



Pare de maltratar seus fornecedores

Uma nova abordagem, chamada “Value Sourcing”, propõe que as empresas se concentrem não apenas em baixar custos das compras, mas também em seu valor e em seu potencial de aumentar vendas e lucros. *Estudo Mercer*

Muitas empresas têm agido da maneira mais óbvia em relação a seus fornecedores: renegociam contratos, consolidam pedidos de grande volume e instalam sistemas digitais de compras. Na melhor das hipóteses, esses movimentos básicos são apenas o primeiro passo para a obtenção de valor no processo de compras. Na pior, as empresas podem sair dos trilhos e adotar medidas contraproducentes.

Algumas delas têm atacado ferozmente seus fornecedores para que abaixem o preço inicial, antes de qualquer outro procedimento. Serviços externos –tais como logística, trabalho de campo e *design*–, que são cada vez mais importantes para o sucesso da maioria das empresas, recebem atenção insuficiente. Ou então as empresas recorrem à tecnologia como uma panacéia, investindo em ferramentas mal alinhadas com os problemas do negócio central ou que não geram o retorno previsto sobre o investimento.

Resumindo, muitos planos de melhoria do processo de compras acabam sendo iniciativas “de um tiro só”, com pouca probabilidade de propiciar ganhos duradouros para a empresa ou melhorar seus relacionamentos com os fornecedores. Tipicamente, esses planos causam quedas drásticas no serviço ou retração nos preços por parte dos fornecedores, cujas margens são forçadas mais para baixo. O moral no departamento de compras despenca à medida que novas abor-

dadagens são impostas à empresa. Ocorre escassez de componentes da recém-concentrada base de fornecedores. E, no geral, as empresas deixam de colher benefícios no longo prazo, depois de seus resultados iniciais encorajadores.

Esses problemas justificam a atenção dos altos executivos, e não apenas do gerente de compras. E vários são os motivos pelos quais as compras merecem essa prioridade tão alta:

- Os gastos externos em tudo –desde componentes de produção até serviços terceirizados– são o maior centro de custos e, tipicamente, uma fatia crescente dos custos para a maioria das empresas. Variam de dois terços ou mais dos custos operacionais para os fabricantes a um terço para grande parte das empresas de serviços (*veja gráfico 1*).

- A função de compras pode impulsionar a lucratividade. Como os gastos externos representam uma parcela tão alta da base de custos da maioria das empresas e as economias nesses gastos têm um impacto de um para um sobre o lucro, uma redução de 5% nos custos de terceiros pode ser equivalente a um aumento de 20% nas vendas.

Sinopse

- Embora as empresas saibam que suas compras de fornecedores constituem seu principal centro de custos, a maioria não se deu conta ainda de que a função de fornecimento pode oferecer grande impulso à rentabilidade e acelerar o crescimento das vendas.

- Para tanto, é preciso um método que lhes permita obter e manter altos retornos sobre seus investimentos no aperfeiçoamento do processo de fornecimento, segundo a firma de consultoria Mercer Management Consulting. Os consultores Matthew Anderson, David Bovet e Gregory Kochersperger explicam neste artigo como aplicar o sistema conhecido como “Value Sourcing”, o que pode ser traduzido como o estabelecimento de relações com fornecedores que criem valor.

- Os autores dividem a abordagem em dois estágios –aumento de desempenho, com o qual se obtém ganho econômico, e desenvolvimento de capacidade, de onde vem o crescimento sustentado. Eles a ilustram com os exemplos da Renault (do executivo brasileiro Carlos Ghosn) e da IBM.

O aumento de desempenho pode ser atingido em três níveis de intensidade: fornecedores básicos, fornecedores associados e integração

■ Os fornecedores podem levar ao crescimento da receita (com menos tempo de chegada dos produtos ao mercado, itens exclusivos desenvolvidos em parceria e melhores níveis de serviço) e também a reduções do custo operacional e à diminuição da intensidade do ativo (por meio de terceirização ou estoques administrados pelo fornecedor).

■ As compras são o catalisador ideal para transformar grandes e complexas empresas com departamentos individuais ou funções que raramente colaboram. A redefinição dos processos de fornecimento atinge não só funções-chave como engenharia e operações, mas também funções críticas relativas ao consumidor, como vendas e marketing. Quando feitos corretamente, os novos processos de fornecimento podem começar a quebrar barreiras funcionais tradicionais para atender mais eficazmente às necessidades do consumidor.

■ Os fornecedores também são uma fonte potencial de ganhos entre unidades de negócios, principalmente em empresas que operam com divisões ou geografias separadas. Essa é uma oportunidade especial para empresas européias que ainda não se deram conta das vantagens de se integrar às operações de retaguarda por todo o continente. As empresas norte-americanas e asiáticas poderão ter uma oportunidade similar ao se tornarem globais em certos tipos de gastos.

Como funciona o Value Sourcing

Claramente, as táticas tradicionais concentradas em reduções drásticas dos preços dos fornecedores não conseguem impulsionar a lucratividade e as receitas ou catalisar uma empresa inteira. Os gerentes necessitam de uma abordagem que lhes permita obter e sustentar retornos altos sobre seu investimento na melhoria do processo de compras. A abordagem da Mercer, que chamamos de “Value Sourcing” (o que pode ser entendido como o estabelecimento de relações com fornecedores que criem valor), tem ajudado empresas em diversos setores e regiões a alcançar tanto um rápido aumento de desempenho como o desenvolvimento de capacidade duradoura (veja gráfico 2). Vamos ver como o Value Sourcing funciona.

Aumento de desempenho

O primeiro estágio do aumento de desempenho exige o desenvolvimento de um quadro preciso e abrangente das oportunidades de custos e economias. Em vez de se concentrar no custo inicial para comprar um bem ou serviço, as empresas devem adotar a perspectiva do custo de ciclo de vida total, incluindo despesas como instalação, manutenção e remoção.

Toda categoria de gastos provavelmente exigirá uma estratégia própria. Antes de qualquer negociação com fornecedores, as empresas devem ponderar seus objetivos, alavancar o

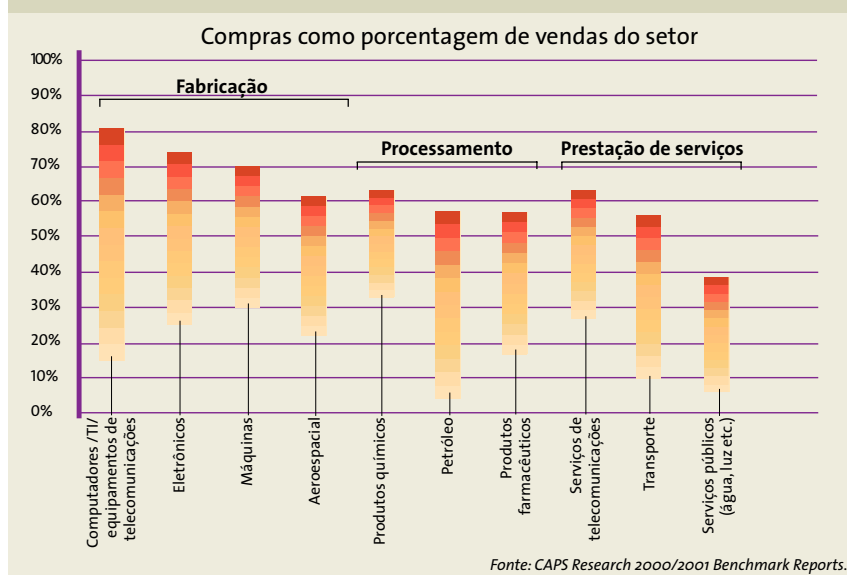
desempenho e dimensionar as oportunidades. Além disso, precisam estar preparadas para lidar com ampla gama de fornecedores, desde aquisições estratégicas até serviços e gastos indiretos.

O aumento de desempenho pode ser atingido em três níveis de intensidade, com ganho econômico cada vez maior. As empresas geralmente deparam com oportunidades em cada um dos seguintes níveis simultaneamente para diferentes categorias de gastos (veja gráfico 3):

■ **Fornecedores básicos.** As palavras fundamentais aqui são “volume” e “preço”. A consolidação do volume entre unidades de negócios e a racionalização dos fornecedores são passos críticos para obter valor das fusões ou de divisões operacionais autônomas. Isso nem sempre é tão direto na prática, em fun-

Gráfico 1

Gastos externos em diversos setores de atividade



ção das barreiras culturais e organizacionais. No que se refere a preço, as táticas básicas devem incluir o estabelecimento de dados precisos sobre os gastos da empresa, *benchmarking* de preços e práticas, negociações bem planejadas, ao apresentar uma voz unida ao fornecedor, e contratos que são claros para todos os envolvidos. Esses passos podem já ter sido implementados para *commodities* diretas, como os componentes essenciais comprados pelos fabricantes. Geralmente, porém, essas alavancas permanecem intactas em outras categorias-chave, como os serviços. Muitas empresas grandes descobrem, depois de desenvolver informações abrangentes sobre seu uso de serviços externos, que estão gastando centenas de milhões de dólares em áreas abaixo do alcance do radar, por assim dizer, como engenharia e serviços operacionais, gerenciamento de instalações, serviços administrativos e assistência técnica.

■ **Fornecedores associados.** Se as práticas de fornecimento são executadas com os líderes do departamento de compras, os consumidores internos e os fornecedores externos, elas proporcionam benefícios a partir de um conceito ampliado de compras. O resultado para os consumidores internos é “consumir melhor”, o que ocorre com o gerenciamento coordenado e agressivo de suas exigências e com o próprio uso. Os gerentes devem avaliar se fizeram todo o possível para reduzir a complexidade nas linhas de produto e padronizar componentes e processos.

Em termos de consumo, deveriam perguntar se podem racionalizar a quantidade consumida, introduzir substitutos de menor custo ou racionalizar a faixa de modelos que compram. O departamento de compras está considerando o custo total de propriedade, com a participação dos respectivos membros da engenharia e do marketing, por exemplo? Eles podem estar ganhando 2% no preço inicial, mas perdendo o dobro disso devido a problemas de instalação ou a uma baixa confiabilidade na entrega.

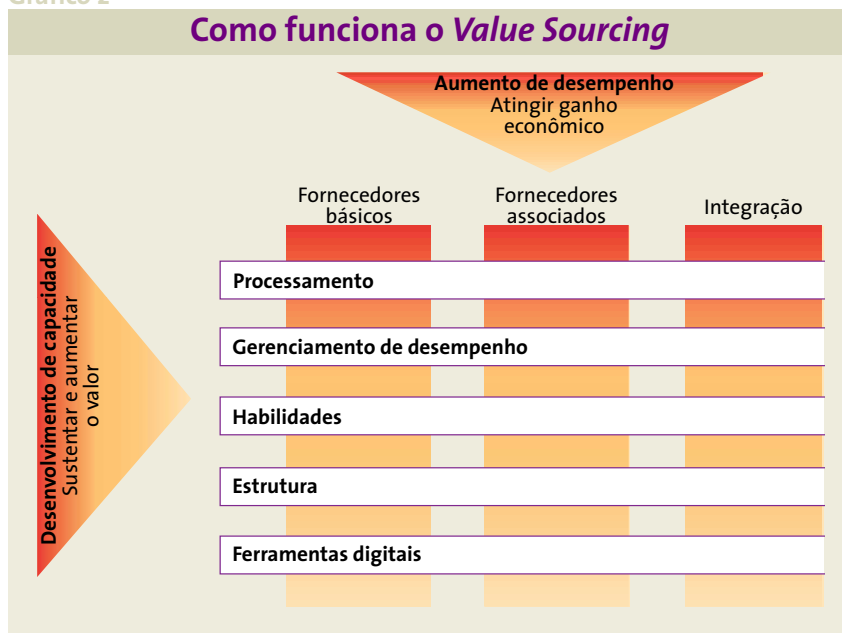
Com fornecedores, a meta correspondente é “comprar melhor”, e a abordagem mais efetiva é engajá-los cedo no processo de desenvolvimento do produto ao agregar valor às operações da empresa, bem como trabalhar para impulsionar melhorias em sua própria economia. Um exemplo clássico é a engenharia de valor pioneiramente realizada em montadoras automobilísticas, nas quais equipes transfuncionais, incluindo engenharia, compras e fornecedores externos, colaboram em relação a idéias que poupem custos.

Pode valer a pena desenvolver vínculos mais próximos com fornecedores estratégicos, dando-lhes maior garantia de demanda. É possível conseguir isso com compromentimentos de volume e com dados compartilhados de previsão e demanda real. Os fornecedores, por outro

lado, beneficiam-se do aumento da economia produtiva, redução de estoque e mais alavancagem para acertar melhores contratos com seus próprios fornecedores.

■ **Integração.** O nível mais alto de aumento de desempenho é a integração com os consumidores e fornecedores por toda a cadeia de fornecimento, reforçando iniciativas anteriores. Algumas empresas, por exemplo, desenvolvem produtos em conjunto com parceiros selecionados. A Philips Components colaborou com clientes OEM (sigla em inglês para *original equipment manufacturer*, ou fabricante de equipamentos originais) como a Hewlett-Packard para lançar no mercado sistemas de monitores planos em grandes quantidades rapidamente. O valor para os clientes OEM e fornecedores do lançamento bem-sucedido de novos produtos antes da concorrência pode ser enorme.

Gráfico 2



As empresas acabam descobrindo que suas estruturas organizacionais precisam ser atualizadas para dar apoio aos novos papéis e processos de Value Sourcing

Outra alavanca é integrar fluxos de trabalho e manuseio de materiais, como acontece em algumas fábricas de automóveis no Brasil e na Espanha, onde os fornecedores-chave estão fisicamente presentes no local de montagem, fornecendo seus produtos diretamente à linha.

Finalmente, a integração gera questões fundamentais quanto aos objetivos da empresa. É uma atividade crucial para seu posicionamento estratégico? Caso contrário, como se pode gerir a operação em termos de terceirização? Se um fornecedor está desempenhando uma atividade crucial sobre a qual a companhia necessita de maior controle, ele deveria recuperar a propriedade na cadeia de fornecimento?

Desenvolvimento de capacidade

Para sustentar os ganhos de desempenho ano após ano, uma empresa necessita incorporar a abordagem *Value Sourcing* em sua organização. Criar essa capacidade é mais difícil, mas também mais compensador do que obter vantagens que acontecem apenas uma vez em relação aos fornecedores.

Como ocorre com qualquer alta prioridade, o *Value Sourcing* bem-sucedido depende de uma liderança esclarecida. Quando Gene Richter, diretor do setor de compras da Hewlett-Packard, foi atraído pela IBM para se tornar executivo-chefe de compras, ele rapidamente demonstrou liderança com uma visão clara do que as compras poderiam fazer pela empresa.

Além de forte liderança, desenvolver capacidades duradouras de *Value Sourcing* consiste em muitos outros elementos:

■ **Processo.** Desenvolvimento do produto, compras e outros processos operacionais precisam reunir fornecedores, compradores e usuários internos. Quando a Biogen, empresa de biotecnologia de Boston, procurou criar rapidamente uma capacidade produtiva para seu novo medicamento para esclerose múltipla, desenvolveu processos ao lado de fornecedores-chave. Os passos críticos foram todos executados por fornecedores externos, coordenados pelos próprios processos de controle de qualidade da Biogen. O resultado foi um lançamento recorde em 35 horas do novo produto depois de concedida a aprovação permitindo à Biogen satisfazer enorme demanda reprimida e se tornar a líder de participação do mercado norte-americano em poucos meses.

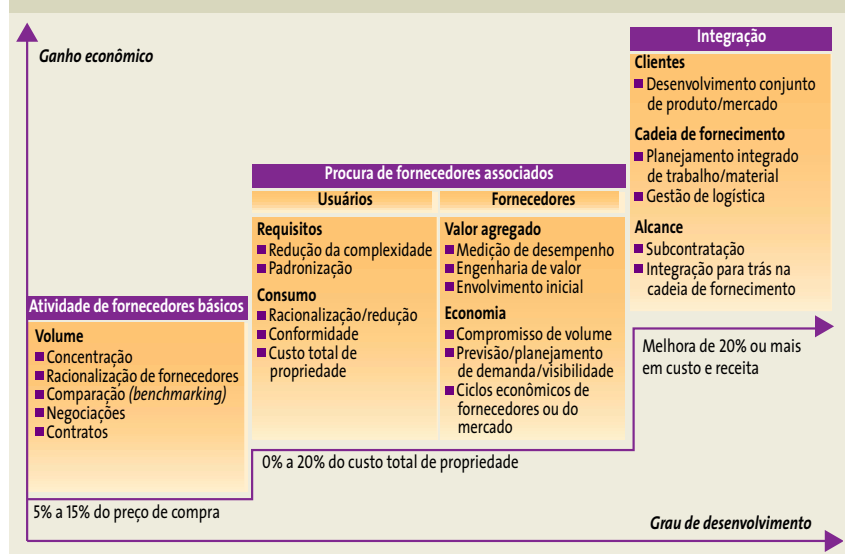
■ **Gerenciamento de desempenho.** Medir e gerenciar o desempenho tanto dos fornecedores como da própria organização de compras é essencial para qualquer programa de melhoria. A IBM investe pesado no desenvolvimento da medição mais apropriada para cada uma de suas equipes de *commodity* global, ao medir o desempenho da equipe quanto aos índices

de preços industriais e reajustar periodicamente o nível em relação aos parâmetros de melhores práticas e preço diferenciado. A avaliação do fornecedor pode abordar atributos combinados, como *lead time*, confiabilidade de entrega, qualidade e inovação técnica, bem como preço.

■ **Habilidades.** Por ir muito além da redução do custo inicial, o *Value Sourcing* exige novos papéis com habilidades que podem estar faltando entre muitos compradores tradicionais. Essas habilidades reúnem pontos fortes analíticos e técnicos com liderança de equipe e até conhecimento de marketing para certas categorias, como gastos em mídia. Cada vez mais, os profissionais de compras são solicitados a liderar grupos de consumidores internos e fornecedores externos no desenvolvimento de soluções inovadoras para questões amplas de negócios. Essas habilidades lembram

Gráfico 3

Oportunidades para melhorar o desempenho ocorrem em três níveis



mais as de um gerente-geral do que as de um especialista técnico. Achar as pessoas certas pode ser um desafio significativo na transformação da organização.

■ **Estrutura.** As empresas freqüentemente descobrem que suas estruturas organizacionais precisam de atualizações para dar suporte aos novos papéis e processos de *Value Sourcing*. Esse problema costuma surgir depois de fusões que provocam uma reavaliação das responsabilidades centrais em relação às locais. As preocupações-chave dessas iniciativas são: como alavancar a escala corporativa, fornecer responsabilidades claras para os grandes fornecedores e se posicionar próximo do mercado local.

■ **Ferramentas digitais.** Por trás desses elementos se encontram ferramentas de suporte baseadas na Internet. Isso inclui programas de procura de fornecedores (*e-procurement*) que simplificam a preparação de pedidos de propostas e programas que monitoram o desempenho do fornecedor. As ferramentas digitais podem aliviar a carga administrativa da colocação de pedidos, particularmente para compras de materiais indiretos de alto volume, baixo valor e usuários descentralizados. Um dos pontos mais fortes do *e-procurement* é sua utilidade como um mecanismo de conformidade. Pela primeira vez, tornam-se disponíveis dados abrangentes sobre quem está comprando o quê, e os fornecedores preferidos podem ser promovidos mais eficazmente. Embora todo o processo de *Value Sourcing* exija esforços intensivos, vale a pena. Os exemplos a seguir devem ajudar a deixar isso mais claro.

Dois casos empresariais

Renault: área de compras lidera uma reviravolta

O brasileiro Carlos Ghosn chegou à Renault em 1996, vindo de fora da montadora francesa cheia de tradições. Por isso, suas possibilidades de sucesso como executivo-chefe de operações poderiam parecer pequenas na época. Tal visão, no entanto, subestimou sua capacidade de mudar uma grande organização.

Entre suas áreas de atuação, Carlos Ghosn decidiu lançar o esforço de mudança na área de compras. Vindo da Pneu Michelin, ele sabia das negociações ineficazes entre montadoras e seus fornecedores.

A Renault era um caso clássico, pois, em termos de práticas, ficava atrás das três grandes de Detroit, sem falar nos concorrentes japoneses. As oportunidades tinham de ser substanciais e a transformação nessa área poderia servir como balizamento para mudanças em outras atividades operacionais. Ele estabeleceu o objetivo de economizar US\$ 1,6 bilhão dos gastos anuais de US\$ 8 bilhões, em um período de três anos.

Trabalhando com a Mercer, a Renault fez extensas pesquisas em 1997 com 300 fornecedores e 600 profissionais de compras, engenharia e outros. A pesquisa revelou grandes problemas nas práticas e percepções da área de compras:

- 80% dos fornecedores se sentiam ameaçados;
- 70% acreditavam que não participavam do estabelecimento de preços objetivos;
- 44% achavam que a seleção de fornecedores era baseada fundamentalmente em táticas oportunistas.

A ação foi liderada por Jean-Baptiste Duzan, vice-presidente sênior de compras da Renault e um homem de mente aberta.

Na prática

Quando utilizar a abordagem *Value Sourcing*

■ **Em fusões e aquisições.** Sinergias de compra são responsáveis por mais da metade das economias de custo previstas de fusões nos últimos dez anos, segundo estudos da Mercer Management Consulting. Contudo, os acionistas ficam freqüentemente desapontados quando essas sinergias demoram a se realizar.

■ **Depois de um crescimento rápido.** Novas empresas de segmentos como telefonia celular, Internet e alta tecnologia experimentaram uma década de crescimento frenético e agora enfrentam certa estagnação. O foco em operações foi deixado de lado. Existem enormes oportunidades em matéria de fornecedores para as empresas que agora vivem um crescimento mais lento.

■ **Num cenário de pressão para aumento de desempenho.** Demanda decrescente, nova concorrência, desregulamentação e ordens que vêm da matriz são gatilhos comuns para iniciativas de *Value Sourcing*.

■ **Em caso de nova liderança.** A chegada de um novo presidente ou diretor financeiro pode servir como um catalisador para a adoção do *Value Sourcing*. Novos executivos seniores têm o direito de perguntar: “Estamos conseguindo tudo que podemos das atividades que constituem a maior porção dos custos?”. Executivos de compras esclarecidos podem também levar essas questões à nova direção da empresa.

Ghosn, Duzan e a equipe Renault/Mercer começaram a fazer grandes mudanças nos processos, cultura, medições e organização. Eles adotaram uma abordagem de baixo para cima ao reunir 70 membros de equipes de projeto de vários departamentos da Renault, para rapidamente implementar decisões conjuntas. Reformularam processos de produção para que consumidores internos, compradores e fornecedores externos colaborassem bem mais cedo no ciclo do projeto. O que fora uma organização vertical e muito hierarquizada transformou-se numa série de equipes horizontais enxutas dedicadas a categorias, atividades e fornecedores específicos.

Esse processo gerou retornos impressionantes. Primeiramente, os ganhos econômicos pretendidos foram atingidos com pontualidade. Além disso, uma pesquisa conduzida no começo de 1999 mostrou que o desempenho aumentara em todos os aspectos antes julgados insatisfatórios.

Baseado em seu sucesso na área de compras, Ghosn ganhou credibilidade para atacar problemas nas áreas de engenharia e logística. Ambas geraram ganhos adicionais significativos. O desempenho financeiro da Renault aumentou acentuadamente. Os lucros operacionais (EBIT) pularam de negativos 400 milhões de euros em 1996 para positivos 2 bilhões de euros em 1998. Embora vários fatores estivessem em jogo, os analistas de investimentos concluíram que os esforços bem-sucedidos da Renault para a redução de custos foram um grande fator nessa guinada.

IBM: a integração mais apertada

Desde meados da década de 1990, a IBM se posiciona entre as líderes mundiais em termos de práticas inovadoras de compras. Gene Richter, o primeiro executivo-chefe de compras da IBM, estabeleceu o tom que John Paterson, atual chefe, continua aplicando na entrega de valor. O que vale a pena notar é como a IBM se concentra nos processos

compartilhados, incentivos vinculados e medidas robustas de desempenho.

O departamento de compras mundiais é encarregado das compras para todas as unidades de negócios, mas na verdade não as executa em termos de *commodities*. Conselhos mundiais de *commodities*, liderados por um membro do departamento, reúnem compradores-chave das divisões que executam o trabalho. Cada um dos chefes da divisão de compras reporta-se, por meio de uma matriz, tanto ao chefe da divisão como ao de compras mundiais, sendo que este último controla o boletim de desempenho.

A IBM alinha seus incentivos a partir dessa matriz. Os membros do conselho de *commodities* recebem uma remuneração variável considerável baseada no desempenho das *commodities* na empresa toda, e não no desempenho da divisão. A remuneração para os chefes da divisão está intimamente ligada ao desempenho do conselho de *commodities*. O desempenho é gerenciado por um sistema de medição sofisticado. Um aspecto desse sistema é que os conselhos de *commodities* precisam ter um desempenho 3% melhor do que a concorrência. O desempenho é também comparado entre con-

Checklist

Perguntas para os gerentes

Os gerentes que querem lançar uma iniciativa de *Value Sourcing* deveriam levar em conta as seguintes questões:

- As compras são vistas como impulsionadoras do crescimento de receita, bem como da redução de custo?
- Estamos maximizando o valor de nossos relacionamentos com fornecedores?
- Segmentamos nossos gastos e identificamos categorias e fornecedores estratégicos?
- Entendemos e estamos afetando positivamente o desempenho econômico do fornecedor?
- Qual é a colaboração de trabalho entre o departamento de compras, usuários e fornecedores-chave no desenvolvimento de novos produtos?
- Nossas especificações de produtos e serviços estão atualizadas? Elas atingem o equilíbrio certo entre necessidade técnica e custo total?
- Existem porções significativas de gastos sob o controle da comunidade de usuários com pouco envolvimento do departamento de compras?
- Que porção dos gastos poderia beneficiar-se de uma abordagem global ou regional?
- Temos as capacitações internas para garantir uma geração de ganhos contínuos?
- O departamento de compras tem a mesma importância das áreas de engenharia e operações na empresa?
- Podemos usar o *Value Sourcing* para transformar a empresa?
- Como ganhamos aceitação e motivação dos administradores-chave?
- Quais são as ferramentas digitais certas e economicamente eficazes que podemos aplicar?

O serviço técnico da IBM conta com um modelo de precificação que gera um “deve custar” estimado para cada pedido baseado em características-chave

selhos, propiciando uma saudável competição. Menos de 2% do gasto total da IBM não passa por esse processo integrado, um nível de conformidade que foi impulsionado por duras medidas do centro.

A IBM mantém sua posição de liderança em compras ao procurar continuamente novas oportunidades de economias em *commodities*. A Mercer recentemente ajudou na instituição de parâmetros de preço absoluto e impulsionadores de desempenho para *commodities* importantes diretas e indiretas por diferentes regiões, desde unidades de disco rígido até serviços administrativos. Centenas de milhões de dólares de economia foram identificados em cinco categorias piloto ao se estabelecerem esses parâmetros e entender o que ocasionou as diferenças de preço. Esses impulsionadores vão desde o *mix* de marcas *versus* compra de componentes-chave de *hardware* até características do processo de qualificação do fornecedor. Os achados ajudaram a redefinir programas de ação que os conselhos de *commodities* podiam imediatamente seguir.

Serviços técnicos como a contratação de programação, que representa muitos bilhões de dólares em gastos anuais para a IBM, exigiam uma abordagem analítica profunda. A equipe utilizou dados internos para revelar o papel de fatores tais como a urgência e duração do pedido e o grau de necessidade de experiência no setor, além do conhecimento técnico. Para aproveitar a oportunidade que pouparia muitos milhões de dólares, a Mercer ajudou a criar um modelo de precificação para os gerentes de serviços técnicos da IBM ao redor do mundo que gera um “deve custar” estimado para cada pedido baseado em suas características-chave. As questões de consumo por toda a empresa também foram identificadas, sendo implantado um mecanismo de relatórios para gerenciar o consumo futuro. O processo integrado de compra da IBM, junto com sua busca incessante da próxima onda de oportunidades, fornece um fluxo contínuo de valor para a empresa.

Como começar

As experiências da Renault e da IBM mostram que o *Value Sourcing* produz altos retornos e realmente se torna mais potente ao se arraigar por toda a organização. No entanto, as empresas podem introduzir essa abordagem em fases que produzem ganhos de desempenho rápidos.

O *Value Sourcing* tipicamente começa com um simples exercício de autodiagnóstico, utilizando uma ferramenta de microcomputador desenvolvida a partir de nossa experiência no trabalho com clientes numa série de categorias de gastos. Essa ferramenta se concentra nas melhores práticas e capacitações que impulsionam o desempenho, provocando discussão e identificando as áreas mais urgentes de oportunidades. Assim, é possível avaliar os riscos gerais e chegar a uma decisão para realizar um diagnóstico mais detalhado.

Se o potencial for significativo, a empresa pode prosseguir para assegurar, por categorias-chave de gastos, em que pontos se encontram as maiores oportunidades. Esse é um esforço analítico que explora os impulsionadores de ganhos em cada área significativa. Ao recorrer a diversas categorias, a equipe também avalia o grau em que se desenvolveram as capacitações contínuas de compras. Então, mesmo na fase de diagnóstico, os aspectos de “prova” e “processo” são examinados simultaneamente, o que permite que os gerentes preparem um plano de implementação realista.

Em nossa experiência, esse trabalho normalmente se paga com vitórias rápidas que geram benefícios em apenas 10 ou 15 semanas, financiando uma mudança de longo prazo. O benefício financeiro geral pode ser substancial, geralmente perto de cem vezes o investimento exigido. O *Value Sourcing* pode ser menos catártico do que atormentar seus fornecedores, mas no longo prazo é muito mais eficaz.