



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CAMPUS DE RUSSAS**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARIA ELAINE MONTEIRO CAVALCANTE**

**STRATEGIC SOURCING: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA EM UMA**  
**INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

**RUSSAS**  
**2024**

MARIA ELAINE MONTEIRO CAVALCANTE

STRATEGIC SOURCING: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA EM UMA INDÚSTRIA  
ALIMENTÍCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Ceará – Campus  
Russas, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Magda Ferreira Maia Torres

RUSSAS

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- C364s Cavalcante, Maria Elaine Monteiro.  
Strategic sourcing : aplicação da metodologia em uma indústria alimentícia / Maria Elaine MonteiroCavalcante. – 2024.  
58 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2024.  
Orientação: Profa. Magda Ferreira Maia Torre.
1. Strategic Sourcing. 2. compras. 3. cadeia de suprimentos. I. Título.
- CDD 658.5
-

MARIA ELAINE MONTEIRO CAVALCANTE

STRATEGIC SOURCING: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA EM UM INDÚSTRIA  
ALIMENTÍCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Ceará – Campus  
Russas, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 23/09/2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Magda Ferreira Maia Torres (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Dmontier Pinheiro Aragão Junior  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Ms. Hévilla Souza Oliveira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a Deus, que foi meu refúgio seguro e fonte de força. Dedico também à minha família, que sempre me incentivou e acreditou em mim em momentos que não eu acreditava ser capaz.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir concluir mais uma etapa da minha vida profissional. Sem ele, nada disso seria possível.

A minha mãe, Eliane de Moura, que sempre esteve comigo, me apoiando e incentivando a lutar para atingir os meus objetivos, mostrando a importância da educação para a minha vida.

Aos meus irmãos, Ana Beatriz e Yuri, que são fontes de alegria em minha vida e, apesar da pouca idade, são uma das minhas fontes de motivação para buscar um futuro melhor.

Aos meus padrinhos, Elza Maria e Luiz Perote, pelo apoio dado durante toda a minha vida, especialmente durante a graduação.

A minha tia, Ezinha de Moura, e minha avó, Francisca de Moura, que me acolheram muito bem durante o tempo que estive em Russas.

Aos meus amigos, que tornaram essa jornada mais leve e contribuíram de diferentes formas. Em especial, a Érica Freire, com quem dividi momentos de alegria, tristeza e incertezas durante toda a graduação.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, que me apoiaram e aconselharam durante o estágio. A disposição para compartilhar conhecimentos foi fundamental para o meu crescimento profissional. Além disso, a colaboração e o espírito de equipe demonstrados por eles foi enriquecedor para minha experiência.

A professora Magda, pela excelente orientação.

As técnicas de laboratório do campus, Luana Costa e Natália (in memoriun), pela orientação e apoio dados ao Grupo de Estudo e Pesquisa em Logística (GLOG), do qual fiz parte.

“Loucura é querer resultados diferentes  
fazendo tudo exatamente igual!”

(Albert Einstein)

## RESUMO

O atual ambiente competitivo gera nas empresas uma pressão por redução de custos e diferenciação. Para conseguir reduzir os custos uma alternativa é melhorar os processos de compras, sendo o *Strategic Sourcing* uma das principais metodologias aplicadas para atingir esse objetivo. O *Strategic Sourcing* visa realizar aquisições de produtos e serviços de maneira estruturada e estratégica para maximizar os resultados. Considerando este cenário, esse trabalho apresenta um estudo de caso da aplicação do *Strategic Sourcing* em uma indústria alimentícia para os serviços de manutenção e calibração de balanças. Para empregar essa metodologia foi realizado uma revisão bibliográfica dos principais conceitos e ferramentas, análise dos gastos, processo atual de aquisição e mercador fornecedor, além da definição de modelos de fornecimento e estratégias de negociação. Por meio da aplicação dessa metodologia, foi possível gerar ganhos econômicos e operacionais para a organização como melhorias na condição de pagamento e redução do tempo para realização das compras.

**Palavras-chave:** *Strategic Sourcing*; compras; cadeia de suprimentos.



## **ABSTRACT**

The current competitive environment creates pressure on companies to reduce costs and differentiate. To reduce costs, an alternative is to improve purchasing processes, with Strategic Sourcing being one of the main methodologies applied to achieve this objective. Strategic Sourcing aims to purchase products and services in a structured and strategic way to maximize results. Considering this scenario, this work presents a case study of the application of Strategic Sourcing in a food industry for maintenance and mobility services. To employ this methodology, a bibliographical review of the main concepts and tools, analysis of expenses, current acquisition process and supplier merchant was carried out, in addition to the definition of offer models and negotiation strategies. Through the application of this application, it was possible to generate economic and operational gains for the organization such as improvements in payment conditions and reduction of time for making purchases.

**Keywords:** Strategic Sourcing; purchases; supply chain.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do gerenciamento da cadeia de suprimentos .....	18
Figura 2 – Curva ABC .....	24
Figura 3 – Matriz de Kraljic .....	24
Figura 4 – Etapas do <i>Strategic Sourcing</i> .....	26
Figura 5 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter .....	27
Figura 6 – Classificação da pesquisa .....	31
Figura 7 – Requisição padrão: processo de aquisição de serviços .....	35
Figura 8 – Etapas da pesquisa .....	36
Figura 9 – Matriz de Kraljic para as subcategorias curva A .....	41
Figura 10 – Cinco forças competitivas para os serviços da subcategoria de balanças .....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de categorização e priorização dos gastos (Curva ABC) .....	39
Tabela 2 – Notas finais para as subcategorias .....	40
Tabela 3 – Quantidade de fornecedores por região .....	43
Tabela 4 – <i>Spend</i> por fornecedor .....	43
Tabela 5 – Gastos por tipo de requisição de compras .....	44
Tabela 6 – PMP dos fornecedores da subcategoria de balanças .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as atividades de compras no passado e no presente .....	19
Quadro 2 – Categorização dos gastos analisados .....	38
Quadro 3 – Modelos de fornecimento .....	47
Quadro 4 – Modelo da tabela de preços .....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAPI	Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados
BPF	Boas Práticas de Fabricação
ERP	Sistema integrado de gestão empresarial, do inglês Enterprise Resource Planning
KPI	Indicador chave de performance, do inglês Key Performance Indicator
PCP	Planejamento e Controle de Produção
PMP	Prazo Médio de Pagamento
RFI	Solicitação de informação, do inglês <i>Request for information</i>
RFP	Solicitação de propostas, do inglês <i>Request for Proposal</i>
RFQ	Solicitação de cotação, do inglês <i>Request for Quotation</i>
TCO	Custo Total de Propriedade, do inglês <i>Total Cost of Ownership</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	15
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo geral</i> .....	15
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos específicos</i> .....	15
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	15
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho</b> .....	16
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>Cadeia de suprimentos</b> .....	17
<b>2.2</b>	<b>Função de compras</b> .....	19
<i>2.2.1</i>	<i>Key performance indicators (KPIs) para o setor de compras</i> .....	21
<i>2.2.1.1</i>	<i>Saving</i> .....	21
<i>2.2.1.2</i>	<i>Prazo Médio de Pagamento (PMP)</i> .....	21
<b>2.3</b>	<b>Strategic sourcing</b> .....	22
<i>2.3.1</i>	<i>Etapas de fundamentação</i> .....	26
<i>2.3.1.1</i>	<i>Etapa 1: Definir requerimentos internos</i> .....	26
<i>2.3.1.2</i>	<i>Etapa 2: Entender mercado fornecedor</i> .....	26
<i>2.3.1.3</i>	<i>Etapa 3: Elaborar Modelo de Custo Total</i> .....	28
<i>2.3.2</i>	<i>Etapas de elaboração de estratégias</i> .....	28
<i>2.3.2.1</i>	<i>Etapa 4: Desenvolver modelos de fornecimento</i> .....	28
<i>2.3.2.2</i>	<i>Etapa 5: Conduzir análise de fornecedores</i> .....	28
<i>2.3.3</i>	<i>Etapas de negociação e implantação</i> .....	29
<i>2.3.3.1</i>	<i>Etapa 6: Conduzir processo de cotação</i> .....	29
<i>2.3.3.2</i>	<i>Etapa 7: Conduzir processo de negociação</i> .....	29
<i>2.3.3.3</i>	<i>Etapa 8: Implantar acordos de fornecimento</i> .....	29
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	31
<b>3.1</b>	<b>Classificação da pesquisa</b> .....	31
<b>3.2</b>	<b>Caracterização da empresa</b> .....	32
<i>3.2.1</i>	<i>Caracterização do setor de suprimentos</i> .....	33
<b>3.3</b>	<b>Etapas da pesquisa</b> .....	36
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	38
<i>4.1</i>	<i>Spend Analysis</i> .....	38

4.2	<b>Etapa 1: Definir requerimentos internos .....</b>	42
4.3	<b>Etapa 2: Entender mercado fornecedor .....</b>	45
4.4	<b>Etapa 3 e 4: Elaborar modelo de custo total (TCO) e desenvolver modelos de fornecimento .....</b>	46
4.5	<b>Etapa 5 e 6: Conduzir análise de fornecedor e processo de cotação .....</b>	48
4.6	<b>Etapa 7: Conduzir processo de negociação .....</b>	49
4.7	<b>Etapa 8: Implementar acordos de fornecimento .....</b>	51
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	52
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	54
	<b>APÊNDICE A – ANÁLISE DA COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR E CRITICIDADE DA COMPRA .....</b>	57

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Roman et al. (2012), a capacidade de mudar e formular novas estratégias possui papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva. Essa vantagem é influenciada por cinco fatores: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade. Sendo o fator de custos, relacionado ao fato de uma empresa conseguir produzir bens e serviços a custos mais baixos que os seus concorrentes (Slack, 1993). Assim, a pressão para reduzir custos, torna o gerenciamento adequado deles extremamente importante para a competitividade e desenvolvimento da empresa.

Nesse contexto, a área de compras oferece grandes oportunidades de reduzir os custos das empresas e, conseqüentemente, gerar lucro, podendo ser considerado, na concepção de Campos (2015), um fator determinante para a competitividade. Segundo Magretta (2012), essa área exerce um impacto significativo no desempenho das organizações.

De acordo com Martins e Alt (2009), o aumento da visibilidade da área de compras foi motivada, principalmente, pela crise do petróleo que provocou a redução da oferta de insumos e, conseqüentemente, o aumento dos seus valores. Segundo Dias e Costa (2012), essa área vem sofrendo profundas transformações, principalmente devido à importância que ganhou, passando a ser parte integrante das decisões estratégicas das empresas.

Arelado a transformação do paradigma de que o setor de suprimentos era apenas uma área tática e transacional, surgiram novas ferramentas e técnicas para contribuir com uma gestão mais estratégica das compras de uma empresa. Um exemplo disso, é a metodologia *Strategic Sourcing* que visa realizar compras planejadas e por meio da definição de estratégias de aquisições para conseguir angariar ganhos econômicos e melhorias no processo de aquisições de produtos e serviços.

Portanto, o presente trabalho trata-se de um estudo de caso com aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* em uma indústria alimentícia para os serviços industriais. A partir dessa aplicação pretende-se identificar oportunidades de melhorias no atual modelo de fornecimento do setor de compras, mostrando os possíveis ganhos financeiros e operacionais que uma empresa consegue obter.



## **1.1 Objetivos**

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### ***1.1.1 Objetivo geral***

Gerar melhorias no processo de compras de uma categoria de serviços industriais por meio da aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* em uma indústria alimentícia.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

Tendo como base a aplicação do *Strategic Sourcing*, os objetivos específicos desse estudo são:

- Categorizar e analisar os gastos de alguns serviços industriais;
- Mapear o processo de compras atual;
- Selecionar itens que devem ser priorizados;
- Desenvolver novo modelo de fornecimento para um desses itens;
- Gerar melhorias no processo de compras.

## **1.2 Justificativa**

Na concepção de Baily (1998) uma estratégia proativa de compras confere à uma empresa um grande diferencial com relação ao mercado. Com isso, a aplicação de metodologias e ferramentas para uma gestão estratégica dos processos de compras é de suma importância para que as empresas consigam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. Tendo em vista isso, a aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* na indústria foi motivada pela intenção de gerar melhorias no processo de compras de alguns serviços industriais, promovendo um olhar estratégico necessário para a realização das atividades pertencentes a esse setor. Outra justificativa para a elaboração para esse trabalho é contribuir com os estudos existentes sobre o tema, podendo ser mais uma referência para aprendizado sobre o assunto ou trabalhos futuros.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho de conclusão de curso foi dividido em cinco capítulos. O primeiro descreve a área de atuação, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho. O segundo capítulo aborda uma revisão da literatura sobre os principais conceitos utilizados no trabalho para uma melhor compreensão do assunto da pesquisa. No terceiro capítulo é apresentada a classificação da pesquisa, caracterização da empresa e setor de estudo, além dos materiais e métodos utilizados. O quarto capítulo apresenta a aplicação da metodologia e os resultados proporcionados a empresa. Por fim, no capítulo seis apresenta-se as considerações finais obtidas com o trabalho.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

No presente capítulo será apresentado a fundamentação teórica, sob a perspectiva de estudiosos da área, dos conceitos que serão empregados no decorrer do trabalho, proporcionando melhor entendimento acerca da aplicação realizada.

### 2.1 Cadeia de Suprimentos

Segundo Campos (2015) o avanço rápido da tecnologia e a nova cadeia de relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros, proporcionaram o aumento do nível de exigência em questões ligadas a qualidade, quantidade, rapidez na entrega e na compra. Posto isso, as organizações que trabalham com uma cadeia de suprimentos mais eficiente e aprimorada, conseguem manter e conquistar novos clientes, além de fortalecerem a sua imagem no mercado. A cadeia de suprimentos, na concepção de Ballou (2006, p.28) “abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação”.

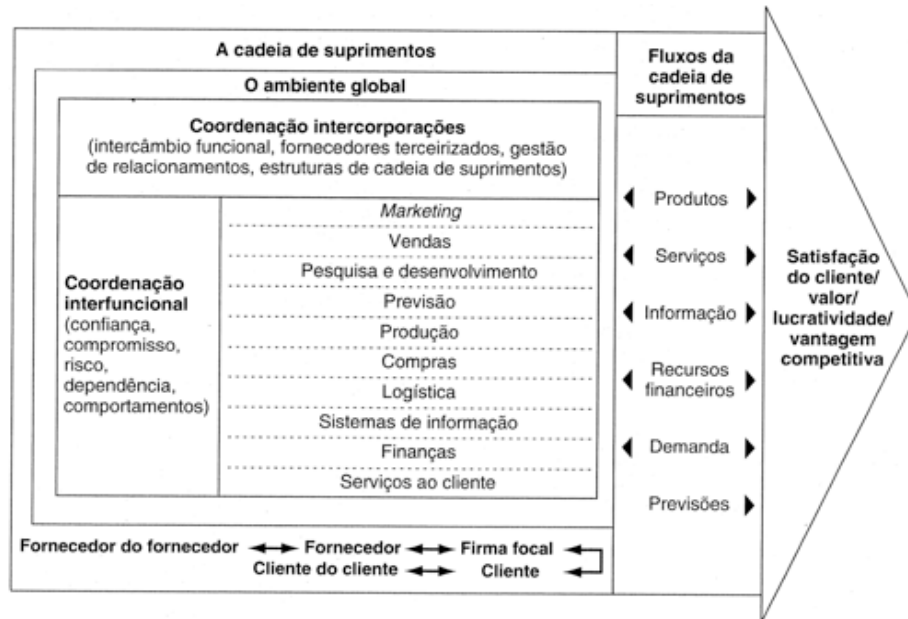
#### A cadeia de suprimentos

não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadores, depósitos, varejistas e os próprios clientes. (...) Uma cadeia de suprimentos é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produtos, dinheiro (fundos) entre os diferentes estágios (Chopra, 2003, p.3-4).

Esses integrantes formam um relacionamento de cooperação, pois, conforme Ching (2010), uma empresa somente pode conseguir vantagens competitivas através do aumento de produtividade, diferenciação do produto e níveis altos de serviço ao cliente, o que não pode ser realizado exclusivamente nos limites da empresa, mais sim, para possibilitar o sucesso, deve envolver todas os membros de uma cadeia.

Diante disso, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é a oportunidade de haver integração dos processos de negócios entre o ambiente interno e o externo de uma empresa. O gerenciamento da cadeia de suprimentos, consiste, na visão de Ranzolini (2001), em uma administração sinérgica dos canais de suprimentos de todos os envolvidos na cadeia de valor, promovendo a integração de seus processos de negócios para agregar valor ao produto final em cada elo da cadeia, criando vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Um modelo que representa esse gerenciamento é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo do gerenciamento da cadeia de suprimentos



Fonte: Ballou (2006, p. 28).

A missão do gerenciamento da cadeia de suprimentos, de acordo com Ballou (2006, p.28), é “colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa”. Com isso, a gestão da cadeia de suprimentos é uma área estratégica, já que possibilita o aumento das vendas, redução de custos em diferentes etapas da produção e construção de uma relação sólida com o consumidor.

Segundo Lambert e Cooper (2000), uma mudança de paradigma na gestão de negócios indica que as empresas já não competem como entidades autônomas, nem os produtos de uma empresa competem com os de outra empresa. Em vez disso, uma cadeia de suprimentos compete com outra, tornando o sucesso das organizações dependente da eficácia da integração de seus processos internos com os processos de outras organizações que fazem parte da mesma cadeia.

A cadeia de suprimentos é composta por atividades-chave e atividades de suporte. As atividades-chave são as responsáveis por agregar valor ao longo da cadeia de suprimentos e representam uma parte majoritária dos custos, sendo elas: padrões de serviço ao cliente, transporte, administração de estoques, fluxo de informações e processamento de pedidos. Já as atividades de suporte fornecem recursos para as atividades-chave, mas não participam efetivamente do processo de agregação de valor. Estas atividades são: armazenagem, manuseio de materiais, compras, embalagens, cooperação com produção / operações e manutenção de informação (Ballou, 2006).

## 2.2 Função de compras

Um dos focos fundamentais na gestão da cadeia de suprimentos é a coordenação do fluxo de bens e serviços entre as instalações físicas, tornando as decisões de quanto, quando e como movimentar produtos e, igualmente, onde comprá-los, uma preocupação constante, pois afetam diretamente a logística e os custos (Ballou, 2006). Diante disso, a função de compras é integrante e essencial na cadeia de suprimentos e tem como objetivo, na concepção de Dias (2019, p.259), “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”.

No passado, a gestão de compras tinha papel essencialmente burocrático. Esse cenário, de acordo com Martins e Alt (2009), começou a mudar na década de 1970, período no qual a oferta de várias matérias-primas se tornou escassa, enquanto os seus preços aumentaram substancialmente, devido, principalmente, a crise do petróleo. Com isso, saber o que, quanto, quando e como comprar passou a ser uma condição de sobrevivência, ocasionando o aumento de visibilidade do setor de compras dentro da organização (Martins e Alt, 2009). No Quadro 1, é apresentado as transformações que a áreas de compras teve nos dos últimos anos, evidenciando que o setor de compras passou a ser considerado como uma área estratégica fundamental.

Quadro 1 – Comparativo entre as atividades de compras no passado e no presente

No passado	No presente
Era um mal necessário	É vantagem competitiva
Era uma função isolada, normalmente vinculada à produção	É uma função integrada, normalmente vinculada à alta direção
Objetivava redução de custos	Objetiva otimização de custos
Gerenciava crises	Antevê problemas e procura soluções
Operava manualmente ou usava o computador precariamente	Opera com sistemas integrados de gestão, muitos deles ligados aos fornecedores
Trabalhava com muitos fornecedores	Trabalha com poucos fornecedores
Utilizava inspeções de qualidade	Utiliza qualidade assegurada
Denominava o público interno como usuário	Denomina o público interno como cliente interno.
Efetua pedidos de compras isolados	Efetua contratos de longo prazo
Considerava profissional: comprador	Considera profissional: empreendedor
Possuía informações dispersas	Possui gerenciamento das informações

Fonte: Dias e Costa (2012, p. 8).

A função de compras tem a finalidade de conseguir

[...] qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, é necessário encontrar o fornecedor certo. Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos. (Campos, 2015, p.12).

Ballou (2006) relata que as atividades do departamento de compras, também denominado como suprimentos, envolvem: seleção, qualificação e avaliação de desempenho de fornecedores; negociação de contratos; comparação de preço, qualidade e serviço; pesquisa de bens e serviços; programação de compras; estabelecimento dos termos das vendas; avaliação do valor recebido; mensuração da qualidade recebida (em casos que ela não for responsabilidade do controle de qualidade); previsão das mudanças de preços, serviços e, eventualmente, da demanda.

De acordo com Pozo (2015, p. 138) as metas fundamentais de suprimentos são:

- a) Permitir continuidade de suprimentos para o perfeito fluxo de produção;
- b) Coordenar os fluxos com o mínimo de investimentos em estoques e adequado cumprimento dos programas;
- c) Comprar materiais e produtos aos mais baixos custos, dentro das especificações predeterminadas em qualidade, prazos e preços;
- d) Evitar desperdícios e obsolescência de materiais por meio de avaliação e percepção do mercado;
- e) Permitir à empresa uma posição competitiva, mediante negociações justas e credibilidade;
- f) Manter parceria com os fornecedores para crescer junto com a empresa.

Segundo Campos (2015), o departamento de compras deve interagir com outras áreas, pois elas contribuem com esse setor através de informações e apoio técnico. Dentre essas áreas o autor cita as de produção, engenharia, contabilidade, vendas, Planejamento e Controle de Produção (PCP) e controle de qualidade. Ademais, Martins (2001) cita que o departamento de compras também deve alimentar outros departamentos com informações úteis que os auxiliem em suas tomadas de decisões.

Lambert (1998) afirma que o valor total gasto nas aquisições de insumos para a produção, seja produto ou do serviço final, varia entre 50% e 80% do total das receitas brutas. Sendo que, no setor industrial, esse número pode chegar a 57%. Esses dados demonstram a importância que o setor de compras possui para o sucesso de uma organização. O que também é confirmado por Macagnan (2009), o qual afirma que um setor de suprimentos bem

estruturado pode gerar muitos pontos positivos para uma organização. Por exemplo, quando esse departamento consegue reduzir os gastos com fornecedores, essa redução se soma, quase que diretamente, aos lucros.

O departamento de compras possui grande impacto nos resultados de uma empresa, em virtude de suas atividades suprirem a organização com recursos necessários para seu perfeito desempenho e para conseguir atender às necessidades do mercado. Além disso, suprimentos, através de negociações de preços, busca por materiais alternativos e desenvolvimento de novos fornecedores, é um excelente sistema de redução de custos de uma empresa, implicando diretamente na competitividade da organização (Pozo, 2015).

### ***2.2.1 Key performance indicators (KPIs) para o setor de compras***

Um Key Performance Indicator (KPI), que significa indicador chave de desempenho, serve para indicar os valores que mensuram os principais processos internos de uma empresa. Os KPIs, de acordo com Takashina e Flores (1996), são fundamentais para definir metas quantificáveis e avaliar o desempenho da organização, dando suporte para a tomada de decisão e reestruturação do planejamento quando necessário. Ademais, segundo Parmenter (2007), os KPIs refletem as medidas que focam nos pontos mais críticos para um bom desempenho e alcance dos objetivos organizacionais. Relacionado ao setor de compras, os principais KPIs são saving e Prazo Médio de Pagamento (PMP)

#### ***2.2.1.1 Saving***

O saving (palavra inglesa que significa economia) é um indicador mensura o quanto foi economizado por uma empresa em uma compra. Essa economia acontece quando o comprador, através de uma negociação, consegue um preço menor que o valor base da cotação do fornecedor ou projeção de economia em um determinado período. Esse indicador, na concepção de Pereira (2015, p.21), “é um dos mais importantes no setor de compras, pois é através dele que é medida a eficiência e capacidade de geração de lucro do setor, ou seja, toda vez que tenho redução em um item que eu já possuía um preço base, a última compra”.

#### ***2.2.1.2 Prazo Médio de Pagamento (PMP)***

O prazo médio de pagamento (PMP), segundo Barros e Moreira (2003), é um indicador do período médio que uma empresa leva para quitar as contas com seus fornecedores, ou seja, compreende o intervalo de tempo entre a concretização da compra e a efetivação do pagamento. Quanto maior for o valor desse indicador, melhor para o caixa da empresa, pois permite conciliar as datas de pagamento e recebimento, além de ajudar na projeção do fluxo de caixa.

### **2.3 Strategic Sourcing**

Segundo Braga (2010), a pressão crescente por redução de custos dos produtos e serviços adquiridos é a razão principal para uma empresa passar a realizar compras de maneira estratégica. No contexto do gerenciamento de compras, surgiram práticas e metodologias que oferecem às organizações abordagens planejadas para suprir suas necessidades, visando à redução estratégica de custos. Uma dessas metodologias é o *Strategic Sourcing*, que evidencia que a área de suprimentos possui um potencial significativo para gerar lucros a curto e médio prazo (Bim, 2016).

A metodologia do *Strategic Sourcing* é definida como sendo

[...] um processo estruturado de compras que permite a identificação de oportunidades estratégicas através da análise sistêmica da situação atual, incluindo: *Spend Analysis* (Diagnóstico e Análise de Gastos); mapeamento da base de fornecedores; entendimento dos processos e competências; avaliação dos cenários externo e interno; implantação de processos colaborativos entre equipes internas multifuncionais e fornecedores. (Bim, 2016, p. 19)

Em complemento, Silva (2007) descreve o *Strategic Sourcing* como um processo que visa encontrar oportunidades de agregar valor na cadeia de suprimentos. Além disso, Brandão (2008) indica que os objetivos da aplicação dessa metodologia são reduzir custos, melhorar a qualidade e o relacionamento com o mercado fornecedor. Com a aplicação desta metodologia, além do ganho financeiro, também deve ser considerado o ganho qualitativo que pode ser alcançado com a sua conclusão (Pasquale, 2012).

De acordo com Bim (2016) alguns elementos que impulsionam as organizações a adotarem essa metodologia foram:

- a) Pressão por redução de custos;
- b) Necessidade de desenvolvimento de estratégias de gestão de categorias;
- c) Necessidade de desenvolvimento de capacidade de fornecedores;
- d) Necessidade de racionalizar a base de fornecedores;



- e) Potencializar o tempo de compras/suprimento;
- f) Necessidade de melhoria de visibilidade e o controle de gastos;
- g) Custo de oportunidade;
- h) Apoio da gerência executiva.

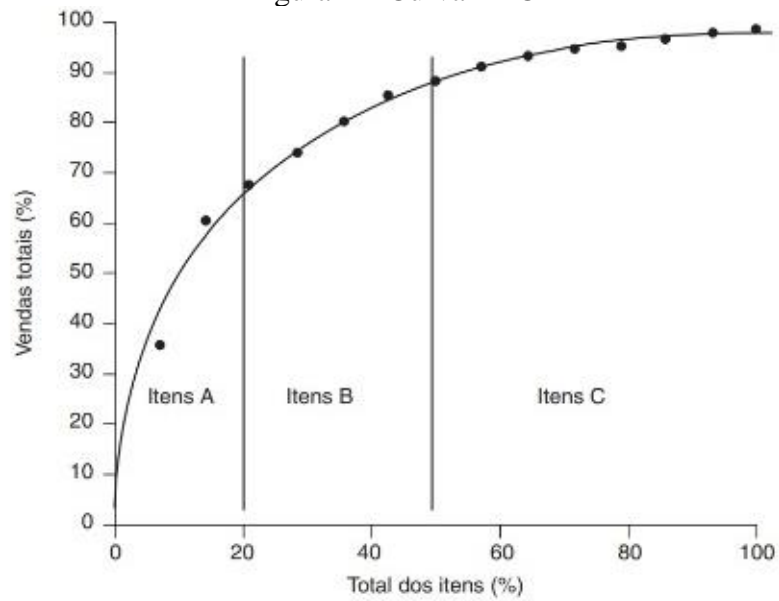
Pandit e Marmanis (2008) relatam que a primeira atividade do *Strategic Sourcing* é o *Spend Analysis* (diagnóstico de gastos), que contribui para identificar oportunidades de compras estratégicas e redução de custos. Para realizar essa análise é necessário categorizar os gastos, agrupando as despesas similares e com o mesmo mercado fornecedor para conseguir classificá-los por categoria e subcategorias, facilitando a coleta e análise dos dados (Bim, 2016).

Uma ferramenta costumeiramente utilizada para categorizar e priorizar os gastos de uma organização é o diagrama de Pareto, também conhecido como curva ABC, que utiliza o princípio 80/20 que afirma que 80% das consequências vêm de 20% das causas. De acordo com Koch (2015), o princípio 80/20 indica que a minoria das causas ou esforços, comumente, geram a maioria das consequências ou resultados.

Tendo em vista isso, como mencionado por Loprete et al. (2009), a curva ABC, representada na Figura 2, é uma ferramenta que permite a identificação dos itens que precisam ser priorizados e ser repensadas as ações referentes ao seu gerenciamento. Normalmente, a divisão dos itens dessa curva acontece da seguinte forma, sendo que os itens da curva A, na concepção de Bim (2016), devem ser o foco da aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing*:

- a) Itens curva A: de maior prioridade, pois apresentam cerca de 80% dos gastos, correspondendo, normalmente a 20% dos itens analisados;
- b) Itens curva B: possuem parte significativa nos custos, correspondendo a 15% do valor;
- c) Itens de curva C: são de menor importância, sendo responsável por 5% dos gastos.

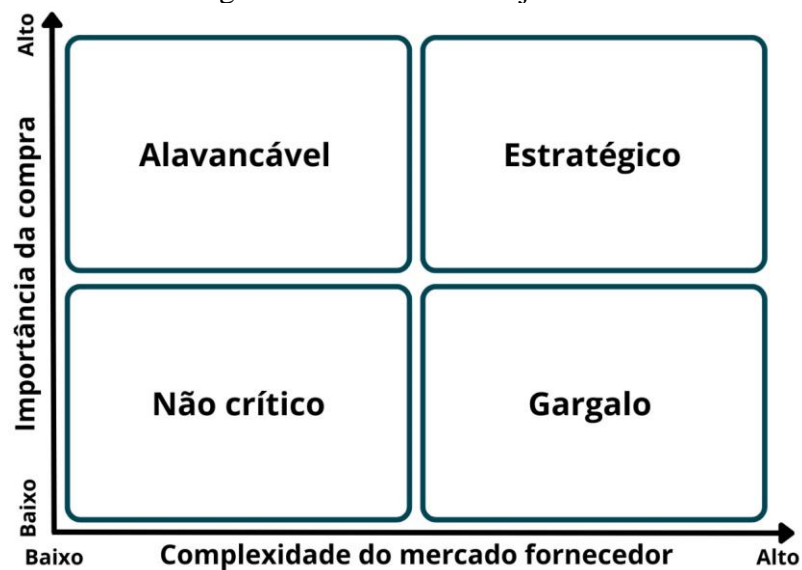
Figura 2 – Curva ABC



Fonte: Ballou (2006, p. 78).

Outra ferramenta importante para o suporte da fase inicial da aplicação da metodologia é a matriz de Kraljic. Em um dos seus trabalhos, Kraljic (1983) construiu uma matriz, representada na Figura 3, que classifica os itens adquiridos por uma organização em quatro categorias: não crítico, alavancável, estratégico e gargalo. A classificação dos produtos ou serviços acontece a partir de uma análise de duas dimensões: importância da compra e complexidade do mercado fornecedor.

Figura 3 – Matriz de Kraljic

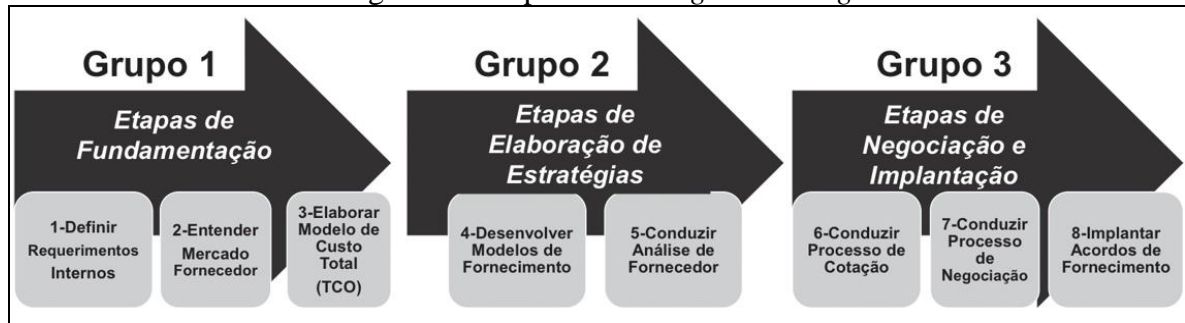


Fonte: Adaptado de Kraljic (1983).

A partir da definição de quais produtos e/ou serviços estão em cada quadrante, a matriz de Kraljic, conforme Cerveira (2018), é responsável pela definição da estratégia que precisa ser utilizada para cada categoria. Kraljic (1983) sugere que a definição da estratégia para cada uma das quatro categorias deve seguir o seguinte raciocínio:

- a) Itens não críticos: são itens com baixo risco de abastecimento e baixa importância de compras. Com isso, o principal foco deve ser simplificar o processo de compras, o que pode acontecer a partir da padronização de produtos e otimização de estoque.
- b) Itens alavancáveis: o mercado fornecedor é de baixa complexidade, mas possui alto impacto financeiro para a empresa. Devido a isso, a empresa possui um alto poder de barganha, sendo que a estratégia de compras deve ser baseada no incentivo da concorrência dos fornecedores, por exemplo.
- c) Itens estratégicos: possuem alto impacto financeiro e complexidade de abastecimento, sendo necessário fortalecer o relacionamento com o fornecedor, por meio de contratos de longo prazo, por exemplo, análise de *make or buy*, planos de contingências e outras análises microeconômicas.
- d) Itens gargalo: a complexidade do mercado fornecedor é alta, mas tem um baixo impacto financeiro na empresa. Recomenda-se nesse caso que seja definido planos de contingências, haja estoques de segurança e acompanhamento do fornecedor.

Após a realização da etapa do *Spend Analysis* e definição de priorização, inicia-se a realização das etapas da metodologia de *Strategic Sourcing*. Bim (2016) divide a aplicação da metodologia em três grandes grupos: Fundamentação, elaboração de estratégias e negociação e implantação de acordos. Na Figura 4, são descritas as oito etapas, pertencentes aos três grupos mencionados, para a aplicação do *Strategic Sourcing* e que serão detalhadas logo em seguida. Essas definições são baseadas, principalmente, nos estudos elaborados por Bim (2016) ao longo de sua trajetória e participações em projetos de aplicação dessa metodologia em empresas.

Figura 4 – Etapas do *Strategic Sourcing*

Fonte: Bim (2016).

### 2.3.1 Etapas de fundamentação

#### 2.3.1.1 Etapa 1: Definir requerimentos internos

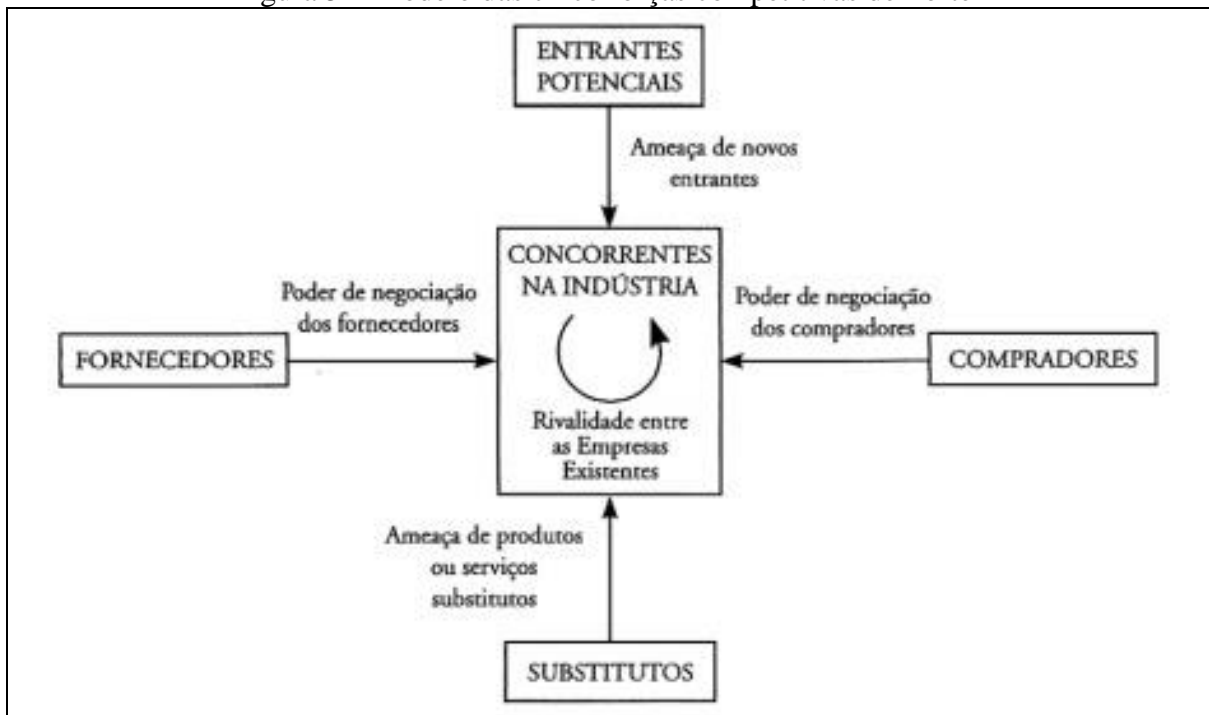
Uma das etapas mais importante e complexas, pois vai buscar entender o que está sendo comprado de maneira detalhada e definir um *baseline* de preços, que é um primeiro valor utilizado para aparar os resultados do processo. Alguns aspectos que são normalmente analisados nessa etapa são:

- Componentes dos preços atuais;
- Volumetria por unidade e região;
- Fornecedores atuais;
- Especificações e padrões
- Acordos comerciais ou contratos vigentes;
- Processo atual de compras

#### 2.3.1.2 Etapa 2: Entender mercado fornecedor

Nessa etapa é analisado o mercado fornecedor e a dinâmica entre os concorrentes, além de estudar a própria empresa para entender qual o seu poder de barganha perante esse mercado. Uma ferramenta que auxilia nessa análise é o modelo das cinco forças competitiva proposto por Michael Porter, apresentado na Figura 5. De acordo com Porter (1979) esse modelo auxilia no entendimento da concorrência da indústria por meio de cinco forças competitivas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder dos compradores, poder dos fornecedores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Figura 5 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (2004, p. 04)

As definições das cinco forças competitivas, na concepção de Porter (1999), são:

- a) Ameaça de produtos ou serviços concorrentes: a magnitude dessa força vai depender da das barreiras existentes e a reação esperada dos concorrentes. Essas barreiras são: economias de escala, diferenciação do produto, exigência de capital, desvantagens de custo (independentes do tamanho), acesso a canais de distribuição e política governamental.
- b) Poder de negociação do fornecedor: essa força está relacionada à influência que os fornecedores têm sobre um mercado, sendo que um grupo de fornecedores vai ter maior poder de barganha em casos, por exemplo, quando o mercado é dominado por poucas empresas e o produto é exclusivo.
- c) Poder de negociação do comprador: o poder de barganha dos compradores pode aumentar devido a alguns fatores, como a concentração do grupo de compradores ou a grande volumetria de compras. Além disso, produtos com baixa variação e baixo impacto financeiro também contribuem para esse aumento de poder de negociação.
- d) Produtos substitutos: existem opções de produtos ou serviços que atendam às mesmas necessidades dos clientes, mas de maneira diferentes.

- e) Rivalidade entre concorrentes: aborda o nível de rivalidade entre os concorrentes diretos de um mesmo setor que geram competição de preços, duelos de publicidade e novos produtos.

Porter (1999) também afirma que objetivo estratégico de conhecer e entender essas forças é conseguir encontrar uma posição na qual a empresa consiga se defender melhor contra essas forças ou usá-las ao seu favor.

### *2.3.1.3 Etapa 3: Elaborar Modelo de Custo Total*

Essa etapa consiste em calcular o Custo Total de Propriedade (TCO – *Total Cost of Ownership*) dos itens analisados. De acordo com Ellram e Siferd (1998), o TCO é uma abordagem complexa que dar suporte à gestão estratégica de custos, na qual a empresa precisa definir os custos mais relevantes ou significativo na aquisição, posse, uso e destinação final de um bem ou serviço. É de suma importância que essa definição aconteça de forma correta e rigorosa, pois, caso contrário, favorece a tomada de decisões incorretas ao longo do tempo.

## ***2.3.2 Etapas de elaboração de estratégias***

### *2.3.2.1 Etapa 4: Desenvolver modelos de fornecimento*

A partir das informações consolidadas nas etapas anteriores, serão sugeridas possíveis alternativas ao modelo de fornecimento atual, que proporcionem redução nos custos totais e melhorias nos níveis de serviços. Nessa etapa, é necessário analisar e detalhar vários parâmetros desses novos modelos como, por exemplo, qual o escopo do acordo que vai ser feito com os fornecedores e como seria conduzido o acompanhamento desses acordos.

### *2.3.2.2 Etapa 5: Conduzir análise de fornecedores*

Para selecionar os fornecedores que participarão da próxima etapa, é realizado o processo de RFI (*Request for information*), que consiste em solicitar informação para todos os questionamentos necessários para saber se os fornecedores atendem aos requisitos levantados até o momento questionamento. A RFI é enviada para os fornecedores atuais e potenciais.

Esse processo começa pela criação de um questionário, em formato de planilha ou formulário digital, que vai conter a apresentação da empresa, instruções do processo e

solicitará alguns dados cadastrais e outros dados mais específicos do fornecedor, como capacidade produtiva e certificações. Por ser uma pesquisa estruturada, a RFI permite avaliar as informações dos fornecedores sob um mesmo padrão, tornando o processo mais transparente e assertivo.

### ***2.3.3 Etapas de negociação e implantação***

#### *2.3.3.1 Etapa 6: Conduzir processo de cotação*

Nessa etapa, são solicitados aos fornecedores o envio dos preços e condições comerciais para atender aos novos modelos de fornecimento. Dependo da solicitação que precisa ser realizada, o processo pode ser definido como RFP (*Request for Proposal*) ou RFQ (*Request for Quotation*). Uma RFP vai ser solicitada quando não se tem um escopo fechado sobre o que é necessário comprar, ou seja, é repassado a necessidade e os fornecedores enviam uma proposta com os termos comerciais para atendê-la. Já a RFQ acontece quando a empresa já sabe qual produto ou serviço deseja adquirir, ficando o fornecedor responsável por enviar o preço e condições comerciais para atender a demanda. Com o envio das propostas ou cotações, é feito um mapa comparativo dos valores e são selecionados os fornecedores que participaram da etapa 7.

#### *2.3.3.2 Etapa 7: Conduzir processo de negociação*

Para maximizar os resultados da aplicação do *Strategic Sourcing* é importante planejar como irá acontecer o processo de negociação. Esse planejamento deve incluir a definição das pessoas que vão participar, quais serão as estratégias de negociação, condizentes com a realidade do negócio, e quais os principais objetivos que se deseja alcançar.

Depois de receber as propostas revisadas após as negociações, é necessário consolidá-las para definir quais foram os fornecedores vencedores do processo e acordar com eles os detalhes da parceria. Além disso, é importante mensurar os riscos do novo modelo de fornecimento, divulgar os resultados e sugerir indicadores de desempenho e níveis de serviços.

#### *2.3.3.3 Etapa 8: Implantar acordos de fornecimento*

A última etapa consiste em realizar as ações necessárias para que os acordos sejam implementados e que ocorram conforme foi negociado. Dentre essas ações, destacam-se

- a) Formalização dos acordos: o jurídico deve ser acionado para haver um contrato, resguardando ambas as partes sobre o cumprimento dos acordos;
- b) Elaborar plano de implementação e acompanhamento: é necessário planejar como será realizado a transição entre o antigo e o novo modelo de fornecimento e como acontecerá a gestão de desempenho do fornecedor;
- c) Comunicar acordos: os novos acordos devem ser divulgados para que todos fiquem atualizados e sigam ao novo processo de compras.

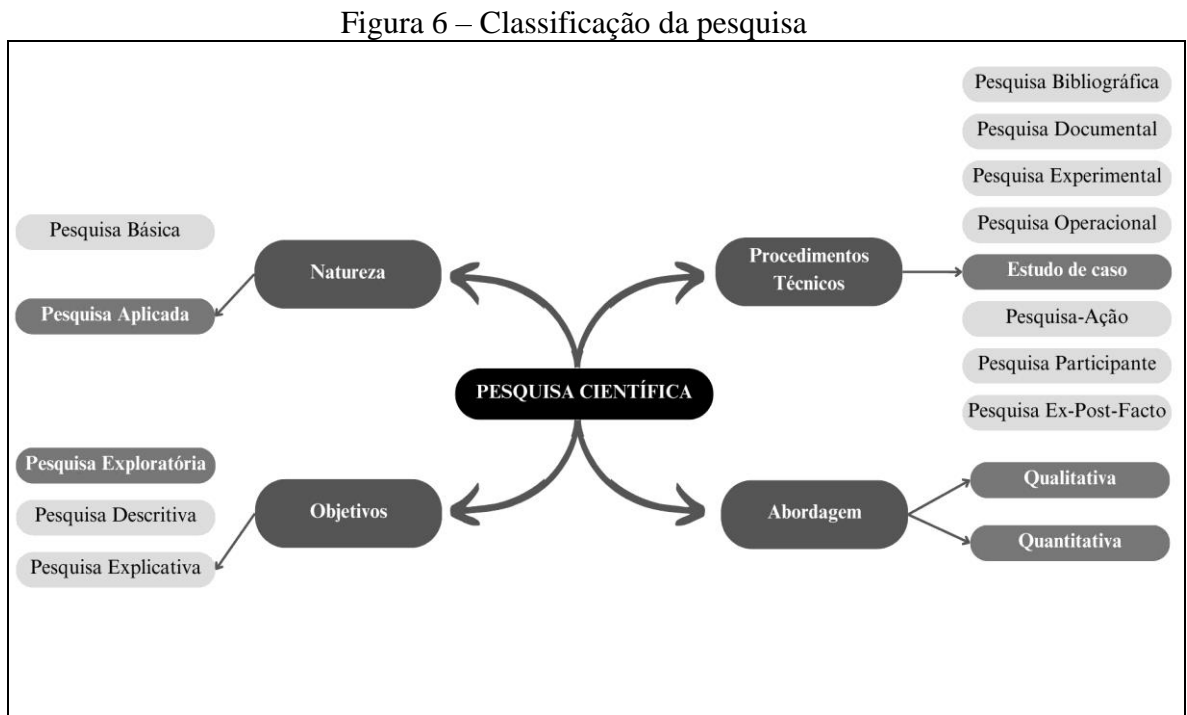


### 3 METODOLOGIA

Esse capítulo aborda a caracterização da pesquisa, bem como uma contextualização da empresa e do setor que foi foco do estudo. Além disso, apresenta as etapas, métodos e procedimentos utilizados para alcançar os objetivos definidos anteriormente.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Uma pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que visa fornecer respostas para os problemas propostos, sendo desenvolvida através da integração de conhecimentos disponíveis e utilização de métodos e técnicas de investigação científica de maneira diligente (Gil, 2022). Segundo Prodanov e Freitas (2013), as formas clássicas de classificar uma pesquisa são conforme sua natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem do problema. A classificação da pesquisa, de acordo com esses quatro critérios, está apresentada na Figura 6.



Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013).

Quanto a sua natureza, essa pesquisa se classifica como aplicada, visto que, segundo Prodanov e Freitas (2013), busca produzir conhecimentos para resolver problemas

específicos na prática. Nesse contexto, essa pesquisa consiste na aplicação de uma metodologia para exemplificar quais benefícios podem ser gerados, por meio dela, para uma organização.

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, considerando que ilustra como a metodologia abordada colabora com a análise do mercado consumidor e fornecedor, auxiliando na decisão da estratégia que deve ser utilizada para proporcionar as melhores condições para a empresa. Concordando com a definição, desse tipo de pesquisa, dada por Selltiz et al. (1965), que afirma que a pesquisa exploratória possui o objetivo de promover uma maior familiaridade com o problema, almejando torná-lo mais claro ou formular hipóteses.

Na perspectiva dos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica uma vez que, como afirma Prodanov e Freitas (2013), utilizou-se de material já publicado para entender melhor sobre o assunto da pesquisa. Essa revisão da literatura embasou a aplicação do tema estudado, na qual os conhecimentos adquiridos foram utilizados para definir as etapas e os aspectos a serem analisado na pesquisa, o que a classifica também como estudo de caso. Na concepção de Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente definidos”.

Como utilizou-se o histórico das compras, análise do mercado e critérios importantes para os clientes internos, essa pesquisa é classificada, quanto a sua abordagem, como qualitativa e quantitativa. Silva e Menezes (2001) afirmam que uma pesquisa quantitativa utiliza recursos e técnicas estáticas para traduzir opiniões e informações em números para conseguir classificar e analisá-las. Já uma pesquisa qualitativa é a que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (Silva e Menezes, 2001, p. 20).

### **3.2 Caracterização da empresa**

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados - ABIMAPI, o Brasil é o 4º maior vendedor mundial de biscoitos, tendo comercializado 1,27 milhão de toneladas em 2019. De acordo com a mesma instituição, em 2022, o Brasil produziu um volume de 1,28 milhão de toneladas de massas

alimentícias, no qual o macarrão destaca-se por estar presente em 99,5% dos lares brasileiros. Em meio a esse cenário encontra-se a empresa que foi foco do presente estudo, que se trata de uma das maiores indústrias de alimentação do país com matriz localizada no estado do Ceará.

Essa organização atua nos segmentos de: biscoitos, massas, bolos, lanches, farinha de trigo, torradas, granolas, beneficiamento de grãos, margarinas e gorduras vegetais. Com mais de setenta anos de mercado, essa empresa possui uma estratégia de aquisição de novas indústrias, o que implica na presença de várias plantas espalhadas pelo país e, recentemente, uma no exterior. Operando com um modelo de integração vertical, algumas de suas indústrias possuem estruturas de moinho de trigo, que permitem a produção das suas mais importantes matérias primas.

O sucesso dessa organização é fruto do trabalho integralizado dos setores que trabalham visando atender as estratégias da organização. Um dos setores que possui papel fundamental nesta empresa é o setor de suprimentos, que implica diretamente na disposição dos materiais e serviços necessários para a produção, além de impactarem diretamente no fluxo de caixa da empresa, através da redução dos gastos e aumento do prazo de pagamento obtidos por meio de negociações, aplicações de estratégias, visão sistemática e análise de mercado.

### ***3.2.1 Caracterização do setor de suprimentos***

O setor de suprimentos dessa organização trabalha de maneira corporativa, sendo responsável por adquirir os bens e serviços necessários para realização das atividades da organização. Com o objetivo de serem realizadas compras de maneira mais eficiente e estratégica, as compras são divididas em categorias, de acordo com a natureza da demanda, e grupo específicos de compradores ficam responsáveis por elas. Atualmente, essa organização consiste na divisão da demanda de compras, de maneira macro, em 5 grupos principais, sendo eles: matérias-primas, administrativo & comercial, embalagens, indústria & energia e logística.

O gerenciamento das compras nessa organização acontece por meio de uma ERP no qual os solicitantes criam requisições de acordo com sua necessidade. Essas requisições podem ser classificadas em:

- a) Padrão: as necessidades de aquisição de produtos e serviços são encaminhadas para o setor de suprimentos realizar os procedimentos necessários como, por

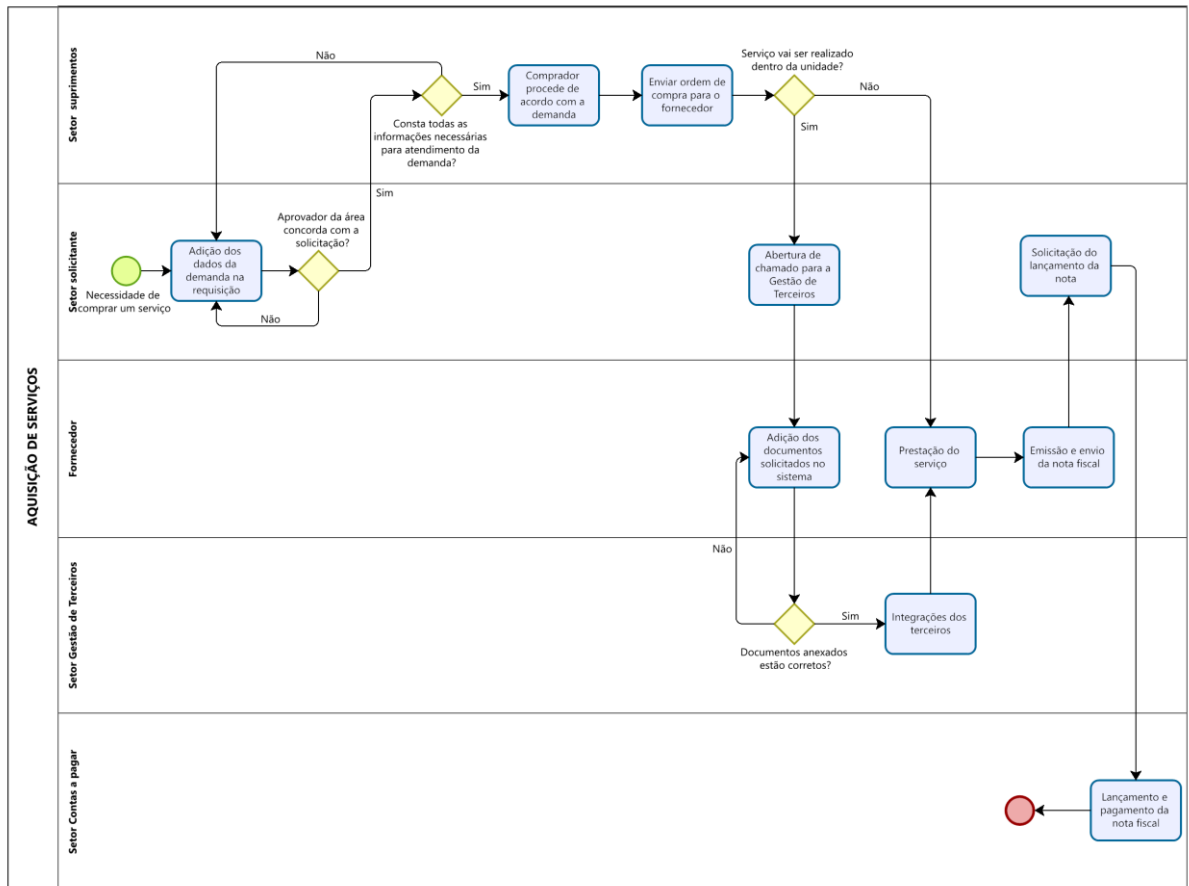
exemplo, novas cotações, solicitação de cadastro de fornecedores e negociação de condições comerciais;

- b) Delegada: os solicitantes são autorizados a realizarem compras com valores de até dez mil reais;
- c) Regularização: nas situações em que o setor realiza a compra de produtos ou serviços, sem a participação do setor de suprimentos no processo, é criado esse tipo de requisição para regularizar a compra com o fornecedor e honrar com a dívida;
- d) Consumo de contrato: após a negociação das condições comerciais de compras que acontecem regularmente, o comprador cria um contrato sistêmico para que os solicitantes possam criar requisições, por um período acordado com o fornecedor, de acordo com suas necessidades, não precisando o comprador negociar ou aprovar a requisição a cada nova solicitação.

Dentre os tipos de requisições descritas anteriormente, a que existe participação direta do departamento de compras é na padrão, já que na de consumo de contrato não há a participação de suprimentos no fluxo de aprovação da requisição, apenas na elaboração e aprovação do contrato sistêmico. Na Figura 7 é apresentado o fluxograma do processo de aquisição da empresa, criado utilizando o *software Bizagi*, mais precisamente o da compra de serviços, que será objeto de estudo dessa pesquisa, para evidenciar como o processo de compras engloba várias atividades e setores.

O processo de aquisição de um serviço começa com a criação de uma requisição no sistema com a inserção das informações da demanda. Essas informações são avaliadas pelo aprovador da área, quando ele concorda com a solicitação, o sistema destina a requisição para o comprador responsável. Caso contrário, ele rejeita a solicitação para que o solicitante realize as alterações necessárias, sendo necessário uma nova avaliação do aprovador da área. Quando chega no setor de suprimentos, o comprador analisa se as informações enviadas são suficientes para atender a demanda, em caso negativo, retorna à requisição solicitando dados complementares, e em caso positivo, realiza os procedimentos necessários, que são, por exemplo, solicitação de novas cotações, agendamento de visita de fornecedores para orçarem serviços na unidade e análise do histórico de compras anteriores.

Figura 7 – Requisição padrão: processo de aquisição de serviços



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a realização das etapas necessárias e escolha do fornecedor para atendimento do serviço, que é concretizada com a aprovação das pessoas designadas de acordo com a cadeia de aprovação, a plataforma utilizada envia a ordem de compra para o fornecedor. Se o serviço necessitar de mão de obra alocada internamente é necessário passar pelos procedimentos da Gestão de terceiros para averiguar se o fornecedor e seus colaboradores estão com as documentações necessárias válidas. Se todas as documentações necessárias estiverem sido enviadas e forem válidas, os terceiros passam pelo processo de integração para realização do serviço na unidade.

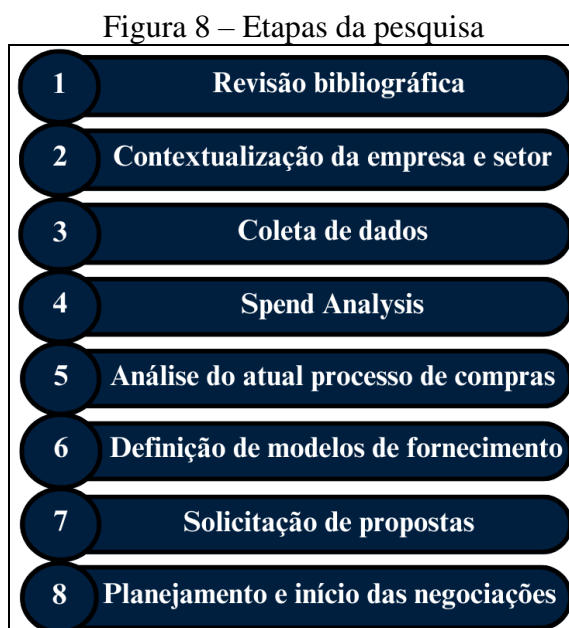
Quando todas as ações necessárias em relação a gestão de terceiros forem concluídas, ou quando essa etapa não é necessária, o solicitante e fornecedor acordam a data de realização do serviço e entrega do material no fornecedor, caso necessário. Após a finalização do serviço, o fornecedor envia a nota fiscal para o setor cliente, que solicita o lançamento da nota fiscal, finalizando o processo com o pagamento do serviço.

Esse fluxograma representa a importância da integração e comunicação dos setores da organização para eficiência e rapidez no processo de compras. Também mostra que

o comprador precisa entender o processo de forma sistêmica para auxiliar os fornecedores, já que ele é o principal canal de comunicação entre a empresa e ele. Ademais, para itens requisitados regularmente, com a não necessidade de negociação a cada nova solicitação, o tempo para atendimento da demanda reduziria consideravelmente.

### 3.3 Etapas da pesquisa

Para realização do trabalho foram realizadas as seguintes etapas, representadas na Figura 8:



Fonte: Elaborado pela autora.

1. Revisão bibliográficas dos conceitos, ferramentas e metodologia utilizados na pesquisa através das obras dos autores referências na área e trabalhos aplicados no setor de compras.
2. Contextualização da empresa e do seu setor de compras por meio da definição do nicho do mercado em que ela atua e mapeamento do processo atual para auxiliar no entendimento da importância e melhorias que a aplicação do *Strategic Sourcing* pode proporcionar;
3. Coleta dos dados de aquisições de serviços industriais, pertencentes ao grupo foco desse estudo, no sistema utilizado para o gerenciamento das compras;
4. *Spend Analysis* das categorias por meio da análise dos dados coletados com o intuito de definir qual itens seriam priorizados;

5. Análise do cenário atual das compras dos itens priorizados e mercado fornecedor;
6. Definição de modelos de fornecimentos alternativo ao atual para proporcionar melhoria no processo;
7. Solicitação de envio de propostas para os novos modelos de fornecimento e análise das propostas recebidas;
8. Planejamento e início das negociações, com a definição de estratégias e atribuição de responsabilidades aos compradores nas rodadas de negociação.

## 4 RESULTADOS

No presente capítulo será apresentada a implementação da metodologia no setor de compras, especificamente para serviços industriais, por meio do uso das ferramentas e conceitos abordados anteriormente.

### 4.1 Spend Analysis

Como mencionado anteriormente, as compras são divididas em categorias, de acordo com a área que demanda o serviço ou produto, e os compradores ficam responsáveis por gerenciar as aquisições dessas categorias. Tendo em vista isso, serão utilizados para análise nesse estudo os serviços direcionados para as áreas de metrologia, qualidade, segurança, meio ambiente e locação de equipamentos para indústria.

Para fazer o *Spend Analysis*, foi extraído um relatório do sistema de compras com um histórico das aquisições realizadas em um período de 12 meses (março de 2023 a março de 2024) para as áreas mencionadas anteriormente. Esses gastos foram agrupados em categorias de acordo com as suas similaridades e mercado fornecedor e dividido em subcategorias conforme suas especificações. Na Quadro 2, são apresentados os principais serviços adquiridos para cada uma das subcategorias definidas.

Quadro 2 – Categorização dos gastos analisados.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Principais itens</b>
Metrologia	Balanças	Manutenção e calibração de balanças
	Instrumentos	Conserto e calibração de instrumentos de medidas
Qualidade	Controle de Pragas	Falcoaria e expurgo
	Análises Técnicas	Análise da qualidade dos produtos produzidos
	Higienização	Limpeza de reservatórios de água e silos
	Mão de Obra	Auditorias e consultorias
Segurança	Prev. de Incêndio	Manutenção em equipamentos de segurança
	Mão de Obra	Treinamentos
	Geral	Laudos para as normas voltadas à segurança do trabalho
Meio Ambiente	Tratamento Água/Efluentes	Consultoria para Estações de Tratamento de Efluentes (ETE) e Estações de Tratamento de água (ETA)
	Análise	Análises de água e emissões atmosféricas
	Mão de Obra	Consultorias
Locação	Serviço	Conserto de equipamentos locados
	Equipamento (Baixa complexidade)	Locação de rádios de comunicação
	Equipamento (Alta complex.)	Locação de guindaste e munck

Fonte: Elaborado pela autora.



Utilizando o princípio de Pareto para classificar e definir a ordem de priorização dos gastos, conforme apresentado na Tabela 1, temos que aproximadamente 80% dos gastos (curva A) estão sendo direcionadas para 7 subcategorias de um total de 15, sendo elas: controle de pragas, locação de equipamentos de alta complexidade, balanças, geral (segurança), higienização, instrumentos e análises técnicas.

Tabela 1 – Matriz de categorização e priorização dos gastos (Curva ABC)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Gasto Anual</b>	<b>% Part.</b>	<b>%Acum.</b>	<b>Curva</b>
Qualidade	Controle de Pragas	R\$ 2.965.558,69	31,77%	32%	A
Locação	Equipamento (Alta Complexidade)	R\$ 1.164.487,29	12,48%	44%	A
Metrologia	Balanças	R\$ 1.078.164,21	11,55%	56%	A
Segurança	Geral	R\$ 799.540,80	8,57%	64%	A
Qualidade	Higienização	R\$ 742.684,62	7,96%	72%	A
Metrologia	Instrumentos	R\$ 576.310,04	6,17%	78%	A
Qualidade	Análises Técnicas	R\$ 454.943,57	4,87%	83%	A
M. Ambiente	Tratamento Água/Efluentes	R\$ 427.995,36	4,59%	88%	B
M. Ambiente	Análise	R\$ 347.841,90	3,73%	92%	B
Segurança	Prevenção de Incêndio	R\$ 222.219,94	2,38%	94%	B
Locação	Serviço	R\$ 204.472,75	2,19%	96%	B
Qualidade	Mão de Obra	R\$ 183.539,17	1,97%	98%	C
Locação	Equipamento (Baixa Complexidade)	R\$ 108.253,95	1,16%	99%	C
Segurança	Mão de Obra	R\$ 38.843,46	0,42%	100%	C
M. Ambiente	Mão de Obra	R\$ 19.684,20	0,21%	100%	C
<b>Total</b>		<b>R\$ 9.334.539,95</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a definição das subcategorias da curva A de gastos, foi realizado a análise da complexidade do mercador fornecedor e da importância da compra para a organização. A análise da complexidade do mercado fornecedor foi realizada com base em três critérios principais, estabelecidos a partir da revisão da literatura:

a) Quantidade de fornecedores: Avalia-se que, quanto maior o número de fornecedores disponíveis, menor será a complexidade do mercado. Isso ocorre porque a dificuldade para obter o item diminui e deve haver maior competição entre os fornecedores.

b) Barreiras comerciais existentes: Considera-se se existem condições que dificultam ou impedem a substituição de fornecedores, como restrições legais ou limitações logísticas.

c) Representatividade do volume de compras: Refere-se a força que uma organização tem no mercado fornecedor. Quanto maior a representatividade do volume de compras da organização maior será seu poder de barganha, resultando em uma menor complexidade do mercado fornecedor.

Já a análise da criticidade da compra foi desenvolvida com base nos seguintes critérios, também definidos a partir da revisão da literatura:

a) Volume de compras da categoria: Avalia-se o volume de compras da categoria em relação aos serviços analisados. Quanto maior o volume, maior a criticidade.

b) Impacto da categoria na organização: Considera-se quais as possíveis consequências para a empresa caso o serviço não seja realizado.

c) Impacto na qualidade do produto: Verifica-se se o serviço analisado afeta diretamente, indiretamente ou não afeta significativamente a qualidade do produto final.

No Apêndice A, estão expostas as tabelas e as notas atribuídas a cada subcategoria analisada. Para calcular a nota final das duas dimensões mencionados anteriormente, foi utilizada uma média ponderada dos critérios analisados, onde o peso de cada critério foi determinado pelo comprador de acordo com o impacto sobre a dimensão em questão. As notas finais para as setes subcategorias estão representadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Notas finais para as subcategorias

Subcategoria	Dimensões	
	Complexidade do mercado Fornecedor	Importância da compra
Controle de Pragas	4,6	9,4
Equipamento (Alta Complexidade)	2,9	3,7
Balanças	2,6	4
Geral (Segurança)	3,5	3,1
Higienização	3,2	7,5
Instrumentos	3,5	4,5
Análises Técnicas	5,2	7,4

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dessas notas, as subcategorias foram plotadas na Matriz Kraljic, apresentada na Figura 9, identificando o quadrante correspondente a cada uma delas. Esse

processo contribui para a definição da estratégia de compra a ser adotada para cada subcategoria.

Figura 9 – Matriz de Kraljic para as subcategorias curva A



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando a matriz apresentada na figura anterior, as estratégias de compras para as subcategorias de controle de pragas e higienização devem se basear na exploração do poder de negociação, com o foco em obter benefícios como descontos por volume ou condições de pagamento mais favoráveis.

Para as subcategorias de equipamentos (alta complexidade), balanças, instrumentos e geral (segurança), localizadas no quadrante de itens não críticos, a estratégia deve ser otimizar e tornar mais eficiente os processos de compras. Isso pode ocorrer através da redução de variedade e automação do processo de compras para reduzir o tempo gasto.

Por outro lado, a subcategoria de análises técnicas foi classificada como um item gargalo, o que demanda assegurar o fornecimento do serviço, por meio, por exemplo, de investimento em contratos de longo prazo para garantir a continuidade no atendimento das necessidades.

Devido a limitação de tempo e à necessidade de acompanhar as etapas da metodologia, foi necessário selecionar uma das subcategorias para iniciar a aplicação. Apesar de a subcategoria de controle de pragas, que representa cerca de 32% dos gastos analisados,

ser uma forte candidata, ela não foi escolhida inicialmente devido à existência de contratos de serviços com vigência até o início ou a metade de 2025.

Em termos de representatividade de gastos, a segunda subcategoria a ser priorizada seria a de locação de equipamentos de alta complexidade. No entanto, ao considerar a estratégia de otimizar o processo de compras para esse tipo do serviço, a ideia inicial seria formar acordos de preços com os fornecedores, baseados nos equipamentos que eles possuem disponíveis. Essa ação, porém, exigiria que os fornecedores disponibilizassem uma lista de equipamentos (com suas capacidades), o que nem todos têm pronta, demandando maior esforço para obtê-la. Esse fornecimento é importante, pois não há previsibilidade da capacidade dos equipamentos que serão requisitados. Além disso, em algumas regiões há apenas um fornecedor homologado, o que aumenta o poder de barganha deste fornecedor. Portanto, seria necessário realizar a prospecção de novos fornecedores que estejam alinhados aos objetivos da companhia e que possuam toda a documentação, referente a segurança do trabalho, válida.

Considerando o fato de ser uma das categorias com maior representatividade nos gastos (aproximadamente 12% do *spend* do período analisado), a facilidade de implementação, devido à baixa restrição em relação aos fornecedores, e o potencial de gerar resultados mais rápido, optou-se por iniciar a aplicação do *Strategic Sourcing* pela subcategoria de balanças. Nos próximos tópicos serão apresentados a aplicação das etapas da metodologia.

#### **4.2 Etapa 1: Definir requerimentos internos**

A subcategoria de balanças engloba os serviços de manutenção e calibração desses equipamentos. Esses serviços são de grande relevância para uma indústria alimentícia pois impactam na qualidade do produto, conformidade regulatória e na eficiência operacional.

No que diz respeito à qualidade do produto, o principal impacto é garantir que as quantidades de ingredientes utilizados estejam de acordo com a receita, já que qualquer variação pode afetar no sabor, textura e valor nutricional.

Além disso, a calibração e manutenção das balanças relacionados à conformidade com as normas de Boas Práticas de Fabricação (BPF), apesar de não ter norma exclusiva para calibração e manutenção de balanças, as normas destacam a importância de manter equipamentos em boas condições e garantir que os processos de produção estejam sob controle.

A calibração periódica das balanças também evita perdas financeiras para a empresa, pois o desperdício de ingredientes é reduzido e a eficiência do processo é aumentada. A manutenção adequada é igualmente importante para evitar interrupções no fluxo de produção, uma vez que a falha em uma balança pode exigir o uso da de outra linha de produção, gerando atrasos.

Na organização foco desse estudo, atualmente, a demanda por esses serviços é atendida por 19 fornecedores, sendo que alguns deles atendem mais de uma unidade industrial. A Tabela 3 apresenta a quantidade de fornecedores por estado que possui unidades industriais da empresa em estudo. É válido ressaltar que alguns dos fornecedores conseguem atender em estados que não estão presentes atualmente.

Tabela 3 – Quantidade de fornecedores por estados

Estado	Quantidade de fornecedores
Ceará	3
Bahia	5
Rio Grande do Norte	1
Paraíba	2
Pernambuco	4
São Paulo	3
Paraná	1
Rio Grande do Sul	4
Rio de Janeiro	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os gastos com esses fornecedores, conforme apresentado na Tabela 4, nota-se que grande parte dos gastos está concentrado em apenas dois fornecedores. Esses fornecedores possuem atividade em todo o território nacional e possuem acordos de preços para manutenção e/ou calibração em algumas das unidades da empresa que atendem. Porém, mesmo com a existências desses acordos, para compras que não tem participação direta de suprimentos (delegada e regularização), esses acordos não são seguidos plenamente.

Tabela 4 – *Spend* por fornecedor (continua)

Fornecedor	Spend total	% Porcentagem
Fornecedor 1	R\$ 590.779,29	54,79%
Fornecedor 2	R\$ 236.887,38	21,97%
Fornecedor 3	R\$ 51.940,00	4,82%
Fornecedor 4	R\$ 45.963,75	4,26%
Fornecedor 5	R\$ 34.000,00	3,15%
Fornecedor 6	R\$ 32.955,00	3,06%

Tabela 4 – *Spend* por fornecedor (conclusão)

Fornecedor 7	R\$ 14.450,00	1,34%
Fornecedor 8	R\$ 13.080,00	1,21%
Fornecedor 9	R\$ 9.500,00	0,88%
Fornecedor 10	R\$ 9.389,00	0,87%
Fornecedor 11	R\$ 9.195,00	0,85%
Fornecedor 12	R\$ 6.369,05	0,59%
Fornecedor 13	R\$ 5.000,00	0,46%
Fornecedor 14	R\$ 4.975,71	0,46%
Fornecedor 15	R\$ 4.235,00	0,39%
Fornecedor 16	R\$ 3.258,40	0,30%
Fornecedor 17	R\$ 3.030,00	0,28%
Fornecedor 18	R\$ 2.020,00	0,19%
Fornecedor 19	R\$ 1.136,63	0,11%
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.078.164,21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o tipo de requisição dos pedidos efetuados para a subcategoria de balanças, notou-se que as regularizações tiveram a maior representatividade, conforme demonstrado na Tabela 5, o que indica que potenciais *savings* foram perdidos ao longo do período analisado. Isso ocorre devido ao fato da gestão de compras estratégicas não ser uma das atividades-chaves dos setores solicitantes, fazendo com que eles não tenham a atenção necessária para o processo, em alguns casos.

Tabela 5 – Gastos por tipo de requisição de compra

Requisição	Spend	Porcentagem
Padrão	R\$ 359.004,95	33%
Consumo de Contrato	R\$ 162.996,16	15%
Regularização	R\$ 412.000,93	38%
Delegada	R\$ 144.162,17	13%
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.078.164,21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na organização tem-se o objetivo estratégico de ter o PMP, para algumas categorias, de 120 DDL (Dias da Data Líquida) para contribuir com o caixa da empresa. Dentre essas categorias estão as de serviços industriais. Na Tabela 6, está representado quais as faixas de PMP e quantos dos fornecedores dos serviços de calibração e manutenção de balanças se enquadram em cada faixa, onde nota-se que 14 dos atuais fornecedores estão distantes da meta estipulada.

Tabela 6 – PMP dos fornecedores da subcategoria de balanças

PMP	Quantidade de fornecedores
0 DDL - 30 DDL	2
30 DDL - 60 DDL	7
60 DDL - 90 DDL	5
90 DDL - 120 DDL	5

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 Etapa 2: Entender mercado fornecedor

As cinco forças de Porter foram utilizadas para analisar o mercado fornecedor. Os pontos levantados para cada uma das forças estão listados a seguir e estão consolidados na Figura 10:

Figura 10 – Cinco forças competitivas para os serviços da subcategoria de balanças



Fonte: Adaptado de Porter (2009)

#### a) Força 1: Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Por se tratar de um serviço mais específico, que exige certificações, equipamentos especializados e conhecimento técnico, a ameaça de serviço substituto é considerada baixa.

b) Força 2: Ameaça de entrada de novos concorrentes

Para ingressar no mercado de calibração e manutenção é necessário investimento inicial consideravelmente alto em equipamentos específicos. Além disso, muitas clientes exigem certificações específicas, cujo processo de obtenção pode ser complexo e dispendioso para novos concorrentes. Assim, a ameaça de novos entrantes é moderada.

c) Força 3: Poder de negociação dos compradores

Nesse mercado fornecedor, existem muitos fornecedores disponíveis, o que, combinado com o volume expressivo de aquisições contribui para um maior poder de barganha. Portanto, o poder de negociação dos clientes é alto.

d) Força 4: Poder de negociação dos fornecedores

Alguns fornecedores são líder de mercado e possuem um nível de serviço considerado excelente, sendo estes frequentemente preferidos. Além disso, alguns dos fornecedores do serviço de manutenção e calibração também são os próprios fabricantes do equipamento, o que os oferecem certa vantagem competitiva. No entanto, o grande número de fornecedores disponíveis no mercado reduz o poder de negociação dos fornecedores, tornando-o moderado.

e) Força 5: Rivalidade entre concorrentes

O mercado é dominado por alguns grandes *players*, que atuam em escala nacional. Por outro lado, existem fornecedores menores que precisam competir com essas grandes empresas, o que frequentemente resulta na redução de suas margens de lucro para manter a participação no mercado. A rivalidade entre os concorrentes é, portanto, alta.

#### **4.4 Etapas 3 e 4: Elaborar TCO e desenvolver modelos de fornecimento**

Para elaboração de um TCO o mais preciso possível para os serviços de manutenção e calibração seria necessário identificar e categorizar os custos diretos e indiretos relevantes. Portanto, a definição do TCO demandaria um acompanhamento e coleta de dados mais rigorosa do serviço realizado na organização, de informações dos fornecedores e a realização de um *benchmarking*. Tendo em vista isso, além da limitação de tempo, optou-se por não elaborar um TCO para essa subcategoria nesse momento, mas que esse seria um trabalho a ser realizado posteriormente.



Por se tratar de uma subcategoria classificada como um item não crítico, os modelos de fornecimento devem buscar simplificar e/ou automatizar o processo de compras. Pensando nisso, um modelo de fornecimento viável seria formar acordos de preços para os serviços ao ponto ter o valor da hora do técnico, sendo o valor total do serviço em específico conforme as horas estimadas para realizá-lo.

Nos serviços de manutenção, o valor é composto por mão de obra e peças substituídas. A maioria dos fornecedores compram essas peças e cobram para a empresa esses dois gastos como serviço, sendo, em alguns casos, não divulgado a parte correspondente as peças. Para essas situações, uma alternativa a ser estudada seria a compra direta desses itens, pois devido ao volume de serviços que a empresa tem no nível corporativo, possivelmente, a organização conseguiria comprar a peça com um preço mais competitivo que um fornecedor local de pequeno porte.

Outra alternativa de modelo de fornecimento é a contratação do serviço de manutenção e calibração para a unidade, na qual teria um valor mensal para realizar os serviços requisitados e que estejam no escopo definido conforme os equipamentos disponíveis na planta. Esse modelo acontece atualmente em três unidades. Um aspecto importante para esse modelo é que as peças não devem estar incluídas na contratação, pois aumentaria a imprevisibilidade dos custos, implicando no aumento do valor mensal cobrado.

Esses modelos de fornecimentos, consolidados no Quadro 3, podem ser realizados em conjunto. Com a adoção de um ou mais modelos citados, além de simplificar o processo de compras, vai contribuir para a previsibilidade dos custos da organização para esse tipo de serviço. Isso é de grande relevância, pois esse mercado fornecedor tem reajustes nos seus preços de maneira não regular, sendo as ocorrências deles, às vezes, em poucos meses.

Quadro 3 – Modelos de fornecimento

<b>Modelo</b>	<b>Valor mensal</b>
Definição do valor da hora de serviço do técnico	Depende da quantidade de horas de serviços realizados
Comprar as peças e enviar para o fornecedor realizar as substituições e reparo	Depende das peças que precisam ser substituídas, além do valor do serviço
Contrato para realizar um escopo de serviços, definido conforme os equipamentos disponíveis e frequências dos serviços	Valor fixo

Fonte: Elaborado pela autora.

O fornecedor de serviços da subcategoria de balanças com maior participação nos gastos, que a partir desse momento será denominado, de maneira fictícia, como Forban,

também é o fabricante das balanças e peças com maior representativa no volume adquirido para as unidades industriais. Esse fornecedor é o preferido para essas aquisições devido ao custo-benefício e por ser líder nacional nesse ramo. Para se ter noção da volumetria das compras com a Forban, no mesmo período analisado de 12 meses, houve a compra de, aproximadamente, R\$ 530.000 em equipamentos e de R\$ 860.000,00 em peças.

Considerando os modelos apresentados anteriormente e a relevância do principal fornecedor para a organização, optou-se por realizar uma negociação dos três itens (equipamento, peça e serviço) ao mesmo tempo, para aumentar o poder de barganha da empresa.

Apesar da volumetria negociada com o fornecedor e as compras acontecerem para a mesma organização, existiam acordos de PMP diferentes para cada tipo de item. Para peças, o PMP era de 70 DDL, enquanto para serviços e equipamentos era de 90 DDL, o que, como mencionado anteriormente, não era seguido plenamente em compras sem participação do setor de suprimentos. Esses três itens estão sob gerenciamentos de pessoas diferentes, necessitando então da participação de diferentes compradores na aplicação da metodologia para torná-la mais eficiente.

#### **4.5 Etapas 5 e 6: Conduzir análise de fornecedor e processo de cotação**

Também se optou por não realizar um processo de RFI para essa aplicação da metodologia devido a escolha inicial por um fornecedor em específico e por não estar buscando potenciais fornecedores nesse primeiro momento. Além disso, a parceria com o fornecedor em questão dura a bastante tempo e o a obtenção de novas informações necessárias poderiam ser realizadas nas reuniões de negociação.

Em busca de aumentar a condição de pagamento com a Forban e com o desejo de reduzir o tempo que os compradores precisavam focar para realizar as aquisições com esse fornecedor, tendo em vista a alta volumetria, definiu-se que a cotação seguiria da seguinte forma para os três itens:

- a) Peças (RFQ): anteriormente existiu uma tabela de preços para esses itens, então foi solicitado a atualização dessa tabela com a inclusão de novos itens e precificação válida por 12 meses.
- b) Equipamentos (RFQ): não existia nenhum acordo de preço, demandando do comprador a cada nova solicitação, consultar o histórico de compras anteriores e indexadores financeiros para negociar com vendedores de forma mais

estratégica. Para reduzir a necessidade negociação a cada nova compras, também foi solicitado a criação de tabela de preços. Para a formalização de uma tabela de preços para equipamentos, levantou-se uma lista de equipamentos que costumavam ser adquiridos com esse fornecedor, incluindo, além das balanças, outros instrumentos de medidas.

- c) Serviços (RFP): foi solicitado a elaboração de duas propostas, uma com a parametrização do valor da mão de obra e outra com contratos de manutenção e calibração com um valor mensal para as unidades, sendo necessário o levantamento dos equipamentos disponíveis nas unidades.

#### **4.6 Etapa 7: Conduzir processo de negociação**

Essa etapa não foi concluída antes da finalização deste trabalho, com isso, será detalhado o que foi realizado até o momento e perspectivas dos próximos passos. O primeiro passo foi definir os objetivos almejados, quais estratégias seriam utilizadas e quais os cenários não aceitáveis, aceitáveis e excelentes.

As negociações realizadas aconteceram através de reuniões virtuais com a participação das pessoas responsáveis pela aquisição dos três itens e dos responsáveis do setor comercial da Forban. Em uma dessas reuniões foi relatado a dificuldade de comunicação com o fornecedor, já que a pessoa com quem precisava tratar a resolução de algum assunto variava de acordo com o item e filial do fornecedor, demorando para se ter uma decisão final ou até mesmo terem tratativas diferentes. A partir desse relato, foi definido um *Key Account* (pessoa responsável pelo relacionamento e gestão de um cliente ou grupo de clientes) da Forban e da empresa.

Posteriormente, o fornecedor enviou as propostas para a tabela de preços das peças e equipamentos. No Quadro 4, é apresentado um modelo representativo dessa tabela, na qual os valores líquidos dos itens estão disponíveis e após a seleção da unidade compradora, disponível em uma lista suspensa, tem-se o valor bruto com a inclusão dos impostos de ICMS e IPI. Com isso, o solicitante facilmente teria o valor do item para a sua unidade produtiva, não necessitando a cada nova demanda solicitar um novo orçamento.

Quadro 4 – Modelo da tabela de preços

<b>Código do produto</b>	<b>Descrição do produto</b>	<b>Unidade de destino</b>	<b>Valor sem ICMS e sem IPI</b>	<b>ICMS %</b>	<b>IPI %</b>	<b>Valor com ICMS e com IPI</b>
AAAAA	Balança capacidade v	Unidade 1	R\$ 4.410,96	12,00%	6,50%	R\$ 5.386,00
BBBBB	Balança capacidade w	Unidade 2	R\$ 16.251,84	8,80%	0,00%	R\$ 17.820,00
CCCC	Balança capacidade x	Unidade 3	R\$ 15.465,51	8,80%	3,25%	R\$ 17.564,00
DDDD	Instrumento Y	Unidade 4	R\$ 12.344,28	18,00%	0,00%	R\$ 15.054,00
EEEE	Instrumento z	Unidade 5	R\$ 4.220,27	18,00%	9,75%	R\$ 5.772,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Estas propostas foram analisadas pelo setor de suprimentos por meio da verificação dos preços históricos. Consultado esse histórico e realizando os reajustes necessários, observou-se que havia uma discrepância entre o que seria considerado adequado e o que foi proposto, sendo em alguns casos, uma diferença de 20% a mais. Se essa diferença fosse menor (entre 5 a 8%), seria aceitável devido ao fato dos valores se manterem fixos por um determinado período e sem previsibilidade de volume que vai ser adquirido, porém, sendo dessa magnitude, a tabela proposta precisava ser revisada.

Em uma nova reunião, essas diferenças foram questionadas ao fornecedor, que relatou que isso era devido ao fato de alguns dos equipamentos serem importados, tendo influência do dólar. Pensando em uma resolução que fosse satisfatória para ambas as partes, foi acordado que o valor da compra estaria atrelado à taxa de câmbio do dia anterior a emissão do pedido. Já sobre a diferença observada para os itens que não eram importados, o fornecedor se comprometeu a fazer uma revisão nos valores.

Ainda estão pendentes o envio das propostas para a realização dos serviços. Para o contrato com o valor mensal, é necessário a visita nas unidades para levantamento do escopo, com isso, a elaboração dessas propostas demanda mais tempo.

Um aspecto importante nas negociações é chegar em um acordo em que a empresa e o fornecedor ganhem. No caso citado, considerando o que foi planejado, as vantagens para a empresa são o aumento da condição de pagamento, redução do tempo gasto nas negociações e no número de requisições de regularização. Já as vantagens para o fornecedor seriam a maior disponibilidade dos vendedores que não precisariam mais enviar orçamentos ou negociar com a empresa, conseguindo focar na prospecção de novos clientes. Além disso, a partir do estreitamento da parceira com a empresa, pode aumentar a possibilidade de passar a fornecer também outros equipamentos que não são adquiridos ainda.

Durante a aplicação do *Strategic Sourcing*, surgiram necessidades de aquisições de equipamentos normalmente adquiridos com a Forban para quatro unidades. Essas necessidades foram consolidadas e aproveitou-se o momento para negociá-las. Com isso, a companhia conseguiu realizar a primeira compra com o fornecedor com a condição de pagamento de 120 DDL, além de ter gerado um *saving* de 5,5%, quando comparado ao valor orçado inicialmente e o valor comprado.

Apesar da não conclusão das negociações, já foi acordado que todas as novas aquisições realizadas com a Forban vão ser com a condição de pagamento de 120 DDL, independentemente da formação ou não de acordos de preços, o que já proporciona grandes benefícios para o caixa da companhia.

#### **4.7 Etapa 8: Implementar acordos de fornecimento**

Após a conclusão da negociação e definição do modelo de fornecimento, é de suma importância a formalização desse acordo por meio de um contrato jurídico para resguardar ambas as partes sobre o que foi acordado. Também é necessário criar contratos sistêmicos para dispensar a aprovação dos compradores, tornando o processo de emissão do pedido mais rápido. Outro aspecto importante é a definição de parâmetro para acompanhar se os níveis de serviços estão sendo cumpridos. Por fim, é preciso comunicar os acordos para as áreas solicitantes e orientá-las do novo processo para seguir com as solicitações de compras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi avaliar quais os impactos financeiros e operacionais que a aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* pode gerar para uma indústria alimentícia. Para isso, foram realizadas uma revisão bibliográfica e um estudo de caso.

A análise das obras, conceitos e ferramentas importantes da área de suprimentos e, mais precisamente, do *Strategic Sourcing* serviu para aprofundar o conhecimento e embasar a realização do estudo de caso. Esse estudo concentrou-se na aplicação das etapas da metodologia, por meio de análises dos gastos efetuados, avaliação do mercado fornecedor e do desenvolvimento de modelos de fornecimentos e estratégias de negociação.

Por meio da realização dos fatos listados acima, foi possível entender melhor sobre as compras realizadas para categorias analisadas, definir quais subcategorias devem receber mais atenção no gerenciamento de compras, a dinâmica do mercado e agregar valor as negociações.

Outros resultados da realização estudo foram o aumento do PMP, atingindo uma meta estratégia da companhia, além de um melhor relacionamento com um fornecedor relevante, por meio da adoção de um canal único de comunicação (*Key Account*) e alinhamento dos objetivos de ambas as companhias.

Com a finalização da negociação e implementação dos acordos, espera-se também a redução dos esforços e do tempo necessários para realizar as compras para todos os participantes do processo (suprimentos, setor solicitante e fornecedor). Isso ocorre porque não será mais necessário que o comprador e o fornecedor negociem preços a cada nova aquisição, nem que o solicitante precise requisitar cotações, permitindo que ambas as partes se concentrem em atividades mais estratégicas. Além disso, o número de requisições de regularização deve diminuir, devido à maior rapidez e alinhamento entre as áreas, resultando em ganhos e um controle mais eficaz das compras dessa natureza.

Como principais desafios para a realização deste trabalho, pode-se citar a dificuldade de coletar informações e limitação de tempo, o que fez com que o TCO da categoria analisada não fosse calculado. Dessa forma, como sugestão de trabalhos futuros cita-se o de interação mais forte com os stakeholders para coletar informações importante do serviço e conseguir mensurar de forma mais precisa o TCO da subcategoria de balanças. Outra proposta é realizar a aplicação da metodologia para as outras subcategorias da curva A.

Em conclusão, os objetivos estabelecidos foram atingidos e evidenciaram os ganhos econômicos e operacionais que a aplicação do *Strategic Sourcing* pode proporcionar a

uma empresa. Demonstrando que essa metodologia é uma excelente maneira de tornar os processos de compras mais proativos e alinhados com as estratégias de uma organização.

## REFERÊNCIAS

- ALT, Paulo Renato C.; MARTINS, Petrônio G. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARROS, M. N. J.; MOREIRA, H. L. **Indicadores de atividade**: a sua contribuição na gestão empresarial. Belém: Universidade Federal do Pará, 2003.
- BASTOS, L. M. F. & Servare, M. W. J., Junior. (2021). **Gestão estratégica para compras**: aplicação da curva abc e matriz Kraljic determinando um modelo ideal de pedidos. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 325-341.
- BIM, C. **Strategic Sourcing: Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas**. 2. ed. São Paulo: Inlacce, 2016.
- BRAGA, A. Strategic Sourcing: A transformação estratégica das empresas compradoras – parte 2. ILOS – **Especialistas em logística e supply chain**. Rio de Janeiro, 10 jul. 2010. Disponível em: <https://ilos.com.br/strategic-sourcing-a-transformacao-estrategica-das-empresas-compradoras-parte-2/>. Acesso em: 25 mar. 2024.
- BRANDÃO, P.H.B. **Strategic Sourcing**: Projeto de aplicação da metodologia na área de compras do estaleiro Schaefer Yachts. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- CAMPOS, Alexandre de. **Gestão de compras e negociação**: processos, uso da tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor. 1. ed. São Paulo: Érica, 2015.
- 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. Monografia (Especialização em Gestão de Suprimentos) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2019.
- DIAS, Mário; COSTA, Roberto F. **Manual do comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ELLRAM, L. M., SIFERD, S. P. **Total cost of ownership**: A key concept in strategic cost management decisions. *Journal of Business Logistics*, 19, 1; ABI/INFORM Global, p. 55;



1998.

FERGUSON, B. R. **Implementing supply chain management**. Production and Inventory Management Journal, Falls Church, VA, v. 2, n. 2, p. 64-70, 2000.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

KOCH, Richard. **O princípio 80/20**: os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida. 1ª edição. Belo Horizonte: Gutenberg, 2015.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard business review**, 61(5), 109-117, 1983.

LAMBERT, Douglas M. et al. **Fundamentals of Logistics Management**. New York, Irwin/McGraw-Hill, 1998.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. **Questões na gestão da cadeia de suprimentos**. Gestão de marketing industrial, v. 1, pág. 65-83, 2000.

LOPRETE, D. et al. **Gestão de Estoque e a Importância da Curva ABC**. In: Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, 1., 2009. Lins. Anais [...]: São Paulo, 2009.

MACAGNAN, Clea B. **Compras**: elementos para o jogo de negociação de produtos e serviços. 1. ed. São Paulo: Entremeios, 2009.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter**: o guia essencial da competição e estratégia. São Paulo: HSM Editora, 2012. 248p.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PANDIT, Kirit; MARMANIS, Haralambos. **Spend Analysis: The Window Into Strategic Sourcing**. 1. ed. J. Ross Publishing, 2008.

PASQUALE, C. C. **Strategic Sourcing**. Revista Técnico-Científica da UNIESP, São Paulo, v. 2, n. 8, p. 5-17, mar. 2012.

PEREIRA, Marluce de Fátima. **A diferença e a integração entre a logística e a gestão de materiais com influência direta do setor de compras**. Tese (Pós graduação em Gestão de Compras) - AVM Faculdade Integrada - Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2015.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n.2, p. 137-145, 1979.

PORTER, Michael E. **Competição - On Competition**: estratégias competitivas essenciais. 13. rep. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RANZOLINI, Edelvino. **Flexibilidade logística como diferencial estratégico para aumento de produtividade**. (Tese de Doutorado). Florianópolis: UFSC-PPGEP, 2004.

ROMAN, Darlan José et al. **Fatores de competitividade organizacional**. Brazilian Business Review, Vitória, v. 9, n. 1, p. 27-46, jan-mar 2012.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. ver. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Sandra Helena da; **Estruturação e Implementação de um Departamento de Compras: Um estudo de caso numa empresa de serviços**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

TAKASHINA; Newton T.; FLORES, Mário C. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

**APÊNDICE A – ANÁLISE DA COMPLEXIDADE DO MERCADO FORNECEDOR E  
CRITICIDADE DA COMPRA**

**A - CONTROLE DE PRAGAS**

<b>Dimensões</b>	<b>Critérios</b>	<b>Nota</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota x Peso</b>
Complexidade do mercado Fornecedor	Quantidade de fornecedores	3	3	9
	Barreiras existentes comerciais	2	4	8
	Representatividade do volume de compras	4	3	12
	<b>Total</b>			<b>2,9</b>
Criticidade da compra	Volume de compras da categoria	6	3	18
	Impacto da categoria na organização	5	3	15
	Impacto na qualidade do produto	1	4	4
	<b>Total</b>			<b>3,7</b>

**B - EQUIPAMENTOS (ALTA COMPLEXIDADE)**

<b>Dimensões</b>	<b>Critérios</b>	<b>Nota</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota x Peso</b>
Complexidade do mercado Fornecedor	Quantidade de fornecedores	3	3	9
	Barreiras existentes comerciais	2	4	8
	Representatividade do volume de compras	4	3	12
	<b>Total</b>			<b>2,9</b>
Criticidade da compra	Volume de compras da categoria	6	3	18
	Impacto da categoria na organização	5	3	15
	Impacto na qualidade do produto	1	4	4
	<b>Total</b>			<b>3,7</b>

**C - BALANÇAS**

<b>Dimensões</b>	<b>Critérios</b>	<b>Nota</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota x Peso</b>
Complexidade do mercado Fornecedor	Quantidade de fornecedores	2	3	6
	Barreiras existentes comerciais	2	4	8
	Representatividade do volume de compras	4	3	12
	<b>Total</b>			<b>2,6</b>
Criticidade da compra	Volume de compras da categoria	5	3	15
	Impacto da categoria na organização	7	3	21
	Impacto na qualidade do produto	1	4	4
	<b>Total</b>			<b>4,0</b>

**D – GERAL (SEGURANÇA)**

<b>Dimensões</b>	<b>Critérios</b>	<b>Nota</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota x Peso</b>
Complexidade do mercado Fornecedor	Quantidade de fornecedores	2	3	6
	Barreiras existentes comerciais	2	4	8
	Representatividade do volume de compras	7	3	21
	<b>Total</b>			<b>3,5</b>

Criticidade da compra	Volume de compras da categoria	4	3	12
	Impacto da categoria na organização	5	3	15
	Impacto na qualidade do produto	1	4	4
	<b>Total</b>	<b>3,1</b>		

### E – HIGENIZAÇÃO

Dimensões	Critérios	Nota	Peso	Nota x Peso
Complexidade do mercado Fornecedor	Quantidade de fornecedores	3	3	9
	Barreiras existentes comerciais	2	4	8
	Representatividade do volume de compras	5	3	15
	<b>Total</b>	<b>3,2</b>		
Criticidade da compra	Volume de compras da categoria	4	3	12
	Impacto da categoria na organização	9	3	27
	Impacto na qualidade do produto	9	4	36
	<b>Total</b>	<b>7,5</b>		

### F – INSTRUMENTOS

Dimensões	Critérios	Nota	Peso	Nota x Peso
Complexidade do mercado Fornecedor	Quantidade de fornecedores	2	3	6
	Barreiras existentes comerciais	2	4	8
	Representatividade do volume de compras	7	3	21
	<b>Total</b>	<b>3,5</b>		
Criticidade da compra	Volume de compras da categoria	4	3	12
	Impacto da categoria na organização	7	3	21
	Impacto na qualidade do produto	3	4	12
	<b>Total</b>	<b>4,5</b>		

### G – ANÁLISES TÉCNICAS

Dimensões	Critérios	Nota	Peso	Nota x Peso
Complexidade do mercado Fornecedor	Quantidade de fornecedores	6	3	18
	Barreiras existentes comerciais	4	4	16
	Representatividade do volume de compras	6	3	18
	<b>Total</b>	<b>5,2</b>		
Criticidade da compra	Volume de compras da categoria	4	3	12
	Impacto da categoria na organização	10	3	30
	Impacto na qualidade do produto	8	4	32
	<b>Total</b>	<b>7,4</b>		