

**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ALAN DE OLIVEIRA ROCHA

***STRATEGIC SOURCING: APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS EM UMA
EMPRESA NA CIDADE DE CAÇADOR-SC***

CAÇADOR

2023

**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ALAN DE OLIVEIRA ROCHA

**STRATEGIC SOURCING: APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS EM UMA
EMPRESA NA CIDADE DE CAÇADOR-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido
ao Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de Santa Catarina como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção

Orientador: Sayonara Varela
Coorientador:
Dr.Eduardo Villar

**CAÇADOR
2023**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

R672s Rocha, Alan de Oliveira.
Strategic sourcing : aplicação da estratégia de compras em uma empresa na cidade de Caçador-SC / Alan de Oliveira Rocha. -- 2023.
48 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Bacharelado em Engenharia de Produção, Caçador-SC, 2023.

Inclui bibliografia.

“Orientadora: Sayonara Varela ; Coorientador: Dr. Eduardo Villar”.

1. Strategic sourcing. 2. Setor de compras. I. Varela, Sayonara. II. Villar, Eduardo. III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. IV. Título.

CDD 620

STRATEGIC SOURCING: APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS EM UMA
EMPRESA NA CIDADE DE CAÇADOR-SC

ALAN DE OLIVEIRA ROCHA

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Caçador, 14 de dezembro de 2023

Profa. Me. Sayonara Varela
Orientadora
Instituto Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Eduardo Guedes Villar
Coorientador
Instituto Federal de Santa Catarina

Prof. Me. Vinicius Jaques Gerhardt
Instituto Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Danilo Ribamar Sá Ribeiro
Instituto Federal de Santa Catarina

RESUMO

No atual cenário econômico, em que a globalização aproximou os mercados e aumentou a concorrência entre as empresas a nível mundial, as empresas necessitam responder mais rapidamente às mudanças de mercado, e adequar o seu negócio sem perder qualidade.

Diante desse contexto, o setor de compras se revela como um suporte fundamental nas organizações. Na realidade brasileira, em muitas empresas, o setor de compras permanece em um nível estritamente operacional, concentrando-se principalmente na comparação de preços de mercado, sem levar em consideração uma visão estratégica. Este fato implica no aumento dos custos sobre os produtos e serviços oferecidos.

Considerando este cenário, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar como a aplicação do *Strategic Sourcing* pode contribuir para o aprimoramento do processo de compras de uma empresa de embalagens de papelão. Para a condução do estudo, optou-se pela utilização da pesquisa descritiva, buscando obter uma compreensão aprofundada do *Strategic Sourcing*.

Este método não apenas permitiu uma análise detalhada, mas também resultou na significativa redução de custos financeiros, alcançando uma economia de 10% na compra de filme stretch. Além disso, possibilitou a implementação de melhorias operacionais, alinhando-se de maneira satisfatória com os objetivos e expectativas estratégicas da organização

Palavras -Chave: Strategic Sourcing, setor de compras

ABSTRACT

In the current economic scenario, in which globalization has brought markets closer together and increased competition between companies worldwide, companies need to respond more quickly to market changes and adapt their business without losing quality.

Given this context, the purchasing sector reveals itself as a fundamental support in organizations. In the Brazilian reality, in many companies, the purchasing sector remains at a strictly operational level, focusing mainly on comparing market prices, without taking into account a strategic vision. This fact implies an increase in costs for the products and services offered.

Considering this scenario, the present work aims to demonstrate how the application of Strategic Sourcing can contribute to improving the purchasing process of a cardboard packaging company. To conduct the study, we chose to use descriptive research, seeking gain an in-depth understanding of Strategic Sourcing.

This method not only allowed a detailed analysis, but also resulted in a significant reduction in financial costs, achieving a 10% saving on the purchase of stretch film. Furthermore, it enabled the implementation of operational improvements, satisfactorily aligning with the organization's strategic objectives and expectations.

Keywords: Strategic Sourcing, Purchasing Sector

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2 Objetivos específicos.....	8
3.REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)..	8
3.2.1 A evolução histórica da área de compras.....	10
3.2.2 A Função da área de compras.....	11
3.3 STRATEGIC SOURCING.....	12
3.4.1 Objetivos do Strategic Sourcing.....	13
3.4.2 Vantagens e Desvantagens do Strategic Sourcing.....	14
3.4.3 O processo de Strategic Sourcing: Etapas e melhores práticas.....	15
3.4.4 Tendências e desafio futuros para a gestão de Strategic Sourcing.....	18
3.5 CURVA ABC.....	18
3.5.1 Matriz de Portfólio de Kraljic.....	19
4. METODOLOGIA.....	21
4.1 PROCEDIMENTOS DO PROCESSO.....	22
4.1.1 Planejar a pesquisa.....	22
4.1.2 Coletar dados.....	23
4.1.3 Analisar dados e processar.....	24
4.1.4 Implementação do Strategic Sourcing.....	24
4.1.5 Avaliar Resultados.....	26
5. CRONOGRAMA.....	27
5.1 ETAPA 1: MAPEAMENTO DA ÁREA DE COMPRAS.....	27
5.2 ETAPA 2: ANALISAR AS CATEGORIAS DOS MATERIAIS.....	28
5.3 ETAPA 3: DEFINIÇÃO DO PROJETO PILOTO.....	28
5.4 ETAPA 4: APLICAÇÃO DO STRATEGIC SOURCING.....	29
5.4.1. Passo 1 - Definir Requerimento Internos:.....	29
5.4.2. Passo 2 - Entender o mercado Fornecedor.....	34
5.4.3. Passo 3 - Elaborar Modelo de Custo Total (TCO).....	36
5.4.4. Passo 4 - Desenvolver Modelo de Fornecimento.....	36
5.4.5. Passo 5 - Conduzir Análise de Fornecedor.....	37
5.4.6. Passo 6 - Conduzir processo de cotação.....	40
5.4.7. Passo 7 - Processo de negociação.....	44
5.4.8. Passo 8 - Formalização de acordo.....	44
6. CONCLUSÃO.....	45

1. INTRODUÇÃO

No século XXI, o mercado econômico brasileiro é competitivo e desafiador, com variações constantes do dólar e da inflação. As empresas buscam aumentar seus lucros ou reduzir custos para se manterem no mercado. A maioria das organizações concentra seus esforços na área de vendas, mas é no setor de compras que é possível gerar impactos significativos na lucratividade no curto e médio prazo (SILVA; GOMES, 2020).

As atribuições do setor de compras englobam uma ampla gama de atividades, que incluem a seleção cuidadosa de fornecedores, a avaliação da qualidade dos serviços prestados, a definição de prazos de entrega, a previsão de orçamentos, serviços e demanda, entre outras tarefas relevantes, como a classificação dos itens de acordo com a curva ABC e a matriz Kraljic.

De acordo com Simchi-Levi (2018), A curva ABC é uma ferramenta simples, mas poderosa, que pode ajudar as empresas a economizar dinheiro e melhorar a eficiência. A matriz Kraljic é uma ferramenta que pode ajudar as empresas a tomar decisões mais informadas sobre seus itens de compra (KRALJIC, 1983).

Portanto, a função de compras é um processo complexo que requer uma atenção especial às questões estratégicas da empresa. Isso ocorre porque essas variáveis, frequentemente externas à organização, têm um impacto direto nos custos organizacionais, podendo aumentar ou reduzir. (BALLOU, 2006)

As compras estratégicas, também conhecidas como Strategic Sourcing, é uma ferramenta importante para o setor de compras aprimorar suas atividades e gerar benefícios significativos para uma organização. Essa abordagem considera o custo total de aquisição de uma determinada categoria, incluindo o custo do produto, o custo do serviço e o custo de gerenciamento do relacionamento com o fornecedor. O objetivo é alcançar níveis ótimos de aquisições e serviços, melhorando o custo-benefício das compras, juntamente com a qualidade, a proximidade com o mercado fornecedor, entre outros benefícios. (MURTA ET A. 2017)

De acordo com Duffie (2005), o *Strategic Sourcing* (SS) é uma metodologia para a melhoria dos processos da cadeia de suprimentos, sendo definida como o processo de avaliação, seleção e alinhamento da empresa com seus fornecedores.

Com o emprego da ferramenta, busca-se alcançar a melhoria operacional como suporte aos objetivos estratégicos organizacionais

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo geral mostrar a aplicação do *Strategic Sourcing* no processo de gestão no setor de compras. Serão relatadas as etapas das aplicações realizadas a fim de atingir o objetivo, bem como o detalhamento de como realizar a aplicação da metodologia em uma empresa de embalagens de papelão de grande porte em Santa Catarina. Dessa forma, pretende-se contribuir para o aprimoramento do processo de compras da empresa e para sua competitividade no mercado.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a aplicação do *Strategic Sourcing* no processo de gestão no setor de compras.

2.2 Objetivos específicos

Realizar uma pesquisa bibliográfica para investigar a aplicação do *Strategic Sourcing* em contextos semelhantes na literatura.

Aplicar a metodologia do *Strategic Sourcing* no departamento de compras na empresa, identificando e documentando os desafios surgidos durante a implementação e as estratégias empregadas para mitigá-los, proporcionando uma transição suave e eficaz.

Avaliar os resultados alcançados após a implementação do *Strategic Sourcing* na empresa, comparando esses resultados com as práticas de gestão utilizadas anteriormente.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se conceitos de gestão da cadeia de suprimentos , a evolução da área de compras, função do setor de compra, conceito e etapas do *Strategic Sourcing*, embasados em autores que escrevem sobre esses assuntos.

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (*SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*)

Muito se relaciona o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management, ou SCM) ao desenvolvimento econômico pós Segunda Guerra Mundial e à Globalização, visto que nesse contexto, as empresas passaram a ter um maior acesso às informações e novas tecnologias. Assim, o mercado econômico passou a exigir novos padrões de qualidade, custo e atendimento, aumentando a competitividade entre as organizações.

Para Handfield e Nichols Jr (2002, p. 09), o SCM abrange as organizações e atividades associadas a industrialização de produtos, desde sua origem como

matérias-primas até o bem final, com os fluxos de material e de informações ocorrendo nos dois sentidos em toda a cadeia.

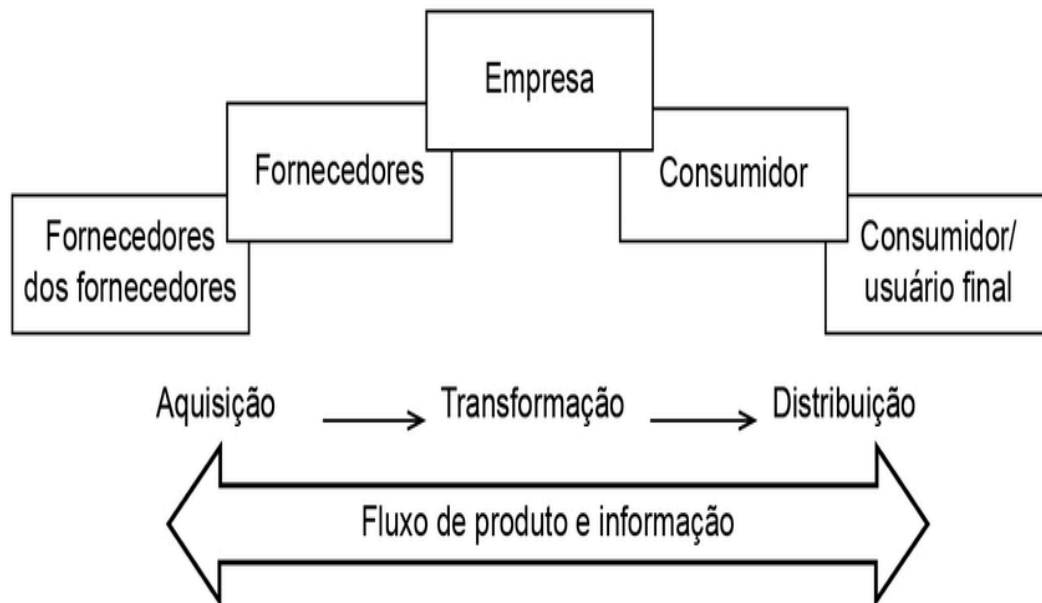
De acordo com Pozo (2019), a Gestão de Cadeia de Suprimentos é definida como a administração e planejamento de todas as áreas que compõem a cadeia, como a matéria-prima, produção, logística, compras etc. Coelho (2010) afirma que a gestão da cadeia de suprimentos consiste em um processo de gerenciar estrategicamente diferentes fluxos, como bens, serviços, finanças e informações e, também, as relações entre empresas, visando alcançar e apoiar os objetivos organizacionais.

Campos (2009) afirma que o papel da cadeia de suprimentos é administrar, controlar e planejar todo processamento de produtos, desde o fornecimento da matéria-prima até o cliente final, da forma mais eficaz e eficiente possível, gerando valor para toda a cadeia. Ainda segundo este autor, em uma cadeia de suprimentos os objetivos empresariais estão mirando em melhorar o controle de estoque em condições satisfatórias, exercendo um pequeno valor de capital imobilizado e um abastecimento duradouro das reservas que são utilizadas.

Neste sentido, pode-se afirmar que o papel crucial da SCM, é desenvolver as áreas da cadeia para satisfazer de forma mais eficiente os consumidores por meio da diminuição de custos. As assertivas práticas estão sendo inseridas nas maiores empresas do mundo, onde as mesmas vem objetivando uma maior lucratividade e produção (POZO, 2019).

SCM é um conceito muito amplo, pois engloba muitas fases, atividades e pessoas, já que inicia no primeiro fornecedor e finaliza no último cliente. A seguir a Figura 1 ilustra os principais elementos e processos envolvidos na gestão e fluxo de produtos e informações. A empresa, localizada no centro, gerencia a cadeia e interage com fornecedores, localizados à esquerda, que fornecem insumos, e consumidores, localizados à direita, que recebem os produtos finais. O fluxo de produtos segue dos fornecedores para a empresa e depois para os consumidores, enquanto o fluxo de informações ocorre em ambas as direções

Figura 1 - Estrutura da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Ballou (2000)

3.2.1 A evolução histórica da área de compras

De acordo com Silva (2016), a função de compras teve origem na Idade Média, quando os mercadores compravam e vendiam produtos em feiras e mercados. Com o passar do tempo, a função se tornou mais complexa e passou a envolver a negociação de contratos, a gestão de fornecedores e a busca por novas fontes de suprimentos.

Segundo Jhones (2018), a Revolução Industrial foi um marco na evolução da função compras, pois nessa época surgiram as grandes empresas e a produção em massa. Com isso, a função compras ganhou mais importância, pois era necessário adquirir grandes quantidades de matérias-primas para a produção.

Já para Pires (2020), a globalização e a era da informação foram os principais fatores que impulsionaram a evolução da função de compras nas últimas décadas. Com o aumento da concorrência e a busca por eficiência, as empresas passaram a

adotar novas estratégias de compras, como a terceirização, a negociação eletrônica e a gestão da cadeia de suprimentos.

Já na visão de Baily et al. (2000), a área de compras consiste no processo em que as empresas definem os itens a serem comprados, selecionam os fornecedores, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

A área de compras é um processo integrado ao planejamento estratégico da organização, de modo que as decisões são tomadas à luz da estratégia competitiva. As capacidades da função de compras estão bem alinhadas com os objetivos de negócios e, conseqüentemente, os de outras áreas funcionais envolvidas na formulação da estratégia de negócio. Hoje em dia as organizações buscam garantir esforços para que todas as áreas possam interagir com a área de compras de modo a gerar vantagem competitiva nas suas decisões e conseqüentemente nos seus resultados (ANDRADE, 2012)..

Dentro deste contexto, a atividade de compras traz uma nova perspectiva para a área. Esta atividade envolve, segundo Martins e Alt (2003), além do relacionamento comercial com os fornecedores, a pesquisa e o desenvolvimento dos mesmos, sua qualificação e o suporte técnico durante o relacionamento entre as partes. E, diante disso, uma integração total entre todos os setores internos da empresa, clientes e fornecedores.

Em resumo, a área de compras evoluiu significativamente ao longo do tempo, deixando de ser apenas um setor burocrático para se tornar parte integrante do processo de logística das empresas. A atividade de compras envolve uma série de processos e ações, além do relacionamento comercial com os fornecedores, para garantir a qualidade, o prazo e o custo dos bens e serviços adquiridos, bem como uma integração total entre todos os setores internos da empresa, clientes e fornecedores.

3.2.2 A Função da área de compras

A função compras tem como competência controlar os níveis de estoque da empresa, para que insumos em excesso não gerem custos adicionais no seu armazenamento, ainda que minimizem riscos na produção. Os custos com o armazenamento desses produtos podem ser de qualquer natureza, desde o custo

com o espaço ocupado até o custo com pessoal do almoxarifado. Em contrapartida, trabalhar com baixo nível de estoque é arriscar-se. Um cálculo mal feito do consumo dos insumos ou até mesmo qualquer anomalia, como um pedido urgente ou desperdício, pode fazer com que o nível de estoque chegue a um patamar muito baixo, arriscando deixar o setor de produção parado por falta de itens (MARTINS; ALT, 2003).

Dias (1993) complementa que a finalidade do departamento de compras é suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006), a área de compras é responsável pela compra e coordenação da movimentação de recebimento de materiais ou produtos acabados, desde os fornecedores até a produção, plantas de montagem, armazéns ou até mesmo lojas de varejo.

Assim, os objetivos básicos da área de compras incluem garantir um fluxo contínuo de suprimentos para atender aos programas de produção, coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa, comprar materiais e insumos aos menores preços obedecendo padrões de quantidade e qualidade definidos, e buscar sempre, dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para a empresa, principalmente em termos de preço e pagamento (SILVA, 2018).

3.3 *STRATEGIC SOURCING*

O *Strategic Sourcing*, segundo Engel (2004), é uma metodologia aplicada à área de Suprimentos que visa analisar profundamente os custos totais de aquisição de cada família de produtos ou serviços por meio do mapeamento, entendimento e avaliação das especificações dos materiais, níveis de serviço e do mercado fornecedor. Esse processo permite rever os custos externos que afetam os produtos finais, bem como os custos internos de utilização, financeiro e logístico, avaliar otimizações na estrutura dos produtos, encontrar um ponto ótimo em relação aos requisitos e níveis de serviço que maximize o custo-benefício da aquisição, ampliar o conhecimento do mercado fornecedor, melhorar a qualidade do material e agilizar o fluxo de atendimento do mercado.

As Compras Estratégicas, ou *Strategic Sourcing* - SS, como são conhecidas, envolvem a identificação sistemática das potenciais fontes de fornecimento de itens necessários ao funcionamento das empresas, a avaliação, negociação e contratação de fornecedores, além de um contínuo gerenciamento dessa relação, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas. (NEVES; HAMACHER, 2004).

Silva (2007) define *Strategic Sourcing* como um processo que busca constantemente oportunidades para enriquecimento de valor na cadeia de suprimentos, por meio da identificação do nível de relevância dos itens adquiridos pela organização, do gerenciamento do relacionamento com as empresas fornecedoras e da avaliação e aplicação de planos e atividades estratégicas, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

De acordo com Mitsutami (2007) e Engel (2004), apesar de estar inserido no contexto da gestão da cadeia de suprimentos, o *Strategic Sourcing* deve ter tratativa individualizada devido a sua importância estratégica e o potencial de gerar benefícios econômicos significativos. E ainda, a solicitação deste método é estabelecido quando há o surgimento da necessidade de qualquer tipo de processo estratégico de fornecimento onde a área de suprimentos deve atuar na avaliação deste processo e na tomada de decisão

A literatura tem apresentado o termo *Strategic Sourcing*(SS) com um processo para identificar potenciais fontes de fornecedores, avaliar tecnicamente, negociar e contratar fornecedores buscando aumentar a competitividade da empresa. Esta estratégia tem permitido às empresas ganhos na redução do preço de compra, diminuição da base de fornecedores, melhor nível de qualidade e entrega do serviço final ao cliente (SILVA,2020).

3.4.1 Objetivos do *Strategic Sourcing*

Segundo Monczka et al. (2015) o principal objetivo do *Strategic Sourcing* é maximizar o valor agregado aos negócios da empresa por meio da aquisição de produtos e serviços, considerando todo o ciclo de vida do produto e a gestão efetiva dos fornecedores. Isso inclui a redução de custos, melhoria da qualidade, redução de riscos, desenvolvimento de fornecedores, sustentabilidade e aumento da eficiência.

De acordo com Braga (2006) ,a metodologia *strategic sourcing* é considerada uma das melhores ferramentas que pode ser utilizada como orientação estratégica da função de Compras ou Suprimentos na implementação prática dos conceitos estratégicos

A proposta do *Strategic Sourcing* objetiva harmonizar a qualidade do serviço com garantia de redução de custos, a tecnologia, a capacitação dos profissionais de compras e o monitoramento dos resultados, como fatores chaves na incorporação deste modelo funcional.(REIS,2020)

3.4.2 Vantagens e Desvantagens do *Strategic Sourcing*

Conforme Chiang, Koca Basoglu-Hillmer e Suresh (2012), o *Strategic Sourcing* consiste em compras estratégicas, integração interna, compartilhamento de informações e desenvolvimento de fornecedores, podendo ser um fator que contribui para a agilidade da cadeia de suprimentos, que por sua vez, aprimora essa cadeia adaptando ou respondendo de maneira rápida às mudanças do mercado, antes e mesmo depois das mudanças terem ocorrido

O tema *Strategic Sourcing* vem sendo, desde os anos 90, discutido nas empresas, e desde então diversos argumentos, definições e defesa sobre o assunto tem sido apresentado na literatura. Em sua maioria, os profissionais têm reconhecido cada vez mais que a ferramenta oferece uma vantagem competitiva (ELTANTAWY; GIUNIPERO, 2013)

De acordo com Bim (2016), como qualquer estratégia de negócio, o *Strategic Sourcing* apresenta vantagens e desvantagens . Elaborou-se o Quadro 1 com as principais vantagens e desvantagens do uso da ferramenta de *Strategic Sourcing* encontrados na literatura:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do Strategic Sourcing

Vantagens	Desvantagens
Redução de custos por meio da negociação de preços competitivos, identificação de fornecedores mais eficientes dos processos de aquisição	Maior vulnerabilidade a problemas, caso ocorram falhas no fornecimento
Selecionar fornecedores com base em critérios de qualidade, pode levar a melhorias na qualidade dos produtos e serviços adquiridos	Fornecedor individual mais afetado por flutuações no volume de demanda
É possível melhorar a eficiência e a produtividade e, toda a cadeia de suprimentos, otimizando fluxos de trabalho, reduzindo tempos de ciclo e minimizando desperdícios	Fornecedor pode forçar preços para cima caso não haja alternativa de fornecimento
Permite uma análise mais aprofundada dos riscos associados à cadeia de suprimentos, como instabilidade de fornecedores, flutuações de preços e dependência excessiva de um único fornecedor	A implementação eficaz do <i>Strategic Sourcing</i> requer um gerenciamento cuidadoso e dedicado. Isso pode exigir recursos e habilidades adicionais para realizar análises de mercado, conduzir negociações e monitorar o desempenho dos fornecedores

Fonte: Adaptado de Bim(2016)

3.4.3 O processo de Strategic Sourcing: Etapas e melhores práticas

A primeira etapa do processo de Strategic Sourcing consiste na análise de gastos e demanda, de acordo com Nunes et al. (2016). Essa etapa envolve compreender a real necessidade das aquisições e os custos da organização. Durante essa fase, são estudadas as possibilidades de redução de gastos, além de se examinar as estratégias anteriores e definir o objetivo final. Também é realizado um estudo e análise de mercado. Em seguida, são aplicados alguns instrumentos de *Strategic Sourcing*, como descrito por Doucek (2011):

a) Solicitação de Informação: também conhecido como *Request for Information (RFI)*, a empresa envia solicitação de informações para descobrir se

o fornecedor é capaz de atender ao pedido específico. Podemos dizer que, neste caso, a empresa quase não tem ideia sobre as habilidades e os detalhes da carteira de produtos do fornecedor;

b) Solicitação de Proposta: A empresa envia solicitação de proposta, também conhecido como *Request for Proposal (RFP)*, para receber alternativas oferecidas pelo fornecedor que atendam a sua necessidade. Então, neste caso, a empresa conhece as habilidades e a carteira de produtos do fornecedor;

c) Solicitação de Cotação: O pedido de cotação, também conhecido como *Request for Quotation (RFQ)*, é enviado quando a empresa sabe exatamente o tipo específico de produto de que precisa e só precisa saber qual o preço que o fornecedor oferece.

Bim (2016) propõe uma divisão da metodologia de *Strategic Sourcing* em 3 grandes grupos: Fundamentação, elaboração de estratégias e negociação e implantação de acordos. Esses grupos são compostos por um conjunto de etapas que, somadas, totalizam 8 etapas principais. São elas:

Etapa 1: Definir Requerimentos Internos - Esta etapa é a primeira e uma das mais importantes e complexas de todo o processo de *Strategic Sourcing*, pois permite entender, em todos os seus detalhes e dimensões, o que está sendo adquirido. O objetivo desta etapa é identificar o valor referência para apuração dos resultados do processo, chamado de baseline de preços.

Etapa 2: Entender Mercado Fornecedor - Esta etapa busca entender o mercado fornecedor da categoria em análise. Ao final, deve-se obter o Poder de Barganha da Organização frente ao mercado e uma primeira lista com todos os seus fornecedores .

Etapa 3: Construir Modelo de Custo Total - Esta etapa é a responsável por identificar aspectos relevantes dos direcionadores de custos diretos e indiretos, que estão vinculados ao processo de compra de produtos e serviços.

Etapa 4: Desenvolver Modelo de Fornecimento – Através da análise de possíveis alternativas estratégicas de fornecimento, esta etapa procura novas formas e modelos que os fornecedores poderão suprir, dando dessa forma subsídios para comparação com o atual cenário de fornecimento.

Etapa 5: Conduzir Análise de Fornecedores (RFI – Request For Information) – É a primeira abordagem formal aos fornecedores potenciais, complementando a lista de fornecedores da etapa 2. O documento de RFI deve ser preenchido pelos

fornecedores e as respostas usadas para análise e seleção dos fornecedores para a próxima etapa (BIM, 2016).

Etapa 6: Conduzir Processo de Cotação (RFP-Q – Request For Proposal and Quotation) – Baseado no modelo de fornecimento mapeado na etapa 4, deve-se solicitar aos fornecedores, através do documento de RFP-Q, a cotação de preços considerando o modelo atual de fornecimento e modelos sugeridos, dando subsídios para a formulação do mapa comparativo de preços e definindo os fornecedores qualificados para a próxima etapa (BIM, 2016).

Etapa 7: Conduzir Processo de Negociação – Para buscar a maximização dos resultados, se faz necessário definir qual o modelo de negociação que será adotado e definir a estratégia de negociação a ser utilizada. Após finalização da negociação, a divulgação interna dos resultados deve ser realizada (BIM, 2016).

Etapa 8 – Implantar Acordos - Esta etapa significa a consolidação de todo o processo de *Strategic Sourcing*, com a consequente realização da projeção dos resultados alcançados na etapa anterior. É uma etapa crítica, pois necessita da gestão da área de suprimentos para garantir a implantação dos novos acordos, em toda a sua extensão (especificações, preços e condições comerciais, mudança de processos, indicadores de desempenho (KPI's), níveis de serviços etc.), assim como a adesão por parte da operação através de seus usuários, garantindo o sucesso e credibilidade de todo o processo de *Strategic Sourcing*.

Figura 2– Etapas da metodologia Strategic Sourcing



Fonte: BIM (2016, p. 21)

3.4.4 Tendências e desafio futuros para a gestão de *Strategic Sourcing*

A gestão de *strategic sourcing* tem um papel fundamental nas operações das empresas, garantindo o abastecimento eficiente de materiais e serviços. No entanto, para acompanhar as mudanças no ambiente de negócios, é importante estar atento às tendências e desafios futuros que impactarão essa área.

Segundo Di Sora (2021), atualmente muitas organizações estão avançando na adoção de novas plataformas para automatizar seus processos. Tais como: RPAs, Inteligência Artificial e Machine Learning. Isso tem levado a uma necessidade de revisão de escopo do trabalho do Comprador do futuro. Muito em breve o foco desse profissional será maior no trabalho estratégico, que não pode ser facilmente automatizado ou transferido aos computadores.

De acordo com Bim (2016), pode-se entender que a utilização da metodologia *Strategic Sourcing* é uma opção bastante atraente, já que estes processos estratégicos podem trazer retornos 10 vezes sobre custo de investimento inicial de sua aplicação.

No contexto de suprimentos, surgiram algumas práticas e metodologias que proporcionam as organizações formas planejadas de suprir buscando a redução de custos estrategicamente. O *Strategic Sourcing* é uma dessas metodologias que quebram o paradigma de que a área de suprimentos é geradora de custo e mostra o grande potencial de geração de lucros a curto e médio prazo (BIM, 2016).

3.5 CURVA ABC

Bim (2016) ressalta a importância de direcionar o processo de análise de gastos para os itens mais estratégicos e relevantes para a organização. Um critério de priorização frequentemente utilizado é a aplicação da Curva ABC, que identifica os itens de maior importância financeira, também conhecidos como itens da Curva A. Além disso, Mitsutani et al. (2014) enfatizam que outras questões cruciais devem ser consideradas na análise de gastos, como o alinhamento estratégico do negócio, a análise da concorrência e a visão de investimento da organização.

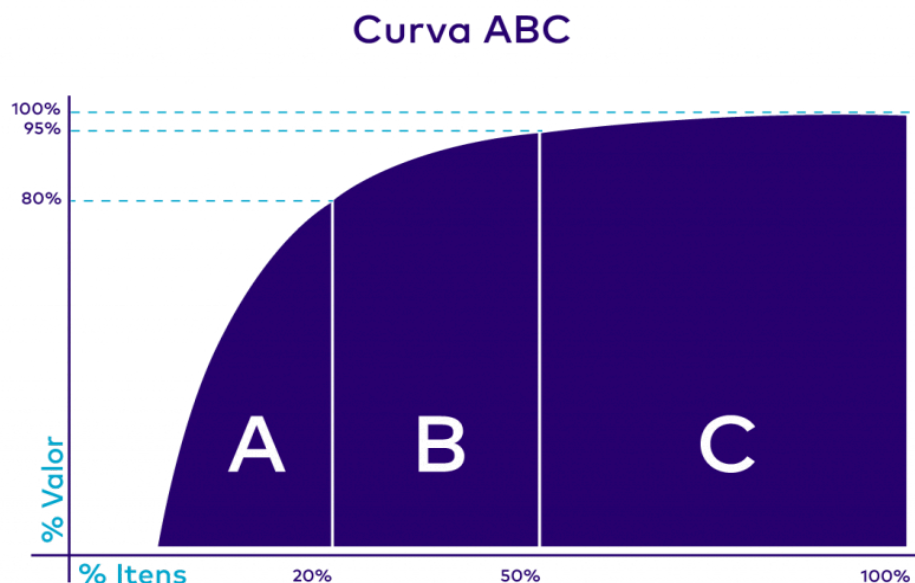
Segundo Mendanha (2018), o Diagrama de Pareto, também conhecido como Curva ABC, é uma ferramenta amplamente adotada pela administração para auxiliar na tomada de decisões em cenários com grandes volumes de dados. Loprete et al. (2009) destacam a importância dessa ferramenta, pois permite identificar os itens

que requerem atenção prioritária e um tratamento adequado em termos de administração.

De acordo com esse sistema, os itens podem ser classificados em três grupos: os itens da Curva A, que são poucos em quantidade, mas possuem valores mais representativos; os itens da Curva B, que compreendem um número médio de itens e representam cerca de 20 a 30% do investimento total; e os itens da Curva C, que representam uma grande quantidade de itens de baixo investimento (LOPRETE et al., 2009).

Curva ABC, ou Classificação ABC, é uma metodologia que permite a classificação das informações quanto ao seu grau de importância. Para isso, utiliza a regra 80/20, uma teoria que prevê que 80% dos efeitos surgem a partir de apenas 20% das causas.(ADDE,2022)

Figura 3 – Curva ABC



Fonte: Adde, Talitha (2022)

3.5.1 Matriz de Portfólio de Kraljic

A matriz de Kraljic é uma ferramenta que auxilia na definição da estratégia de compras para cada item ou categoria, levando em consideração a realidade, necessidade e prioridade de cada empresa (CERVEIRA, 2018). Segundo Kraljic

(1983), essa estratégia de suprimentos é baseada em duas dimensões: importância da compra e complexidade do mercado fornecedor. Essas dimensões são avaliadas por meio de critérios que definem estratégias e abordagens diferentes e classificam os itens da seguinte forma:

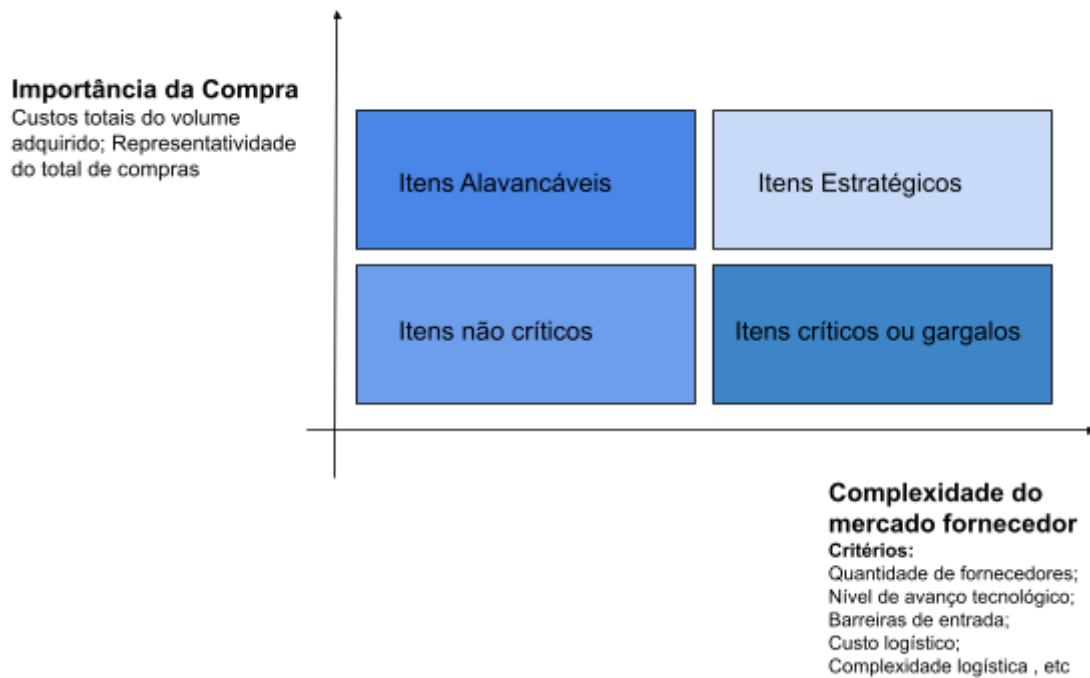
“Itens estratégicos” são itens que possuem um impacto significativo nos resultados da empresa e, além disso, são escassos e têm uma complexidade maior de fornecimento (SANTOS, 2020). Kraljic (1983) sugere a realização de análises detalhadas, contratos de longo prazo com foco no relacionamento com os fornecedores, planejamento preciso (logístico, de inventário, etc.), decisões de produzir ou comprar, análise de risco, planos de contingência e outras análises microeconômicas.

“Itens críticos ou gargalos”, por sua vez, contemplam as incertezas na oferta e ter um baixo impacto financeiro, mas ainda assim podem ser potenciais problemas para a empresa devido às suas características específicas (SANTOS, 2020). Kraljic (1983) destaca que esses itens exigem modelos de decisão específicos, planos de contingência, monitoramento dos fornecedores e estoques de segurança.

Os “Itens alavancáveis” possuem custos elevados, mas a complexidade do mercado fornecedor é baixa, com ampla oferta disponível (SANTOS, 2020). Devido a essas características, a empresa compradora possui um alto poder de barganha, permitindo a adoção de estratégias como concorrência entre fornecedores, análise de substitutos e negociação de preços máximos (KRALJIC, 1983).

Por fim, os “Itens não críticos” são itens rotineiros que têm pouco impacto nos resultados da organização (SANTOS, 2020). Segundo Kraljic (1983), esses itens requerem análise de mercado e políticas de decisão simples, voltadas para a otimização de estoques e padronização de produtos.

Figura 4 : Matriz Kraljic



Fonte: KRALJIC, P. (1983)

O modelo de Kraljic para classificação de materiais sustenta a administração da empresa por meio de estratégias de suprimentos adequadas a diferentes tipos de bens e serviços, otimizando a relação entre o impacto nos lucros e risco de suprimento, bem como a falta de materiais, descontinuidades, atrasos, rompimento de contratos (KRALJIC, 1983)

4. METODOLOGIA

Para conduzir este estudo, optou-se pela utilização da pesquisa descritiva, buscando obter uma compreensão aprofundada do tema em questão. A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, envolvendo o uso de técnicas de coleta de dados, questionário e observação sistemática (GIL, 2008). A valorização desta pesquisa pode ser observada diante da premissa que os problemas podem ser resolvidos e as ações podem ser melhoradas por meio de descrição, análises e observações objetivas e diretas (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007)

Para tanto, adotou-se uma pesquisa de cunho qualitativa, na qual os aspectos analisados não podem ser quantificados, e o foco da pesquisa é a compreensão e

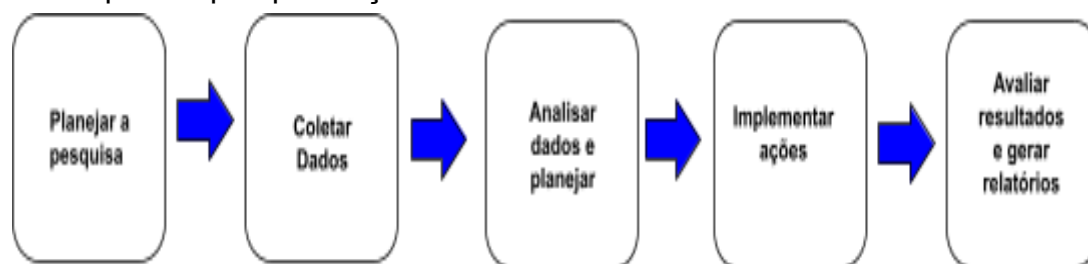
explicação das dinâmicas sociais, que são capazes de produzir novas informações (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), este tipo de pesquisa tem como principais características a busca por resultados o mais fidedignos possível, objetivação do fenômeno, descrição, explicação e compreensão das ações de forma hierarquizada, precisão das informações locais e globais de determinado fenômeno e distanciamento do pressuposto de um único modelo de pesquisa para todas as ciências. cujas fases são: Planejar a pesquisa, coletar dados, analisar dados e planejar, implementar ações e a avaliar resultados e gerar relatórios

4.1 PROCEDIMENTOS DO PROCESSO

É importante ressaltar que, durante todo o processo de pesquisa, foram adotadas práticas éticas, como a garantia da confidencialidade das informações coletadas, voltado para a carteira de matéria prima, com intervenção do pesquisador, sendo assim, optou pela pesquisa-ação. Segundo Miguel et al. (2012), pode ser definida como um tipo de pesquisa criada e aplicada junto com uma ação ou resolução de um problema em que os participantes e pesquisadores estão envolvidos de forma cooperativa

Desta forma, a Figura 5 destaca os procedimentos para elaboração da pesquisa-ação deste trabalho.

Figura 5- Etapas da pesquisa-ação



Fonte: Elaborado a partir de Miguel et al. (2012)

4.1.1 Planejar a pesquisa

Na fase de implementação do *Strategic Sourcing*, foram consideradas quatro etapas fundamentais.

A primeira etapa foi o mapeamento da literatura, que envolveu uma pesquisa bibliográfica abrangente para identificar e compreender os principais conceitos, teorias, modelos e práticas relacionadas à estratégia de compras. Essa pesquisa foi realizada por meio do estudo de casos, análise de artigos científicos, livros e outras fontes relevantes, a fim de estabelecer uma base sólida de conhecimento teórico.

A segunda etapa consistiu no diagnóstico da situação atual do processo de compras na organização. Nessa análise detalhada, foram identificados os principais desafios, lacunas e oportunidades de melhoria existentes. Compreender a situação atual foi fundamental para embasar a implementação eficaz do *Strategic Sourcing*.

Em seguida, na terceira etapa, foi feita a definição do tema e dos interessados. Isso envolveu determinar o escopo do *Strategic Sourcing*, considerando os produtos ou serviços relevantes para a organização. Além disso, foram identificados os stakeholders envolvidos no processo de compras, como a alta administração, gerentes de compras, fornecedores e usuários internos. Foi essencial compreender suas necessidades, expectativas e requisitos específicos em relação ao processo de compras para assegurar a eficácia da estratégia.

Por fim, na quarta etapa, foram definidos os objetivos de pesquisa. Esses objetivos específicos estabeleceram as metas a serem alcançadas na implementação do *Strategic Sourcing*. Por exemplo, podem ter incluído a redução de custos de aquisição, a melhoria da qualidade dos produtos, a redução de riscos na cadeia de suprimentos, entre outros.

4.1.2 Coletar dados

A otimização do processo de compras exigiu a implementação de uma série de etapas. Inicialmente, procedeu-se à coleta de dados referentes aos últimos 12 meses. Esta fase implicou na identificação e compilação de dados de fontes pertinentes, incluindo registros internos, relatórios financeiros, sistemas de gestão de estoque e informações de fornecedores. A validade, a integridade e a formatação apropriada dos dados foram aspectos para garantir uma análise subsequente eficaz.

Na fase subsequente, os dados coletados foram registrados e organizados de maneira estruturada. Este procedimento envolveu a categorização das informações com base em critérios como custos de aquisição, prazos de entrega, qualidade dos produtos e feedback dos clientes. A utilização de ferramentas especializadas, como

softwares de gestão de dados, foi essencial para assegurar a sistematização, acessibilidade e atualização contínua dos dados.

Na etapa de análise, foi imperativo examinar minuciosamente os dados para identificar e corrigir possíveis inconsistências, erros ou omissões. Este processo não apenas envolveu a correção de dados imprecisos, mas também o preenchimento de lacunas informativas, garantindo assim um conjunto de dados coeso e confiável. A consistência dos dados ao longo do período de análise foi verificada para prevenir discrepâncias que pudessem comprometer a integridade da análise.

4.1.3 Analisar dados e processar

Para aprimorar o processo de compras, foi necessário seguir um conjunto de etapas. A primeira delas foi o processamento dos dados coletados, consistiu no processamento dos dados coletados, fazendo uso de ferramentas e técnicas apropriadas, como análise estatística, criação de gráficos e tabelas. Isso permitiu organizar os dados de forma adequada, tornando-os mais compreensíveis e prontos para análises posteriores. Ferramentas como Microsoft Excel, Power Bi e *e-Procurement* foram essenciais nesse processo.

Na etapa subsequente, os dados processados foram comparados com os princípios do *Strategic Sourcing*. Essa análise envolveu avaliação do desempenho atual do processo de compras em relação aos conceitos, teorias e modelos do *Strategic Sourcing*. As ferramentas de dados auxiliaram nessa comparação, identificando lacunas e discrepâncias.

Com base na análise dos dados e na comparação com a teoria, elaborou-se um plano de ação para implementar o *Strategic Sourcing* na organização. Esse plano de ação envolveu a definição de objetivos específicos, metas e ações estratégicas a serem adotadas para melhorar o processo de compras. Também foram estabelecidos prazos e um cronograma para a implementação do plano de ação

4.1.4 Implementação do Strategic Sourcing

Durante a etapa de implementação do *Strategic Sourcing*, a empresa enfatizou os benefícios que essa abordagem traria para sua operação. Durante essa

etapa, foram considerados os seguintes aspectos para garantir a otimização dos resultados:

Primeiramente, foi conduzida uma análise da situação atual do processo de compras. Isso envolveu a avaliação das informações coletadas e dos dados processados, com o intuito de compará-los à teoria do *Strategic Sourcing*. Essa abordagem permitiu identificar com clareza as principais áreas de melhoria e as oportunidades para aplicar a estratégia de compras de forma mais eficiente

Em seguida, o *Strategic Sourcing* foi introduzido de forma progressiva, priorizando categorias de compras ou fornecedores estratégicos. Essa abordagem permitiu que a empresa identificasse as principais áreas de melhoria e as oportunidades para aplicar a estratégia de compras de forma mais eficiente.

A elaboração do plano de implementação constituiu um elemento central neste estudo. As etapas, atividades, responsabilidades, prazos e recursos necessários foram articulados com rigor, proporcionando um esquema estruturado para a execução do projeto. O plano incorporou estratégias específicas em cada fase do processo de compras, abrangendo a avaliação de fornecedores, a instituição de critérios de seleção e avaliação robustos, e a negociação de contratos que favoreçam a organização.

Esta metodologia incrementou a eficiência operacional e precipitou uma redução substancial nos custos operacionais, conferindo um benefício tangível à corporação. A rigorosa seleção e avaliação de fornecedores, aliada a negociações contratuais estratégicas, emergiu como um catalisador para uma gestão de compras mais otimizada e econômica.

Adicionalmente, foi identificado que a comunicação e o engajamento são fundamentais para a eficácia da implementação. A articulação clara dos objetivos e benefícios antecipados do *Strategic Sourcing* foi comunicada a toda a equipe e partes interessadas. O comprometimento foi fomentado através de treinamentos, workshops e sessões de sensibilização, consolidando uma compreensão e adesão universal à inovadora estratégia de compras.

Além disso, um mecanismo de monitoramento contínuo foi instituído para supervisionar a incorporação do *Strategic Sourcing*. Foram realizadas avaliações mensais dos resultados alcançados, em contraste com os objetivos preestabelecidos. Estas avaliações garantiram a adaptação e o aperfeiçoamento contínuo do processo.

Reconheceu-se que a comunicação e o engajamento desempenham um papel na obtenção do sucesso da implementação. A equipe e todos os envolvidos foram comunicados sobre os objetivos da implementação do *Strategic Sourcing*, bem como os benefícios esperados, incluindo a melhoria da eficiência, a redução de custos e a obtenção de vantagens competitivas. O engajamento de todos os participantes foi garantido por meio de treinamentos, workshops e sessões de conscientização, ajudando-os a compreender e abraçar a nova abordagem de compras, a fim de obter um impacto positivo nos resultados da empresa.

Por fim, foi estabelecido um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar a adoção da metodologia do *Strategic Sourcing*. Foram realizadas mensalmente avaliações dos resultados obtidos, comparando-os com os objetivos definidos. Essas avaliações permitiram identificar possíveis ajustes ou melhorias no processo, sendo feitas as adaptações e treinamentos necessários ao longo do tempo.

4.1.5 Avaliar Resultados

Após a implementação do *Strategic Sourcing*, foi importante realizar uma avaliação dos resultados obtidos. A avaliação incorporou uma análise dos indicadores de desempenho previamente definidos, em contraponto com os objetivos inicialmente estabelecidos. Esta investigação teve como propósito discernir os impactos benéficos emergentes da aplicação da estratégia de *Strategic Sourcing*, destacando-se a atenuação de custos, a elevação qualitativa dos produtos adquiridos e a eficiência aprimorada nos prazos de entrega.

Na etapa subsequente, a compilação de relatórios se fez necessário, com enfoque na caracterização minuciosa do procedimento de implementação do *Strategic Sourcing*, os resultados concretizados e as deduções inferidas. Estes documentos, redigidos com uma precisão técnica, serviram para comunicar as descobertas e os insights gerados pelo processo.

A apresentação de recomendações particulares, intrinsecamente ligadas à administração do processo de compras, emergiu como um componente crítico desta fase. Estas recomendações, que foram concebidas a partir dos resultados quantificáveis e das observações reveladas durante a instauração do *Strategic Sourcing*, visam contribuir para um processo de aquisição otimizado e eficaz.

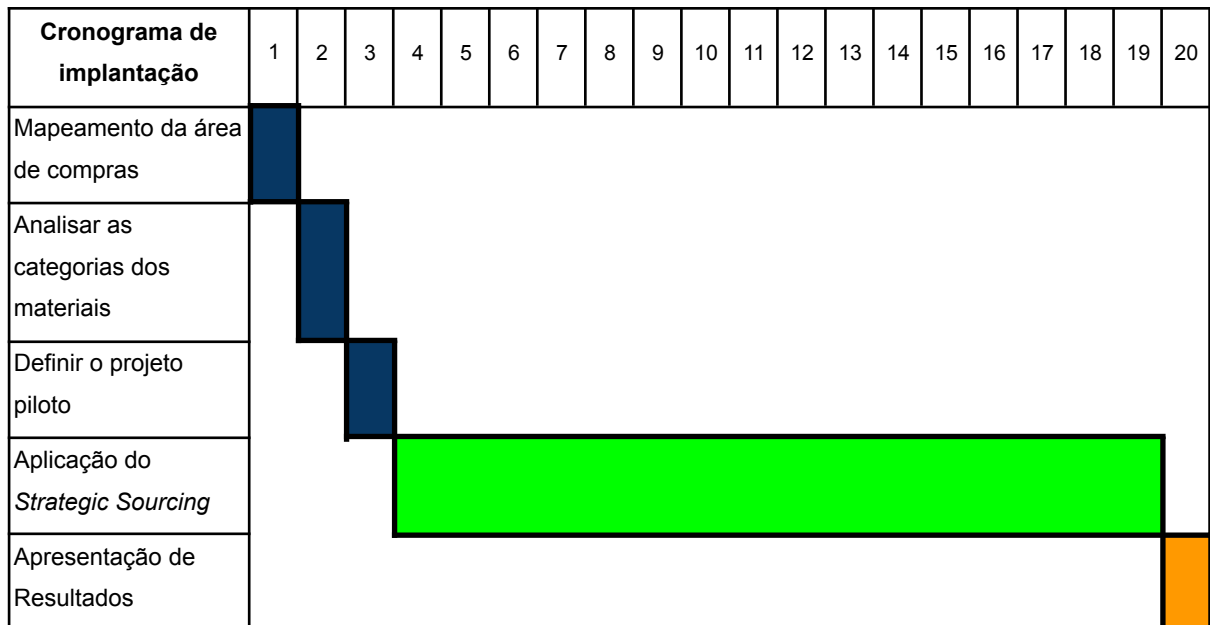
5. CRONOGRAMA

De acordo com Braga (2006), a orientação estratégica da função compras proporcionou o surgimento do *Strategic Sourcing* como mecanismo de implementação prática dos conceitos estratégicos. Ele tem como objetivo gerenciar, desenvolver e integrar as competências e capacidades dos fornecedores, visando obter vantagens competitivas para a empresa cliente.

Segundo JKK Consulting (2007), essa filosofia representa uma boa prática em compras para reduzir o custo total de aquisição, melhorar a qualidade dos produtos e serviços adquiridos e garantir a sustentabilidade dos ganhos.

Portanto, para implementar a filosofia do *Strategic Sourcing* e realizar uma revisão geral do modelo de compras na empresa em questão, este projeto foi estruturado em cinco etapas, totalizando 20 semanas, conforme ilustração na figura abaixo:

Figura 6: Cronograma de Implementação



Fonte: Autor, 2023

5.1 ETAPA 1: MAPEAMENTO DA ÁREA DE COMPRAS

Na primeira semana, foi realizada uma análise abrangente do departamento de compras, com foco nos principais processos que estavam sendo executados. Esta análise envolveu as seguintes atividades:

Pedidos de Compra: Foram examinados todos os pedidos de compra anteriores, com o intuito de entender as necessidades passadas da empresa e os produtos ou serviços adquiridos.

Histórico de Fornecedores: Um levantamento completo do histórico de relacionamento com os fornecedores foi realizado. Isso envolveu a avaliação do desempenho de fornecedores anteriores, prazos de entrega, qualidade dos produtos e qualquer histórico de problemas ou reclamações.

Contratos: Todos os contratos de fornecimento vigentes foram revisados minuciosamente para garantir que as condições acordadas estivessem sendo cumpridas de maneira adequada.

Relatórios de Desempenho: Foram analisados relatórios de desempenho dos fornecedores para avaliar a eficiência da cadeia de suprimentos e identificar possíveis áreas de melhoria.

5.2 ETAPA 2: ANALISAR AS CATEGORIAS DOS MATERIAIS

Através dos resultados emitidos na Etapa 1, identificou o perfil de compra por categorias dos materiais. Durante esta análise, constatou-se que os compradores da empresa tinham dificuldade em categorizar determinados produtos em suas respectivas categorias. Isso acontecia por vários fatores, como:

Complexidade dos produtos: Produtos especializados ou que possuíam características únicas poderiam não se encaixar facilmente em categorias predefinidas. Isso ocorre porque suas características podem abranger várias categorias ao mesmo tempo

Interpretação Subjetiva: A interpretação subjetiva de um comprador sobre as características de um produto pode diferir da interpretação de outro comprador, levando a discrepâncias na categorização.

Produtos Multifuncionais: Produtos que têm várias funções ou usos podem ser difíceis de categorizar, pois podem se encaixar em várias categorias com base em diferentes perspectivas.

5.3 ETAPA 3: DEFINIÇÃO DO PROJETO PILOTO

Na terceira semana definiu-se como seria implementado o projeto de implementação do *Strategic Sourcing*

5.4 ETAPA 4: APLICAÇÃO DO *STRATEGIC SOURCING*

Nessa etapa o objetivo foi executar a implementação das 8 etapas da implementação do *Strategic Sourcing* , seguindo os passos a seguir:

5.4.1. Passo 1 - Definir Requerimento Internos:

5.4.1.1 Segmentar categorias

A atividade de categorização de materiais comprados estabeleceu o escopo de aplicação da Metodologia de *Strategic Sourcing* na empresa. Com base nos dados de compras dos últimos 12 meses, os produtos foram categorizados por carteira de compras, categorias e subcategorias, com o objetivo de identificar e mapear os fornecedores atuais e os potenciais.

Para a categorização, foram utilizadas a curva ABC e a matriz Kraljic para auxiliar. A curva ABC classifica os produtos de acordo com o seu volume de compras, enquanto a matriz Kraljic considera o impacto do produto no negócio e seu risco de fornecimento. Esta análise é fundamental para que os objetivos do projeto sejam atingidos, uma vez que esta irá determinar em quais categorias e/ou subcategorias os esforços se concentraram

A implementação da curva ABC e da matriz Kraljic permitiu uma categorização mais precisa dos produtos, o que contribuiu para o entendimento da carteira de compras da empresa. Com isso, foi possível identificar os produtos estratégicos, que são aqueles que apresentam alto impacto no negócio e alto risco de fornecimento.

Figura 7 : Matriz Kraljic por Categoria



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023

5.4.1.2.2 Levantar Volumetria

Foi possível obter dados sobre a quantidade (volume) comprada e os preços pagos, organizados por subcategorias, localidade, estado, fornecedor e unidade de negócios. Para uma avaliação mais aprofundada, empregou-se a curva ABC de gastos, a qual permitiu a identificação precisa de fornecedores e produtos na categoria A, B e C. Esta categorização, baseada no volume e valor das compras realizadas, forneceu uma visão estratégica essencial.

5.4.1.2.3 Levantar especificações e padrões

Essa atividade por ter uma característica técnica, envolveu outros setores da empresa e fornecedores, pois consiste em padronizar e equalizar tudo que era possível, como produtos escritos de formas diferentes, porém representam o mesmo item, nomes de fornecedores escritos de formas diferentes ou que tinham várias razões sociais.

5.4.1.2.4 Avaliar Precificação e Custo

Identificou-se as tabelas de preços dos principais fornecedores dos principais itens da curva A e confrontou com as informações das bases de dados das compras nos últimos 12 meses. Também criou-se um mapa comparativo de preços unitários entre os fornecedores e localidades para entender as diferenças de preços e as possíveis razões.

Com o objetivo de equalizar o preço entre os fornecedores levou em consideração as principais variáveis que podem compor o preço, como por exemplo, custo do frete, frequência de entrega, pedido mínimo, tipo de embalagens, prazos de pagamento, impostos incidentes, entre outros

5.4.1.2.5. Levantar Contratos e acordos comerciais

Esta atividade permitiu entender detalhadamente de que forma os acordos de fornecimento estavam sendo formalizados. Levantou contratos formais, acordos comerciais, propostas comerciais, tabela de preços e/ou *e-mails* trocados com fornecedores , validando algum tipo de acordo e/ou negociação.

5.4.1.2.6. Definir Categoria

A escolha da categoria foi informada pela análise de atividades anteriores, focando em materiais secundários da carteira de compras da matéria prima, especificamente na subcategoria de filme stretch, devido ao seu alto volume e custo. A compreensão profunda do processo de compra deste produto foi essencial, considerando os seguintes aspectos:

- A. Entendimento do processo de geração e colocação de pedidos.
- B. Análise da frequência, volume e fornecedores específicos.
- C. Processo de aprovação das requisições e responsáveis.
- D. Iniciativas comunicadas à área de suprimentos.
- E. Participação dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos.
- F. Frequência de entrega por fornecedor e existência de reclamações ou não conformidades.
- G. Processo de estocagem, estoque mínimo de segurança e movimentação de estoque.

5.4.1.2.7. Avaliar Criticidade Interna e Barreiras

A avaliação envolveu um levantamento rigoroso sobre fornecedores potenciais e uma análise crítica dos riscos e impactos operacionais associados ao desabastecimento, alterações nas especificações e mudanças de fornecedor.

5.4.1.2.8. Planilha *Baseline* de Preços

A *Baseline* de preços é um relatório fundamental que serve como referência para o trabalho. O *baseline* foi utilizado para medir os resultados do projeto. Ela é cuidadosamente elaborada para estabelecer um conjunto inicial de preços ou custos que servirão como ponto de partida para avaliações e medições posteriores.

Figura 8: *Baseline* de preços

#	Campos	#	Campos
1	Fornecedor	18	IVA-Descrição
2	Fabricante	19	Substituição tributária
3	Localidade	20	Valor frete
4	Unidade de Negócio	21	Prazo de Pagamento
5	Sub Categoria	22	Preço Unitário Bruto (c/ impostos c/ frete)
6	Especificação Item	23	Gasto Total Bruto (c/ impostos c/ frete)
7	Aplicação/Utilização	24	Marca
8	Histórico último 12 meses	25	Tamanho
9	Unidade de medida	26	Tipo
10	Embalagem	27	Preço unitário Médio Líquido (s/impostos s/frete)
11	Qtde de embalagens	28	Gasto Total Médio Líquido(s/impostos s/frete)
12	Preço Unitário Líquido(s/impostos s/frete)	29	Preço unitário Médio Bruto (c/ impostos c/ frete)
13	Gasto Total Líquido (s/impostos e s/fretes)	30	Gasto Total Médio Bruto (c/ impostos c/ frete)
14	ICMS		
15	IPI		
16	PIS/COFINS		
17	IVA (quando houver)		

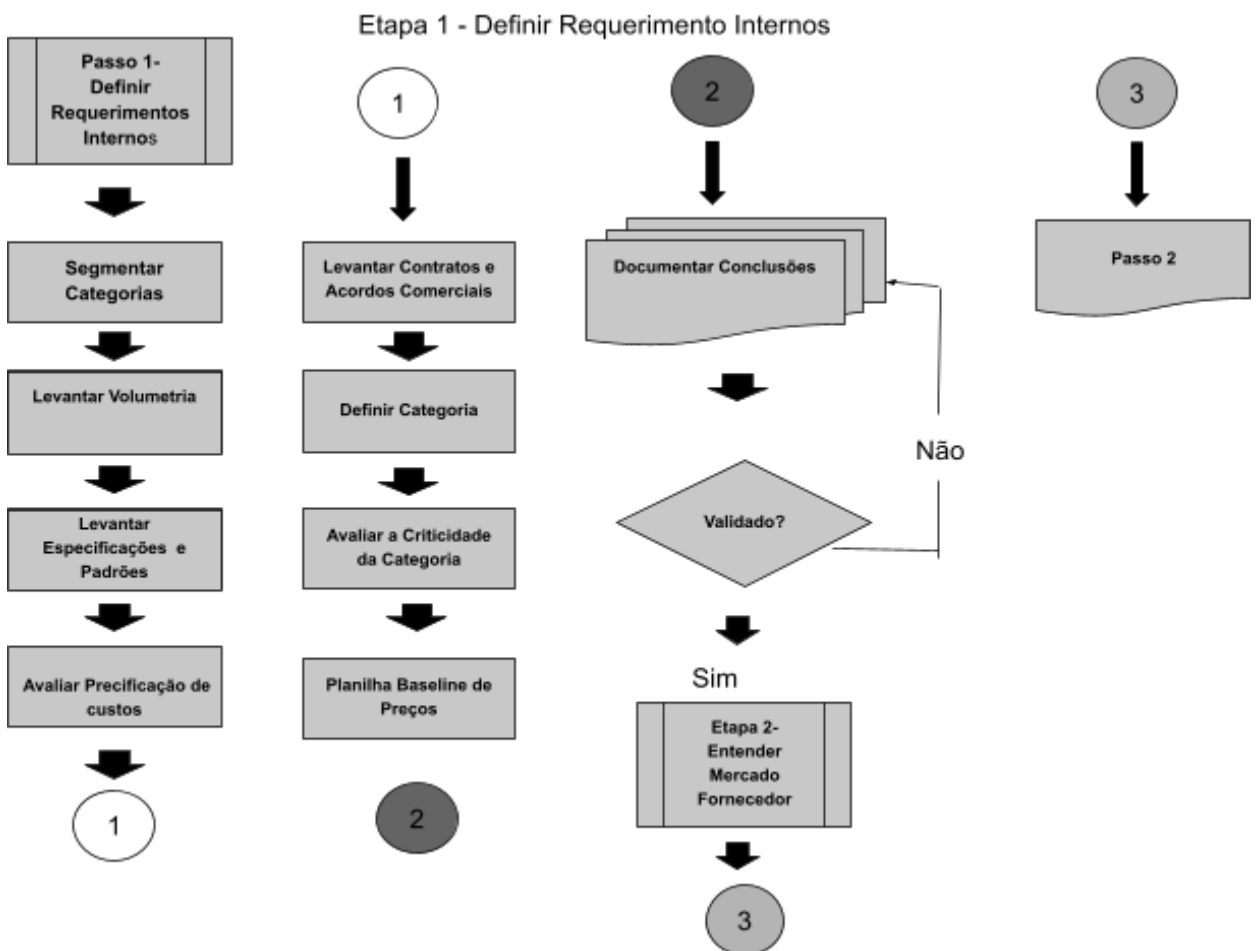
Fonte: adaptado, BIM(2016)

5.4.1.2.9. Documentar Conclusões

Assim como diversos outros processos organizacionais, os processos de compras também podem ser auditados. Portanto, é essencial que todas as informações recebidas, trocadas e geradas sejam arquivadas de maneira organizada, clara e objetiva para garantir uma análise conclusiva.

É importante que estas informações sejam estruturadas com uma abordagem gerencial para que possam ser apresentadas internamente entre os colaboradores e outros executivos da empresa. Outro fator importante foi documentar cada etapa do processo é disseminação de conhecimento para as equipes ao longo do tempo

Figura 9 : Fluxograma Requerimento Internos



Fonte: adaptado, BIM (2016)

5.4.2. Passo 2 - Entender o mercado Fornecedor

O mercado fornecedor é um ambiente composto pelas empresas e pessoas que fornecem (fornecedores) algum bem ou serviço para que outras empresas ou pessoas (compradores) possam fabricar e vender seus próprios bens ou serviços. BIM(2016).

No contexto do *Strategic Sourcing*, o mercado fornecedor é visto como um conjunto de oportunidades para as empresas reduzirem custos, melhorar a qualidade e a eficiência de seus processos, e aumentar a inovação

As empresas que conseguem identificar e aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado fornecedor podem obter uma vantagem competitiva significativa , como por exemplo:

- Avaliação e seleção de fornecedores: realizar uma avaliação criteriosa dos fornecedores antes de fechar negócios.
- Negociação: negociar condições comerciais justas e competitivas com os fornecedores.
- Gestão de relacionamento com fornecedores: Construir relacionamentos forte e duradouros com os fornecedores

5.4.2.1. Estudar o Mercado Fornecedor

Durante o processo foi importante entender o macro do mercado fornecedor da categoria em análise. Neste passo o importante é entender onde a empresa gasta. As principais questões abordadas:

- a) Quais são os principais *players* do mercado fornecedor? Através de pesquisa, levantou os principais e maiores fornecedores da sub categoria.
- b) Qual o tamanho do mercado? Esta informação possibilitou ter uma primeira ideia sobre o poder de barganha da organização frente ao mercado fornecedor.
- c) Identificar qual outras empresas compradoras. Com essas informações , foi possível realizar *benchmarking* de preços.
- d) Avaliar o custo de mudança de fornecedor : Avaliar uma possível mudança de fornecedor atual e os impactos operacionais e financeiros que essa mudança pode ocorrer na organização.

- e) Identificar fornecedores regionais e nacionais para atender nossas necessidades
- f) Identificar empresas que se enquadram nos valores da empresa: Qualidade, Preservação Ambiental, Saúde, Segurança e Responsabilidade Social

5.4.2.2 . Identificar Tendências

O objetivo desta atividade foi compreender as tendências de longo prazo no mercado fornecedor, considerando fatores econômicos, ambientais, sociais e tecnológicos. Para isso, desenvolvemos um modelo de análise de tendências que possibilitou uma visão clara da lucratividade no mercado e avaliamos a flexibilidade dos fornecedores em negociações.

Figura 10 : Análise de Tendências



Fonte: Autor, 2023

5.4.2.3. Realizar Entrevistas com Fornecedores

Esta atividade foi importante ser realizada para entendimento do mercado fornecedor e da categoria, com o objetivo de pesquisar, aprender e trocar informações. Algumas entrevistas foram presenciais e online

Durante o processo, agendou-se entrevistas com os fornecedores atuais que já fornecem para a empresa e com fornecedores interessados em fornecer. com os fornecedores atuais o objetivo para conversar sobre o mercado atua , questões

sobre fornecimento atual e sugestões, além de aprender sobre situações nos processos internos, que na maioria das vezes, a operação não costumam.

As entrevistas com com os fornecedores que não fornecem para a empresa trouxe informações novas sobre os produtos, processo , mercado , como o mercado está agindo com as políticas de preços , etc. Essa visao permitiu saber o que outras empresas estão fazendo e o que pode ser melhorado

5.4.2.4. Lista Longa de Fornecedores

Nessa atividade realizou-se uma pesquisa ampla para encontrar e relacionar o maior número possível de fornecedores do mercado fornecedor da sub-categoria . Através desta atividade permitiu um processo bastante amplo e rico, com o objetivo de expandir o espectro de fornecedores atuais, com:

- a. Fornecedores atuais
- b. Fornecedores inativos (já forneceram para a empresa);
- c. Fornecedores principais (líderes de mercado)
- d. Fornecedores secundários, regionais, nacionais
- e. etc

5.4.3. Passo 3 - Elaborar Modelo de Custo Total (TCO)

A empresa alvo deste estudo não aplicou a análise de custo total (TCO) no processo de Strategic Sourcing. Devido à dificuldade de identificar os custos que compõem a precificação do produto escolhido, decidiu-se não levantar tais informações; assim, não foram realizadas as análises com a profundidade necessária para a elaboração do mapa de custo total (TCO). Bim (2016) argumenta que, apesar de a elaboração exigir um esforço considerável de pesquisa, a qualidade das informações desta etapa, em conjunto com as duas anteriores, garante a sustentabilidade do acordo que será avaliado no final do processo. Portanto, as etapas subsequentes da aplicação não levam em consideração o modelo de custo total, focando apenas no *baseline* de preço gerado na etapa de definição dos requerimentos internos.

5.4.4. Passo 4 - Desenvolver Modelo de Fornecimento

Um modelo de fornecimento é um plano estratégico que delinea como uma empresa irá adquirir os bens e serviços essenciais para suas operações. Para este

projeto, desenvolvemos um modelo considerando fatores como custos, qualidade, prazos de entrega e flexibilidade. A partir deste passo, foi possível avaliar e propor alternativas para otimização de custos, além de revisar e implementar indicadores-chave de desempenho.

5.4.5. Passo 5 - Conduzir Análise de Fornecedor

Nessa etapa, pesquisou o mercado fornecedor da subcategoria , com o objetivo de selecionar fornecedores que pudessem atender aos requisitos do *Strategic Sourcing*.

Esta pesquisa foi realizada através da ferramenta característica do *Strategic Sourcing*: a RFI - *Request for Information* (requisição de informação). Ela nada mais é do que uma pesquisa estruturada, de forma que, quando respondida pelos os fornecedores, permite consolidar e avaliar as informações em um mesmo padrão. As respostas eram avaliadas e ganhavam uma pontuação de 0 a 10.

Recorreu-se à Lista Longa de Fornecedores, elaborada na etapa 2, como ponto de partida para distribuir o documento RFI (Request for Information). Essa lista foi fundamental no início do processo de seleção de fornecedores.

O RFI desempenha um papel crucial ao coletar informações sobre potenciais parceiros comerciais. Ao avaliar a Lista Longa de Fornecedores, foi identificado os fornecedores que melhor atendem aos nossos requisitos e critérios, permitindo assim um direcionamento mais eficiente e preciso do RFI.

A empresa é profundamente comprometida com a Qualidade, Preservação Ambiental, Saúde, Segurança e Responsabilidade Social, ostentando certificações como ISO 9001 e FSC. A seleção, qualificação, avaliação e monitoramento de fornecedores são componentes vitais do nosso sistema de gestão e constituem um requisito fundamental das Boas Práticas de Fabricação. Com esse compromisso em mente, criou-se o RFI, no qual o fornecedor deve preencher um questionário em uma planilha de Excel que é enviada por e-mail. Além disso, solicitamos que sejam enviadas cópias e documentos comprobatórios das informações fornecidas

Figura 11: RFI - Request for Information (requisição de informação)

Instruções de Preenchimento	
O RFI é dividido em 5 partes, sendo elas:	
<i>Informações Gerais</i>	Preenchimento obrigatório.
<i>Gestão da Qualidade</i>	Preenchimento obrigatório para empresas não certificadas ISO 9001.
<i>Boas Práticas de Fabricação</i>	Preenchimento obrigatório para empresas não certificadas ISO 22000.
<i>Gestão Ambiental</i>	Preenchimento obrigatório para empresas não certificadas ISO 14001.
<i>Responsabilidade Social</i>	Preenchimento obrigatório para empresas não certificadas SA 8000.
1 Informações Gerais - Dados do Fornecedor	
<i>Razão Social</i>	
<i>CNPJ</i>	
<i>Resumo dos Produtos Fornecidos</i>	
<i>Responsável pelo preenchimento</i>	
<i>Cargo</i>	
<i>Telefone</i>	
<i>E-mail</i>	

Fonte: Autor, 2023

5.4.5.1. Estrutura RFI

O RFI foi estruturado para que as informações solicitadas fossem claras e objetivas, organizadas por categorias específicas em diferentes abas:

Aba 1 - Apresentação do Processo: Instruções detalhadas sobre o procedimento e diretrizes para o preenchimento do documento.

Aba 2 - Informações Cadastrais: Detalhes como razão social, CNPJ, produtos fornecidos e outras informações correlatas.

Aba 3 - Gestão da Qualidade da Empresa: Questões que abordam certificações ISO, política de qualidade do fornecedor, inspeções de produtos fabricados e outros aspectos relevantes à qualidade.

Aba 4 - Boas Práticas de Fabricação: Tópicos relacionados à segurança dos produtos, equipamentos, instalações, além de práticas de limpeza e higienização.

Aba 5 - Gestão Ambiental: Inquérito sobre a política ambiental da empresa, enfatizando a consciência e práticas ecológicas.

Aba 6 - Responsabilidade Social: Questionário abrangente sobre responsabilidade social, abordando temas como trabalho escravo, trabalho infantil,

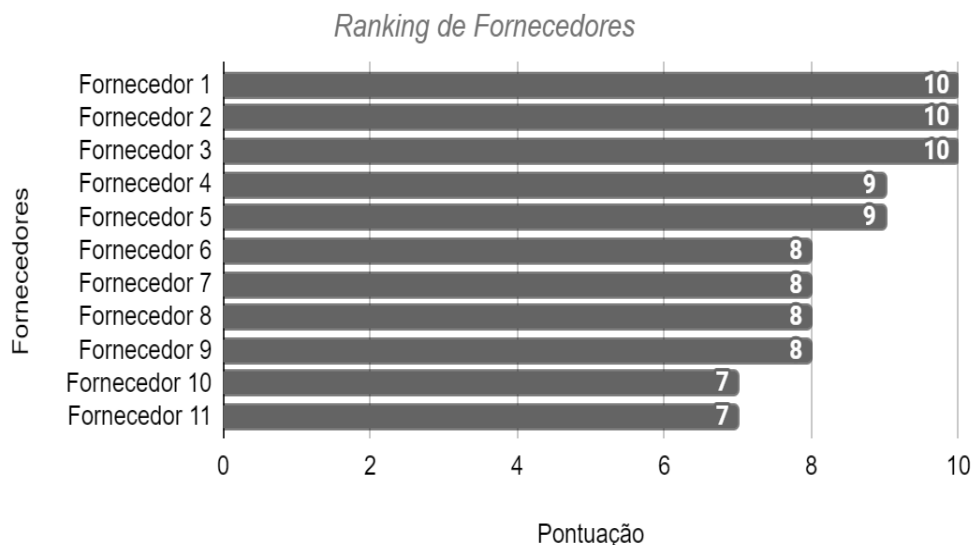
trabalho forçado, saúde e segurança dos trabalhadores, código de ética empresarial e outros tópicos pertinentes.

5.4.5.2. Lista curta de fornecedores:

Após uma análise precisa das RFIs preenchidas, conseguimos compor a Lista Curta de Fornecedores. Esta lista engloba os fornecedores que, com base em suas respostas pormenorizadas, cumpriram os critérios de qualificação estabelecidos, progredindo assim para o próximo estágio do processo seletivo. Este passo é uma etapa crucial no processo de Strategic Sourcing, uma vez que nos direciona a focar nos fornecedores mais congruentes com as diretrizes e metas da nossa organização.

A escolha se baseou em um sistema de pontuação, atribuído conforme as respostas dadas nas RFIs. Os cinco fornecedores com as maiores pontuações avançaram para a etapa subsequente. Em situações de pontuações equivalentes, deu-se prioridade aos fornecedores que já possuíam um relacionamento prévio com a nossa empresa.

Figura 12: Ranking de Fornecedores



Fonte: Autor, 2023

5.4.6. Passo 6 - Conduzir processo de cotação

Nesta etapa, um momento decisivo: a discussão sobre preços e termos comerciais, marcado pela execução do Processo de Cotação. A gestão deste estágio foi realizada através de um documento formal, encaminhado aos fornecedores que já haviam sido selecionados anteriormente.

Houve um empenho em conduzir o processo de cotação de preços de forma transparente e clara. Isso implicou na solicitação de cotações para preços unitários, desconsiderando impostos, fretes e encargos financeiros, bem como os preços totais, com e sem os custos de frete incluídos. Tal estratégia proporcionou uma análise mais detalhada das propostas oferecidas pelos fornecedores, garantindo a disponibilidade de todas as informações essenciais para uma avaliação precisa e facilitando decisões fundamentadas em dados sólidos.

As respostas dos fornecedores forneceram informações valiosas para a compilação do comparativo de valores, conforme ilustrado na tabela (a tabela não foi fornecida no texto original, então presumo que será adicionada posteriormente).

Figura 13: Baseline de Preço

Baseline de Preço						
Descrição	Fornecedor	Volume	Preço Unitário Atual com Impostos	Preço Atual Total com Impostos	Preço Unitário Atual Sem Impostos (PIS, COFINS e ICMS)	Preço Atual Total Sem Impostos (PIS, COFINS e ICMS)
Produto X	Fornecedor B	8000	10,20	R\$ 81.600,00	8,15	R\$ 65.165,76

Baseline COM IMPOSTOS E SEM IPI	Baseline SEM IMPOSTOS E SEM IPI
R\$ 81.600,00	R\$ 65.165,76

Fonte: Autor, 2023

Figura 14: cotação fornecedor A

Prazo Entrega:	10		
Cond. Pgto.:	45		
Fornecedor A			
Preço Unitário Atual com Impostos (PIS, COFINS e ICMS) SEM IPI	Preço Atual Total com Impostos (PIS, COFINS e ICMS) SEM IPI	Preço Unitário Atual Sem Impostos	Preço Atual Total Sem Impostos
R\$ 9,20	R\$ 73.600,00	R\$ 7,35	R\$ 58.776,96
Baseline c/ Impostos e SEM IPI:	81.600,00	Baseline s/ Impostos e SEM IPI:	65.165,76
Valor Total Proposta:	73.600,00	Valor Total Proposta:	58.776,96
Saving R\$	R\$ 8.000,00	Saving R\$	R\$ 6.388,80
Saving R\$	10%	Saving R\$	10%

Fonte: Autor,2023

Figura 15: cotação fornecedor B

Prazo Entrega:	15		
Cond. Pgto.:	42		
Fornecedor B			
Preço Unitário Atual com Impostos (PIS, COFINS e ICMS) SEM IPI	Preço Atual Total com Impostos (PIS, COFINS e ICMS) SEM IPI	Preço Unitário Atual Sem Impostos	Preço Atual Total Sem Impostos
R\$ 9,80	R\$ 78.400,00	R\$ 7,83	R\$ 62.610,24
Baseline c/ Impostos e SEM IPI:	81.600,00	Baseline s/ Impostos e SEM IPI:	65.165,76
Valor Tota Proposta:	78.400,00	Valor Tota Proposta:	62.610,24
Saving R\$	R\$ 3.200,00	Saving R\$	R\$ 2.555,52
Saving R\$	4%	Saving R\$	4%

Fonte: Autor,2023

Figura 16: cotação fornecedor 1

Prazo Entrega:	15		
Cond. Pgto.:	40		
Fornecedor B			
Preço Unitário Atual com Impostos (PIS, COFINS e ICMS) SEM IPI	Preço Atual Total com Impostos (PIS, COFINS e ICMS) SEM IPI	Preço Unitário Atual Sem Impostos	Preço Atual Total Sem Impostos
R\$ 9,90	R\$ 79.200,00	R\$ 7,91	R\$ 63.249,12
Baseline c/ Impostos e SEM IPI:	81.600,00	Baseline s/ Impostos e SEM IPI:	65.165,76
Valor Total Proposta:	79.200,00	Valor Total Proposta:	63.249,12
Saving R\$	R\$ 2.400,00	Saving R\$	R\$ 1.916,64
Saving R\$	3%	Saving R\$	3%

Fonte: Autor,2023

Com base nessas informações e em contraponto ao exposto por Bim (2016), foi possível definir, através de critérios específicos, o fornecedor que avançaria para a fase de negociação. O critério adicional adotado, além dos já estabelecidos na etapa de “Conduzir Análise de Fornecedores”, foi a classificação do fornecedor com a proposta de menor custo apresentada, neste caso, o Fornecedor A. Observa-se nos comparativos que o Fornecedor B serviu como base para o baseline, sendo o atual fornecedor com o maior volume de fornecimento. Contudo, ao aumentar o

volume do produto, o Fornecedor A conseguiu reduzir seu preço, resultando em uma economia de 10% no material, além de oferecer a extensão do prazo de pagamento. Essa flexibilização no prazo não apenas contribuiu para uma melhor gestão do fluxo de caixa da empresa, mas também pode acarretar em economias significativas.

5.4.7. Passo 7 - Processo de negociação

Após identificar os fornecedores vencedores, procedeu-se à elaboração dos acordos de fornecimento, ao alinhamento dos indicadores de desempenho e ao estabelecimento de níveis de serviço implementados para avaliar o desempenho de cada fornecedor.

Para garantir o sucesso da transição, foram realizadas reuniões internas com diversas áreas. O objetivo dessas reuniões não foi apenas elucidar os benefícios das mudanças para o negócio, mas também avaliar potenciais riscos associados a essa etapa.

Ademais, os resultados obtidos foram comunicados internamente, permitindo que todos os departamentos pudessem constatar a eficácia da metodologia utilizada. Os resultados também foram formalmente compartilhados com os fornecedores vencedores. Após uma análise detalhada dos dados, uma apresentação foi feita à gerência responsável pelo setor de compras para validação. Isso foi seguido pela documentação e formalização das principais descobertas.

5.4.8. Passo 8 - Formalização de acordo

Com base nos resultados obtidos na etapa anterior de "Processo de Negociação", definimos, em conjunto com a área demandante, o fornecedor vencedor que apresentou as melhores condições comerciais e técnicas, alinhadas às expectativas da organização.

Para finalizar a aplicação da metodologia, percebemos a necessidade de formalizar o acordo por meio de uma ordem de compra que englobasse todas as condições técnicas e comerciais negociadas. Após a validação de ambas as partes, contratante e contratada, finalizamos o processo comunicando aos demais fornecedores envolvidos e às áreas internas correspondentes.

A conclusão desta etapa é análoga à fase de "Implantação de Acordos de Fornecimento" preconizada por Bim (2016). Esta abordagem enfatiza a necessidade da formalização de um acordo legal e a elaboração de um plano de comunicação eficiente. Conforme as diretrizes de Bim (2016), ficou claro que a responsabilidade

pela implementação do acordo é compartilhada entre todas as áreas envolvidas. No entanto, o departamento de compras desempenha um papel vital para assegurar que as condições negociadas sejam efetivamente implementadas.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou avaliar os resultados alcançados após a implementação do *Strategic Sourcing* na empresa e, diante de seus resultados, levantar a importância e representatividade que a abordagem estratégica do setor de compras pode desempenhar para as organizações. Tal representatividade fica evidente diante dos resultados obtidos, onde foi possível identificar que a empresa percorreu várias etapas para a finalização da metodologia de *Strategic Sourcing*, proporcionando, em sua finalização, a redução de custos financeiros e melhorias operacionais que atenderam aos objetivos e expectativas da organização. Também observou-se que uma etapa não foi analisada profundamente, a exemplo da etapa de "elaboração do modelo de custo total (TCO)", mas que isto não mostrou reflexos negativos nos resultados alcançados e expôs a possibilidade de flexibilização da aplicação do *Strategic Sourcing*, permitindo-se moldar às necessidades e realidade de cada organização.

Algumas dificuldades foram encontradas durante a análise, devido à complexidade e extensão dos relatórios disponibilizados e, apesar de possuir resultados significativos, por ter sido aplicado em uma empresa de grande porte, o estudo apresenta limitações inerentes ao assunto abordado, uma vez que o universo analisado nesta pesquisa é restrito quanto à categoria de análise, pois existe dentro da própria organização diversas outras categorias de compras. O ambiente estudado também se mostra restrito de forma geral, por se tratar de um estudo de caso único, podendo esta análise ser expandida para outras organizações.

Partindo destas limitações, sugere-se para trabalhos futuros explorar oportunidades de desenvolvimento de estudos em outras categorias de compras e de empresas de outros portes e setores, de modo a complementar e agregar os resultados aqui obtidos.

REFERÊNCIAS

ADDE, TALITHA. **O que é e como fazer uma Curva ABC?**. Mandae. São Paulo. Disponível em: <https://www.mandae.com.br/blog/curva-abc-como-utilizar-na-gestao-de-estoque/> acesso em : 13 maio 2023

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. Tradução de Ailton Bomtim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BIM, C. **Strategic Sourcing: Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas**. 2. ed. São Paulo: Inlacce, 2016.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, Davis J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CERVEIRA, C. S. **Proposta de ações proativas para a área de compras por meio da utilização da curva ABC e da Matriz de Kraljic: Estudo de caso no setor da construção civil**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão de Suprimentos) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007

COELHO, Leandro Callegari. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, tendências e ideias para melhoria**. Disponível em . Acesso em 31 mar. 2018.

DI SORA, Fernando. **O Comprador do futuro**. Level Group. São Paulo, 20 de setembro de 2021. Disponível em : <https://www.levelgroup.com.br/blog/comprador-do-futuro/>

DIAS, Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1993.

DOUCEK, P. Human capital in ICT – **Competitiveness and Innovation Potential in ICT**. In: **19th IDIMT Conference**. Praga, República Tcheca. 2011. **Anais...Department of System Analysis Faculty of Informatics and Statistics University of Economics**, 01 a 31 de julho 2011.

DUFFIE, Tim; KOESTER, Larry. **Strategic Sourcing: Building a foundation for success – understanding the difference between sourcing and strategic sourcing and its impact**. St. Louis, 2005.

ELTANTAWY, R. A.; GIUNIPERO, L. **An empirical examination of *strategic sourcing* dominant logic: Strategic sourcing centrality.** *Journal of Purchasing and Supply Management, United States*, v. 19, n. 4, p. 215-226, 2013.

ENGEL, Robert. **Strategic Sourcing: A step by step Practical Model.** USA, 2004.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JHONES, F. **A evolução da função compras nas organizações.** *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 9, n. 2, 2018.

KRALJIC, P. **Purchasing must become supply management.** *Harvard Business Review*, v.61, n.8, p. 109-117, sep./oct. 1983.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MENDANHA, A. F. F. L. **Gestão de compras baseada na curva ABC:** Estudo de um caso. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.

MITSUTANI, C. **Strategic Sourcing: a evolução, as aplicações e as tendências.** *Revista Mundo da Logística*, ano 1, ed. 5, p. 76-81, 2007.

NEVES, Lincoln Wolf de Almeida; HAMACHER, Sílvio. **O processo de compras e a logística integrada.** *Revista Tecnológica: Publicare - São Paulo*, 2004.

NUNES, C. C. M.; RIBEIRO, U. L.; MURTA, A. L. S.; RODRIGUEZ, M. V. R.; SILVA, E. C. **Strategic Sourcing: Uma Nova Abordagem da Área de Suprimentos.** *Sustainable Business International Journal*, v. 2, n. 2, p. 1-28, 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PIRES, S. R. **Gestão estratégica de compras: evolução e perspectivas.** *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 7, n. 3, 2020.

REIS, S. **Strategic sourcing alavancando resultados em compras.**

Compradoras – MundoLogística. Disponível em:

<https://mundologistica.com.br/blog/sandro/strategic-sourcing-alavancando-resultados-em-compras>. Acesso em: 10 maio. 2023.

SILVA, J. A. **Evolução histórica da função compras.** *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 14, n. 3, 2016.

SILVA, J. A. **Gestão de compras e suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, Sandra Helena da. **Estruturação e Implementação de um Departamento de Compras: Um estudo de caso numa empresa de serviços.** PUC-RIO, 2007.

SILVA, A. S.; GOMES, R. L. R. A importância do strategic sourcing para o processo de compras SPOT. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Espanha, dec.2020. Disponível em:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/12/strategic-sourcing-comprasspot.html>. Acesso em: 113 maio. 2023

VENATO, Chia Idalberto. **Iniciação à Administração de Materiais.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2018). *Principles of supply chain management*. 5. ed. New York, NY: McGraw-Hill Education.