação comercial. Em cima disso, a gente tem tentado se limitar a esses índices. Então, se for um índice que a gente está vendo que o reajuste ele pode ser mantido com base no aniversário de contrato, a cada 12 meses, a gente tem tentado, obviamente, dentro das análises, manter o prazo inicial de negociação, mas dentro da negociação a estratégia nesse momento é olhar com cuidado para fórmula paramétrica para o percentual que aquele índice impacta diretamente no material e no equipamento. Em cima disso, trazer isso para o equilíbrio financeiro, acho que nada diferente disso a gente consegue fazer hoje, para fins de planejamento, de volumetria que são estratégias de parceria de fornecedor de longo prazo que a gente conseguia manter se a gente tivesse em um cenário comum, mas esse cenário não é um cenário que a gente costuma praticar.

Você considera que tenha uma relação de parceria com os fornecedores que você negociou os reajustes? Se sim, por que?

Eu vou dizer que sim para a grande maioria, a nossa área vem trabalhando em um contrato de parceria com o fornecedor. Então, toda vez que a gente recebe um escopo de fornecimento a gente olha para a cadeia de produção desse fornecedor, para o mercado que ele está inserido, para composição de custo, para os custos diretos de produção, de mão-de-obra diretas e indiretas, a gente faz fórmula paramétrica em cima dessa composição que ela traz um equilíbrio para a relação, de margem do fornecedor. Com base nisso a gente consegue trabalhar em cima de uma relação comercial de “ganhos e ganhos”, que eu costumo dizer assim. A gente tem tanto uma questão relacionada aos custos inerentes ao processo, que ele precisa ter para conseguir atender tecnicamente um escopo que gente precisa. E obviamente, as margens que o fornecedor precisa trabalhar em cima desse dia-a-dia. Então conhecendo o nosso fornecedor, o processo produtivo dele, nível de automatização, a gente trabalha em um processo de parceria. Adicionado, obviamente a um planejamento interno, uma previsibilidade, uma relação que mantenha uma comunicação com uma gestão constante. Então, entendo que a gente tem hoje sim um trabalho de parceria com os nossos fornecedores.

ENTREVISTA 6

Conforme eu havia te contextualizado essa vai ser uma das entrevistas que eu vou estar utilizando para minha monografia e posterior transcrição. Vou começar com a primeira pergunta, **você pode apresentar um pouco sobre o tipo de equipamentos ou serviços que você compra ou contrata atualmente?**

Sim, um dos meus principais escopos de trabalho é a frota pesada, que é a compra dos caminhões e dos implementos, semirreboques, as compras e aquisições de EPIs, uniformes, material de escritório e toda parte de contrato operacional de bases para atendimento das exigências da ANP que são esses contratos de envelope, lacre, material operacional gráfico que antes da saída para os postos a gente precisa de uma amostra de cada combustível e deixar lá por conta de uma exigência da ANP. Então isso tudo hoje faz parte do meu escopo de contratação aqui dentro da empresa.

Você negociou algum pleito de reajuste de fornecedor entre o ano de 2019 e 2020? Se sim, qual o escopo da contratação foi negociado?

Sim, negocieei, a gente está vivendo um momento que, além do reajuste anual que a gente já tem nos contratos, a gente tem feito também os reajustes por conta de saúde financeira, né? Por conta do movimento econômico que o covid causou, então em 2019 foram os reajustes normais, de aniversário e a partir de 2020 a gente vem sofrendo os reajustes por conta de equilíbrio econômico. Os contratos atuais que a gente já tem em andamento foram os que mais sofreram porque os ainda estão em *bid* a gente está conseguindo negociar já com os preços atualizados com esse momento de mercado. Vou dar como exemplo o material de escritório, e fornecimento de papel, que são os dois que a gente tem contrato de material de escritório com fornecedores diferentes.

Você já respondeu mas para cumprir cronograma, existe um contrato para mais de um fornecedor dentro dos escopos negociados? Por exemplo, dois fornecedores para prestação de serviço de jardinagem. Se sim, você pode mencionar quantos?

Sim, tem o de material de escritório quem tem dois fornecedores, para os materiais operacionais eu tenho lacre com dois fornecedores, uniformes eu tinha acordo também com dois fornecedores. A gente olha o mercado como um todo, por exemplo, frota pesada a gente tem que dividir a frota, então a gente compra com duas concessionárias. Então, a gente vai fazer vai fazendo essa análise e vai fechando conforme os cenários que a gente vai estudando.

Algum dos pleitos que você recebeu foi baseado nos seguintes índices econômicos: IPCA, INCC, IGP-M ou variação cambial do dólar?

Sim, esses contratos de material de escritório, por exemplo, por índice de contrato tinha o IGP-M ou os substitutos IPCA ou INPC e uma variação cambial não diretamente, mas indiretamente, por exemplo, agora a compra de caminhões tem muitos componentes importados que acabam influenciando no preço final.

Você se sentiu afetada devido a variação desses índices no período entre 2019 e 2020?

Sim, muito! Teve muito impacto.

Quais foram os impactos causados no seu dia-a-dia de trabalho negociando esses reajustes? Por exemplo, tempo gasto em negociação, revisão de contrato e ou escopo, negociação de prazo de entrega e fabricação.

Tem contratos que as negociações começaram no início do ano eu consegui fechar agora em março, então levaram em torno de 3 meses, por conta dessa discussão do IGP-M. Ele fechou com o índice muito alto e como a gente está sofrendo reajuste de todos os contratos por todos os motivos que a gente já conhece. A gente não tem simplesmente acatado os reajustes, a gente entrar no detalhe, solicita documentação, vai negociação, se for caso de a gente não chegar a um acordo a gente abre um processo para mercado. Então o impacto é esse, é um contrato que funcionou, a operação dele não foi a melhor por conta desse impasse de preço. A revisão de contrato e aditivos, né? Então, todos esses contratos a gente teve que elaborar minuta de aditivo e envia pra jurídico, valida com fornecedor e não são processos simples, são processos morosos. Então assim, as minhas negociações levaram em torno de três meses.

Qual foi a estratégia utilizada para negociação dos seus pleitos de reajuste?

Então, a principal estratégia, a principal premissa que eu sempre venho adotando nessa crise é, quando eu olho um contrato vejo que ele está como o índice o IGP-M, por exemplo, eu já tento puxar ele para o IPCA, que foi inclusive um caso de sucesso no de material de escritório, a gente conseguiu mudar o indicador porque era um índice substituto no contrato e o IPCA fechou em 6% contra 32% do IGP-M. Então, tem sido essa a estratégia, quando a outra parte não é flexível a esse ponto eu abro uma cotação informal com mercado, pego algum fornecedor concorrente e envio a base de itens para orçamento para ver como o mercado está se comportando e para saber se com esse reajuste a gente não fica muito fora do que o mercado está praticando de preço. Então com esse contrato de material de escritório eu fiz exatamente isso negocieei, tentei reduzir o índice, e em paralelo fui ao mercado ver como estava o comportamento e nesse momento identifiquei que, de fato, não fazia sentido trocar de fornecedor, que realmente fazia mais sentido a gente estressar a negociação, estressar o

fornecedor porque o mercado como um todo está sofrendo impacto então não fazia sentido trocar seis por meia dúzia.

Você considera que tenha uma relação de parceria com os fornecedores que negociou os seus pleitos de reajuste?

Sim, continuando nesse exemplo de material de escritório, ele é um fornecedor que já no grupo a alguns anos, se não me engano, tem três anos o contrato deles, é um fornecedor que por histórico, antes da pandemia nunca tinha tido nenhum problema quanto a entrega. As negociações sempre fluíram muito bem até porque, o índice do contrato nunca foi tão alto como a gente está vendo agora. Então é um fornecedor realmente parceiro, quando a gente precisa de alguma urgência ele está sempre disposto a ajudar e a até descumprir *sla* para menos. Então, realmente, a gente usou muito dessa parceria nessa negociação de agora e foi um fator determinante para a gente conseguir renovar o contrato e aplicando um reajuste para o fornecedor também porque, a gente entende que é um equilíbrio econômico, não tem como fugir disso, mas também por conta dessa relação comercial. Então talvez, se a gente fosse um cliente novo a gente não conseguiria ter essa flexibilidade.