



STRATEGIC SOURCING: GERAÇÃO DE VALOR PARA AS EMPRESAS

Eduardo Morais Bueno

Mestre em Administração

Centro Universitário UNA

embueno@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eduardo Morais Bueno (2020): "Strategic Sourcing: geração de valor para as empresas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352, (septiembre 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/strategic-sourcing.html>

RESUMO

Este artigo apresenta a ferramenta do setor de compras chamada *Strategic Sourcing*. Esta ferramenta quando bem utilizada pode propiciar à empresa a redução de custos, padronização de serviços e melhor relacionamento com fornecedores, dentre outras vantagens. Foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, abordando o setor de compras como área estratégica. O trabalho apresenta um estudo de caso em uma empresa Brasileira da área de saúde, que utilizou a metodologia na contratação de serviços de higienização. O emprego da técnica trouxe para a empresa ganhos significativos de qualidade, redução de custos e redução de riscos de descontinuidade dos serviços.

Palavras chave: *Strategic Sourcing*, Suprimentos, Compras.

ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO: GENERACIÓN DE VALOR PARA EMPRESAS

Este artículo presenta la herramienta del sector de compras denominada *Strategic Sourcing* (Abastecimiento estratégico). Esta herramienta, bien utilizada, puede brindar a la empresa reducción de costos, estandarización de servicios y mejor relación con los proveedores, entre otras ventajas. Se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema, abordando el sector de compras como un área estratégica. El trabajo presenta un caso de estudio en una empresa brasileña del área de salud, que utilizó la metodología en la contratación de servicios de higiene. El uso de la técnica ha traído ganancias significativas en calidad, reducción de costos y reducción de riesgos de discontinuidad de servicios para la empresa.

Palabras clave: Abastecimiento estratégico, Suministro, Compras.

STRATEGIC SOURCING: VALUE GENERATION FOR COMPANIES

This article introduces the purchasing sector tool called Strategic Sourcing. This tool, when well used, can provide the company with cost reduction, standardization of services and better relationship with suppliers, among other advantages. A literature review on the subject was done, addressing the purchasing sector as a strategic area. The work presents a case study in a Brazilian company in the health sector, which used the methodology in hiring cleaning services. The use of the technique has brought significant gains in quality, reduced costs and reduced risks of discontinuity of services for the company.

Key words: Strategic Sourcing, Supply, Procurement.

1. INTRODUÇÃO

O setor de compras é de suma importância para qualquer tipo de empresa, pois o processo de compra de matérias-primas, e outros materiais pode se traduzir em ganhos financeiros, ao se atingir redução nos custos da operação (Simões; Michel, 2004).

Os autores citam ainda que as empresas gastam em torno de 50% a 80% de sua receita bruta com despesas externas como a compra de insumos, materiais indiretos e serviços indiretos. Dessa forma, afirma-se que negociações de qualidade podem representar ganho direto em lucro para a instituição.

De acordo com Martins *et al.* (2008), a atividade de compras é fundamental para uma empresa, sendo indispensável o seu melhor planejamento, visando maximização do fluxo de caixa da empresa e buscando obter maiores lucros.

Da Silva *et al.* (2008) vai além, afirmando que é o setor de compras “quem faz acontecer”. Os autores lembram que a área de compras já foi tida como uma área burocrática, muitas vezes realizada sem o devido profissionalismo até mesmo pelo dono da empresa. Já hoje em dia, é uma área estratégica, e com pessoas capacitadas para exercer a função.

Neste contexto, as técnicas de *Strategic Sourcing*, ou no português, “compras estratégicas”, vem despontando como uma importante ferramenta para o setor de compras intensificar sua atuação e proporcionar maiores ganhos para uma organização. Esta ferramenta considera o custo total de aquisição de uma determinada categoria, através de um maior mapeamento e avaliação dos diversos itens, dos níveis de serviço e dos fornecedores em potencial. O objetivo é atingir níveis ótimos de aquisições e nível de serviços, aumentando o custo benefício das aquisições, aliada a maior qualidade, proximidade do mercado fornecedor dentre outros benefícios (Murta *et al.*, 2017)

Estudos de Kim, Suresh e Kocabasoglu-Hillmer (2015) concluíram que a utilização do *Strategic Sourcing* aliado a uma ferramenta de *e-procurement* (compra e venda de produtos e serviços por meio da internet) causam impactos positivos na performance de uma empresa. Os autores concluíram ainda que à medida que há um aumento na intensidade da competitividade e

turbulência do mercado, a performance da utilização das técnicas de *Strategic Sourcing* também aumentara.

A empresa objeto deste estudo é uma prestadora de serviços na área de saúde que estava no momento deste estudo passando por uma reestruturação de seus processos da área de compras de indiretos, o que inclui a implementação da metodologia de *Strategic Sourcing* como ferramenta para maximização de ganhos e redução de despesas operacionais.

Será feito primeiramente uma abordagem teórica sobre a técnica, para posteriormente mostrar como pode ser implementada a metodologia, mostrando seus potenciais ganhos em custo e também em qualidade de suprimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Estrutura e objetivos de compras

É de extrema importância para qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte, criar uma sólida e competente estrutura de compras. A organização de compras objetiva estabelecer os níveis de autoridades e responsabilidades dos compradores e demais colaboradores do setor. O departamento de compras, como parte estratégica da empresa, precisa apresentar eficiência e eficácia em todos os seus procedimentos e processos. É planejar de forma assertiva a estruturação do departamento é diminuir, em muito, as chances de falhas em seus processos. O planejamento ou a falta dele tem uma consequência certa na lucratividade da organização (Alto, 2009).

Dentro das principais opções atualmente utilizadas estão a divisão realizada pelas organizações nas seguintes formas: centralização total, descentralização total e organização mista (Alto, 2009).

Centralização total é quando todas as compras da empresa são centralizadas em um só departamento localizado em um ponto estratégico, não importando quantas unidades e filiais dependam destas aquisições (Christopher, 2009).

Segundo Alto (2009), descentralização total indica que todas as filiais ou unidades terão autorização e autonomia para realizar as aquisições mediante suas necessidades e demandas.

Na organização mista ambas as situações acima trabalham de forma ajustadas. Cabendo a empresa definir maiores níveis de centralização conforme seus objetivos e estratégias dentro do mercado (Alto, 2009).

Independentemente de qualquer uma das formas de estruturas utilizadas, as empresas precisam certificar-se que todos os procedimentos estarão conforme seus pré-estabelecidos procedimentos e índices de qualidade. Auditorias e monitoramentos devem ser realizados com frequência visando que todas as necessidades de qualificação do departamento estejam de acordo com a necessidade do mercado que a empresa se engloba (Christopher, 2009).

Definição na forma de distribuição das requisições, e distribuição interna do departamento, são outras importantes tarefas a serem realizadas pela empresa. Na maioria das organizações os compradores são agrupados de acordo com as características de cada um, adequando as demandas às suas qualidades e conhecimentos das categorias. Nesta forma de organização é permitido e objetivado que cada comprador se torne especialista em determinada linha de produtos, criando assim uma maior familiarização entre compradores, fornecedores, solicitantes internos e demais pessoas inseridas dentro do processo (Alto, 2009).

Segundo Alto (2009) e Christopher (2009), o departamento de compras apresenta como alguns seus principais objetivos, atender a necessidade de materiais ou serviços, no momento certo, com as devidas quantidades e no requisitado prazo; através de negociações justas e honestas buscar sempre os melhores níveis de lucros para a empresa; elaborar estudos de análise de valor, verificando o real equilíbrio entre custos e benefícios; pesquisar materiais, serviços, e novas tecnologias ofertadas pelo mercado, que sejam compatíveis a demanda da empresa e com melhores condições comerciais; manter ótimas relações com fornecedores, requisitantes internos e demais setores inseridos no fluxo de processos trabalhados por compras; dentre outras atribuições.

Diretamente relacionado com as estruturas e objetivos de compras, o *Strategic Sourcing* é uma das principais ferramentas a ser consideradas dentro do departamento. Ainda não muito utilizada nas empresas, o *Strategic Sourcing* apresenta uma série de benefícios, sendo eles, comportamentais, estruturais e financeiros que serão abordados mais a frente. Inteligentes e estratégicas são as organizações que conseguem usufruir de todos os benefícios e que conseguem realmente implementar esta estrutura dentro de seus departamentos de compras (Alto, 2009).

Aspectos estratégicos de compras

De acordo com Ballou (2001) a compra de componentes, matérias-primas, serviços e suprimentos retrata um fator decisivo na atividade de uma companhia, pois dependendo da forma pela qual é conduzida pode ser traduzida em aumento ou redução do lucro da empresa.

A Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (Moraes, 2005).

Com o passar dos anos o setor de compras se tornou fundamental para condução de recursos matérias de uma organização. Atualmente alinhar a compra estratégica objetivando a otimização dos custos da empresa é definitivo para a competitividade da empresa perante o mercado (Coletti *et al.*, 2002).

É previsto que seja gasto por compras de 50% a 80% da receita total bruta de uma empresa. Desta forma, mesmo pequenas reduções podem impactar significativamente no resultado da companhia (Simões e Michel, 2004).

Gaither e Frazier (2001) afirmam que é desempenhado pelo setor de compras uma função essencial para garantir o cumprimento dos objetivos da organização. E completam: “Sua missão é

perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, nos custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações”.

Para Arnold (1999) a atividade do setor de compras é um procedimento abrangente que envolve toda a organização. O departamento, geralmente, devido à competitividade empresarial, precisa do suporte de outros setores da empresa, como o de desenvolvimento de produtos, área financeira, para que as aquisições realmente tragam benefícios para a organização.

Dentre os principais aspectos estratégicos de compras dentro de uma empresa encontram-se a necessidade de manter a empresa abastecida, onde é papel de compras o abastecimento da linha de produção com insumos, peças ou componentes que comporão o seu produto final, abastecer o estoque, suprir a companhia com material de escritório e com a compra dos serviços necessários para cada departamento da empresa (Dias, 2005).

Além do abastecimento, o departamento de compras também deve garantir as melhores negociações e gerando conseqüentemente um aumento de lucro para a empresa e buscar sempre os fornecedores mais capacitados, tornando-os parceiros da companhia, definindo prazos e condições de entrega (Dias, 2005).

É importante que o comprador seja uma pessoa com conhecimento de mercado e que esteja sempre acompanhando as suas mudanças, buscando inovações e novos fornecedores competitivos.

Para Moraes (2005) é necessário que os trabalhadores desta área estejam muito bem informados e atualizados, além de possuírem habilidades interpessoais como: poder de negociação, boa comunicação, facilidade de trabalhar em equipe, e capacidade de gestão de conflitos. É importante que o comprador seja uma pessoa com conhecimento de mercado e que esteja sempre acompanhando as suas mudanças, buscando inovações e novos fornecedores competitivos.

Strategic Sourcing

Conceitos

Villela Júnior (2007, p. 2) conceitua *Strategic Sourcing* da seguinte forma:

É o processo de desenvolvimento e gerenciamento de relação com fornecedores para aquisição de materiais e contratação de serviços, fundamentada na análise completa do ciclo de compras, voltada para o modelo de custo total de aquisição.

Diferentemente do modelo tradicional, o *Strategic Sourcing* prevê o processo de Compras como estratégico na companhia, tratando a negociação de preços de forma estruturada e considerando no processo os custos administrativos e de utilização do material/serviço (Villela Junior, 2007).

Além disso, utilizando esta metodologia é possível fazer uma avaliação interna e externa dos principais custos da companhia, além de avaliar níveis de serviços prestados pelos fornecedores.

Assim, planeja-se ações específicas e estratégias que visam atender as necessidades da organização (Hoinaski, 2017).

Ainda segundo o autor, indica-se a utilização da Matriz Estratégica de Abastecimento, ou Matriz Kraljic, para fazer a análise da empresa. É um gráfico que demonstra que a estratégia de compra pode variar em “Explorar o Poder de Compra” (Vertical) ou “Otimizar os Processos” (Horizontal). Este modelo permite uma análise profunda e gera discussões para a definição de uma estratégia de compra adequada que habilite a organização a desenvolver diferentes estratégias por fornecedor e será aprofundado no próximo tópico.

Além disso, segundo Hoinaski (2017), a análise de mais três importantes pontos é necessária para concluir a análise estratégica, são eles: entendimento de mercado, reconhecimento das forças e fraquezas e segmentação dos portfólios que explicaremos a seguir.

O autor comenta também que não basta criar apenas as tabelas e gráficos mencionados acima, é necessário também acompanhar os contratos de fornecimento e monitorar os resultados obtidos, além de buscar constantemente atualizações de novas tecnologias, conceitos e recursos para a área de compras.

De acordo com Braga (2010), existem diversos benefícios para a implementação do *Strategic Sourcing*, dentre eles, pode-se mencionar que produtos e serviços podem sofrer significativas reduções de custos; a metodologia traz a implementação de procedimentos padrões que trazem grandes vantagens competitivas para a empresa; cria-se aproximação dos fornecedores trazendo vantagens em tempo de entrega e melhoria da qualidade; permite acesso à tecnologia de ponta; propicia racionalização da base de fornecedores sugerindo processos mais enxutos e estratégicos para a companhia e melhoria no relacionamento interno e externo do setor de compras das organizações.

Para Mitsutani *et al.* (2014) a metodologia de *Strategic Sourcing* alavanca estes resultados econômicos, e permite também a redução de custo e risco, enquanto mantém ou melhora a qualidade e o serviço.

As empresas podem fazer uso da metodologia para se posicionar melhor no mercado, tornando-se um cliente preferencial. Batista e Alves (2014), apontam o *Strategic Sourcing* como alternativa para se diferenciar em um cenário cada vez mais competitivo, estabelecendo estratégias eficientes de compras, investir em relacionamento com seus fornecedores.

Além da área de Compras, recomenda-se que a alta direção esteja comprometida, as diretrizes alinhadas e demais áreas da empresa sejam totalmente envolvidas, formando grupos de trabalho, no modelo de projetos, com suas metas e prazos definidos para alcance dos objetivos estratégicos (Batista; Alves, 2014; Romano, 2017).

Rodrigues (2018) complementa que os custos de aquisição se fundamentam em toda a empresa, e não só em Compras, e impactam na contabilização, fluxo de caixa, contas a pagar, setores usuários.

Aplicada de forma correta, a metodologia é de grande eficiência quando a aquisição é tratada quando os itens estão em categorias, possibilitando a redução de custos e otimização da base de fornecedores (Romano, 2017).

Percebe-se que estes resultados ocorrem independentemente do porte da empresa ou do seu tempo de atuação. Mitsutani *et al.* (2014) afirma que organizações bem posicionadas no mercado, que mapeiam suas categorias de compras dentro da matriz de Kraljic e definem suas estratégias de atuação com garantias de fornecimento, redução do tempo de atendimento, melhora de comunicação interna (organizacional) e externa (mercado), maior conhecimento do mercado fornecedor e desenvolvimentos de parceiros fornecedores, acesso à tecnologia de ponta seja qual for a demanda.

Todavia, Rodrigues (2018) observa que apesar das inúmeras vantagens competitivas que podem ser alcançadas com a aplicação da metodologia, o número de empresas brasileiras que a utiliza é bem inferior quando comparado com organizações de outros países.

Foi identificado que as empresas que utilizam a metodologia em menor intensidade pertencem aos setores de Agronegócios e Alimentos e Bebidas, com índices bem pouco expressivos, com grande caminho a percorrer para sua implantação (Braga, 2010).

As organizações dos demais setores estão com no máximo 2 anos de experiência na utilização, indicando pouca maturidade no processo e sendo o principal motivo que as levaram a isto foi a grande necessidade de redução de custos (Oribe, 2012).

As organizações com mais tempo de utilização são filiais de empresas multinacionais. Rodrigues (2018) afirma que isto é devido à cultura organizacional destas empresas, que possuem diretrizes alinhadas e bem claras.

Etapas do Strategic Sourcing

A metodologia de *Strategic Sourcing* não possui ampla literatura que mostre de forma exata, quais são os passos para sua implementação. A partir de estudos empíricos alguns autores propuseram a formulação de suas etapas, que possuem bastante semelhança entre si.

Considerando a literatura encontrada, nota-se que cada um dos autores que aborda o assunto propõe uma divisão da metodologia em diferentes quantidades de etapas, que acabam se convergindo, não tendo muita diferença quando se analisa o processo como um todo. O presente trabalho, buscando simplificar a aplicação do *Strategic Sourcing*, apresenta a metodologia dividida em 5 etapas, conforme demonstrado na Figura 1.

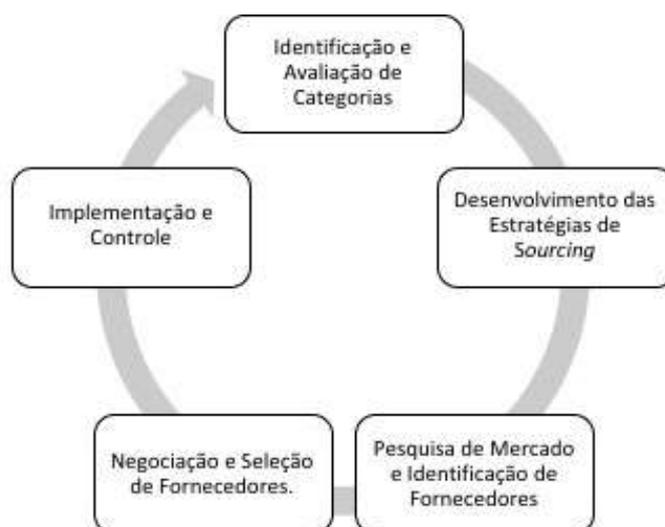


Figura 1. As etapas do Strategic Sourcing.

Primeira Etapa: Identificação e Avaliação de Categorias

A primeira etapa para implementação da ferramenta nas aquisições de uma empresa é a identificação e avaliação de categorias de compras onde haja potencial de ganho (Miszczak, 2014). A partir da identificação da categoria, deve ser feita uma avaliação intensa, onde devem ser avaliados os gastos e as necessidades reais desta categoria (Clegg; Montgomery, 2005).

De acordo com Bim (2016), esta etapa deve contemplar ainda a apuração de volumes já adquiridos, projeções de demanda, análise do processo de compras e identificação de potenciais dificuldades relativos a esta categoria, sejam elas internas ou externas.

Murta *et al.* (2017) complementa, afirmando que esta primeira etapa é a fase da compreensão dos custos e demandas da empresa. Análises tanto quantitativas como qualitativas devem ser feitas a partir dos dados extraídos das diversas bases da empresa, incluindo o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou no português, Sistema de Gestão Empresarial, dados da gestão de contratos, informações de técnicos, almoxarifado, e até mesmo, dos fornecedores.

Miszczak (2014) defende ainda que nesta primeira etapa deve ser analisada a importância do produto ou categoria para a empresa, e ainda buscar entendimento do posicionamento da empresa perante o mercado fornecedor.

De forma geral, as principais informações resultantes desta etapa são: perfil quantitativo e qualitativo da categoria, análise do dispêndio e demanda, e dinâmica do mercado fornecedor (Bim, 2016; Clegg; Montgomery, 2005; Miszczak, 2014; Murta *et al.*, 2017).

Segunda Etapa: Desenvolvimento das Estratégias de Sourcing

Na segunda etapa devem ser desenvolvidas as estratégias que serão utilizadas no processo de compra. Devem então ser selecionados os fornecedores em potencial, através de uma RFI

(*Request for Information*, ou no português “Requisição de Informação”). O objetivo da RFI é buscar informações de empresas que tenham interesse em fornecer a mercadoria ou serviço, dentro dos critérios de qualidade e volume definidos pela empresa (Bim, 2016; Mischak, 2014).

Ao definir a estratégia, é importante que seja feita uma classificação dos itens, considerando risco de abastecimento e impacto financeiro nos resultados. Isso pode ser feito através da Matriz de Kraljic, que permite classificar os itens em quatro quadrantes, definindo a sua importância e classificando-se em não críticos (ou de rotina), alavancáveis, estratégicos e gargalos (Klippel; Antunes Junior; Vaccaro, 2007; Murta *et al.*, 2017). A Figura 2 mostra a estrutura da Matriz de Kraljic.

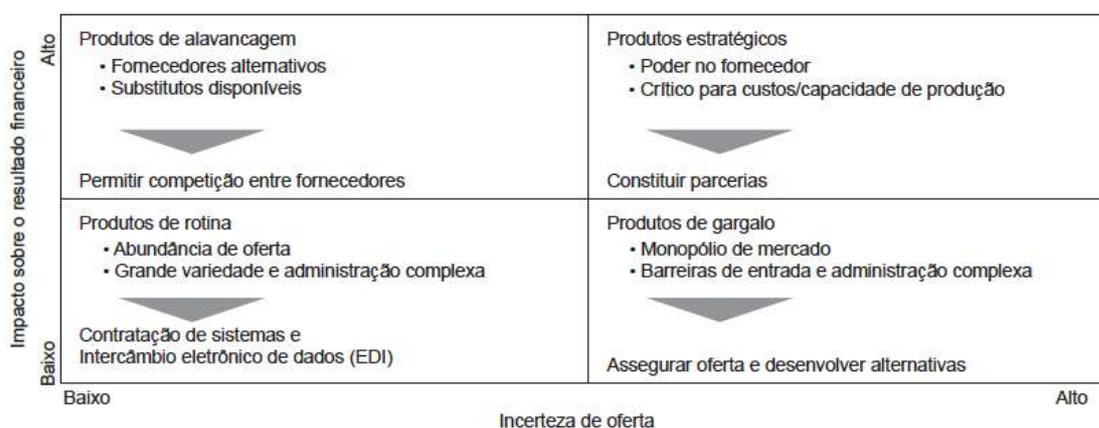


Figura 2. Matriz de Kraljic.

Terceira Etapa: Pesquisa de Mercado e Identificação de Fornecedores

A terceira etapa já envolve o início da aplicação do *Strategic Sourcing* perante o mercado. Nesta fase deve ser feita uma pesquisa de mercado, alinhamento com os *stakeholders* da categoria escolhida e deve ser elaborada a *Request for Proposal* (RFP), ou no português, Requisição de Proposta, ou seja, a solicitação de proposta, que é enviada aos fornecedores em potencial para cotar os itens selecionados (Murta *et al.*, 2017).

De acordo com Batista e Alves (2014) nesta fase deve ser feita uma ampliação da base de potenciais fornecedores. Qualquer fornecedor, independentemente de seu porte e ainda que pareça pequeno para o fornecimento, deve ser analisado. Critérios tais como regiões e mercados atendidos, formato do fornecimento, informações dos produtos, condições contratuais, entre outros, devem ser considerados na análise das possíveis empresas fornecedoras.

Romano (2017) reforça que uma das mais importantes decisões está na escolha correta da fonte de fornecimento, evitando riscos contratuais ou mesmo de entregas. Para isso, é de suma importância a análise criteriosa na seleção dos fornecedores.

Quarta Etapa: Negociação e Seleção de Fornecedores

A quarta etapa do *Strategic Sourcing* refere-se à negociação e seleção de fornecedores. Baseado na classificação dos itens da segunda etapa, e na seleção de fornecedores da terceira etapa, deve-se partir para elaborar a estratégia de abordagem dos fornecedores. Como é provável que o número de potenciais fornecedores para itens não críticos será bem maior que dos itens críticos, o planejamento deverá se adequar ao tipo de item em questão (Murta, 2017).

Como forma de criar maior proximidade com os fornecedores, a utilização de estratégias de negociação “ganhar-ganhar”, devem prevalecer sobre estratégias “ganhar-perder”, gerando relações de longo prazo e vínculos de confiança (Romano, 2017).

Miszczak (2014) defende que os profissionais da área de compras devem ter habilidades diferenciadas e espírito empreendedor. O autor entende que eles devem ser flexíveis e terem capacidade para adaptação em ambientes de negócios em mudanças. As empresas devem reconhecer estas características nos profissionais, pois são fundamentais para o sucesso na implementação do *Strategic Sourcing*.

De maneira prática, nesta etapa deve ser lançada no mercado a RFP e posterior condução de negociações. A RFP deve ser completa, contendo todas especificações e detalhes do fornecimento, facilitando o envio das propostas pelos proponentes. Posteriormente as respostas devem ser analisadas, e parte dos fornecedores devem ser convidados para rodadas de negociações, que podem ocorrer tanto presencialmente, como através de portais, nos chamados leilões eletrônicos (Batista; Alves, 2014). As autoras complementam, afirmando que nesta etapa, devem ser utilizadas as informações das etapas anteriores, ou seja, o levantamento das necessidades da empresa.

O importante é que nesta etapa haja maximização de resultados através de boas negociações. Devem ser negociados ainda junto aos fornecedores os detalhes contratuais e estabelecidos indicadores de desempenho (Bim, 2016).

Quinta Etapa: Implementação e Controle

A quinta e última etapa do processo refere-se à implementação do fornecedor escolhido. Esta fase é importante, pois pode significar a transição entre dois fornecedores, processo que deve ter um acompanhamento próximo da companhia. Além disso, neste momento deve ser determinada o plano de gerenciamento da rotina entre cliente e fornecedor (Batista; Alves, 2014).

Murta (2017) explica que esta etapa pressupõe o monitoramento e controle da prestação do serviço ou entrega de mercadoria. Para prestação de serviços devem ser acompanhados os *Service Level Agreement* (SLA), ou no português, Acordo de Nível de Serviço, definidos nas negociações e formalizados no contrato. Com o passar do tempo, deve ser feita uma comparação avaliativa entre o que foi contratado e o que está sendo realizado. Estas análises e controle da prestação do serviço deve ser feita por uma área específica, normalmente conhecida como gestão de contratos. Em caso de ser constatada alguma diferença entre o contratado e entregue, ou falhas no fornecimento, o fornecedor deve ser notificado, e as penalidades previstas em contrato devem ser aplicadas.

Para Marques e Maçada (2016), nesta última etapa além do monitoramento do desempenho do fornecedor, deve ser feito também pela empresa uma maior aproximação do parceiro, buscando maior intensificação do relacionamento entre as empresas.

3. METODOLOGIA

Com o intuito de se atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa. Para tanto, foram feitas visitas à empresa estudada para investigar a aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* e analisar o ponto de vista das pessoas envolvidas. Quanto aos fins, pode ser caracterizada como descritiva.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada exploratória, dado que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de caso para se buscar os resultados da pesquisa. Este tipo de pesquisa é caracterizada ainda pela proximidade do pesquisador com o objeto do estudo.

E, finalmente, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa utilizou-se de pesquisa bibliográfica e uma abordagem de estudo de caso.

A empresa objeto da presente pesquisa é uma prestadora de serviços na área de saúde. Com apenas 8 anos de mercado, possui atuação em 11 estados do Brasil, tendo como principal negócio o tratamento de câncer.

A coleta de dados foi efetuada através de entrevistas não estruturadas na sede da empresa, e os entrevistados foram três gestores da empresa em estudo, sendo o Gerente financeiro e de compras indiretas e serviços, o Coordenador de compras indiretas e a Gerente Nacional de *Facilities*.

4. DESENVOLVIMENTO

Como na grande maioria das empresas, os procedimentos de compras sempre visam padronizar e trazer maiores benefícios para a instituição, sejam eles financeiros como também em valores de mercado. O Departamento de Compras, como parte fundamental do plano de retenção de custos, precisa ser constantemente aprimorado e inovado com novas ferramentas e capacitações.

Quando a empresa objeto do estudo percebeu que necessitava trabalhar melhor os seus custos, principalmente nos setores de serviço de limpeza e higienização, onde concentrava-se uma representativa parte dos custos, a metodologia do *Strategic Sourcing* apresentou-se como a melhor ferramenta para obter uma atuação mais estratégica do Departamento de Compras e da organização. A busca por qualificações e obtenção de novas certificações técnicas exigidas pelo mercado são objetivos determinados pela empresa, e novas metodologias como esta agregarão de forma sistemática para o sucesso da organização.

Redução do número de fornecedores visando um melhor controle de garantia e qualidade do serviço, aliado com uma maior padronização de processos e maior poder de negociação foram ações

e pontos principais da ferramenta que alertaram para empresa a necessidade de sua implantação imediata.

De acordo com os entrevistados, a aplicação do *Strategic Sourcing* na empresa teve início com estudos em conjunto das áreas de Operações, Compras, Controladoria e Finanças, para encontrar uma categoria onde houvesse oportunidades de melhoria nos serviços recebidos, assim como de ganhos financeiros.

De forma geral, podemos resumir o desenvolvimento do processo de *Strategic Sourcing* na empresa conforme cronograma demonstrado na figura 3.

Dada a seriedade do processo, este teve a participação de um importante grupo de profissionais da empresa, composto pelo Gerente Executivo do Centro de Serviços Compartilhados, Gerente Financeiro, Gerente Nacional de Facilities, *Controller*, Coordenador de Compras e um Analista de Compras.

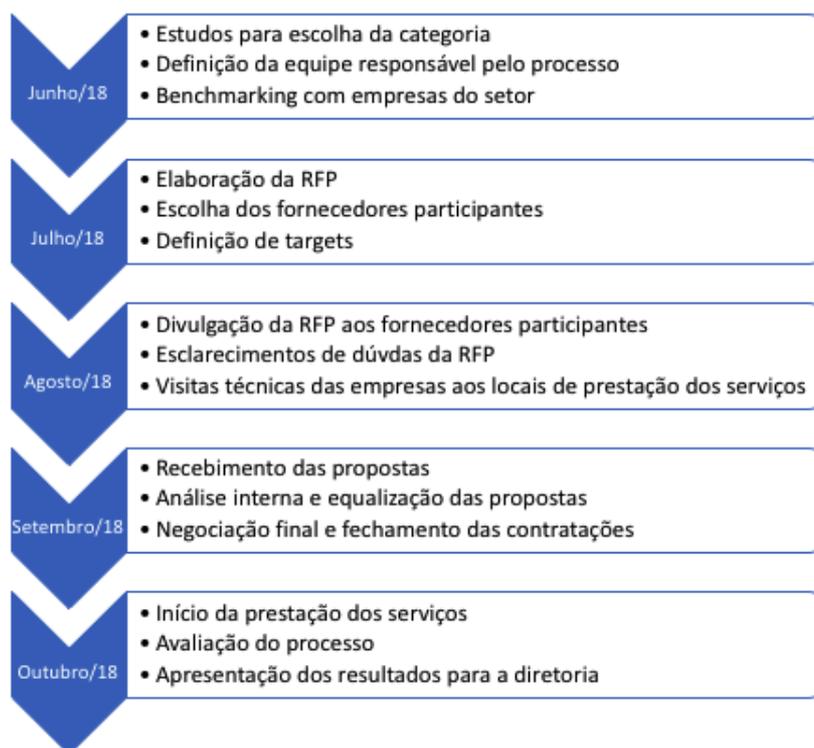


Figura 3. Cronograma do Processo.

A segunda etapa do *Strategic Sourcing* refere-se à definição da estratégia e seleção dos fornecedores que participariam do processo de contratação para o serviço de higienização nas unidades da empresa em estudo.

Para fazer uma pré-lista de fornecedores, a princípio foi considerado pela empresa enviar um RFI aos prestadores de serviço no mercado. De acordo com Bim (2016), o objetivo da RFI seria

buscar maiores informações sobre as empresas, de forma que se conheça os fornecedores que se adequem às necessidades do contratante.

A equipe responsável pela contratação, através de benchmarking, também identificou que este serviço representa um valor considerável no orçamento anual da instituição. Desta forma, ao serem confrontados com a Matriz de Kraljic, os gestores afirmaram que este serviço estaria no quadrante de “Alavancagem”, ou também chamado de “Competitivo”. De acordo com Murta *et al* (2017), nesta categoria estão serviços que possuem muitos fornecedores no mercado, o que gera um mercado altamente competitivo, ao mesmo tempo que há um grande impacto financeiro na companhia.

De acordo com os gestores da instituição, primeiramente foram levantados os atuais prestadores de serviço das diversas clínicas, e feito uma análise daquelas empresas que teriam perfil para atendimento nacional, ou mesmo regional, sendo desconsideradas aquelas empresas que atendiam apenas localmente.

Chegou-se a uma lista de 11 possíveis empresas para envio deste RFI, de médio e grande porte, que teriam capacidade para apresentar propostas para um maior número de unidades, sendo que, em alguns casos, poderiam até mesmo apresentar proposta que atendesse todo do grupo.

Em conjunto com esta identificação dos fornecedores também foi possível desenvolver a terceira etapa da metodologia, que visa para identificar e definir as modalidades de contratação.

Os gestores fizeram uso novamente da ferramenta de *benchmarking*, consultando demais instituições da área de saúde. O intuito foi identificar as formas de trabalho, tipos de contratações praticadas e, optado por terceirização dos serviços, se estas empresas concentraram em apenas um único fornecedor e o que seria fornecido, apenas a mão-de-obra ou também materiais.

Percebe-se que houve uma preocupação também na forma como seria feita a substituição/reposição de funcionários, como era tratado para que não houvesse a descontinuidade dos serviços prestados, ou que houvesse o menor impacto possível. Isto tudo visando minimizar riscos da contratação, como posicionado por Romano (2017) ao reforçar a importância das decisões tomadas nesta etapa.

Neste processo também foi possível refinar a escolha dos fornecedores, alinhando com que foi apontado por Batista e Alves (2014), relacionado ao processo da formação da base de potenciais fornecedores.

Para eliminar ou pelo menos mitigar os riscos da terceirização, a organização definiu que o processo seria para a contratação de mais de uma empresa, dividindo suas unidades por regiões, considerando as melhores propostas que fossem apresentadas.

Após estas sondagens de mercado, averiguando potenciais fornecedores, os gestores constataram que os possíveis fornecedores já eram bem conhecidos, não sendo assim necessário fazer uso da RFI, e que a listagem das empresas fornecedoras previamente levantada atenderia para continuidade do processo.

Definidas as estratégias, a equipe responsável pela RFP partiu para a fase seguinte do processo, onde efetivamente estes fornecedores foram acionados e convidados a participar da disputa.

Na quarta etapa para implementação do *Strategic Sourcing* da empresa em estudo, acontece a Negociação e Seleção de Fornecedores. A estratégia de preferência são as negociações ganha-ganha, na qual se preza a sustentabilidade da relação com os fornecedores. Como mencionado por Romano (2017), este tipo de estratégia gera relações de longo prazo e vínculos de confiança.

Neste processo específico, os fornecedores não são críticos. Porém em outras categorias, aqueles relacionados a medicamentos e produtos médicos, precisam de maior atenção para evitar qualquer falta no estoque e impactos no cliente final. Para estes, a relação é a mais próxima possível. Além disso, na configuração em vigor na empresa, 50% do serviço era terceirizado e 50% composto por equipe própria, sendo este último grupo o mais crítico para reposição, demandando treinamento e maior agilidade no processo.

No que tange a seleção dos fornecedores, utilizou-se pré-requisitos, dos quais cita-se:

- a) Apresentar certidões negativas de impostos federais e de processos trabalhistas e;
- b) Possuir experiência comprovada em, no mínimo, 05 anos nos serviços solicitados;
- c) Possuir capacidade para atender pelo menos 10 unidades do grupo em 3 diferentes estados.

Após análise das informações mencionadas acima e seguindo com a metodologia de Batista; Alves (2014), foi lançada no mercado a RFP e posterior condução de negociações. Uma RFP deve conter todas as informações completas e deve ser enviado no mesmo padrão para todos os fornecedores. Após recebimento das ofertas, estas devem ser analisadas, e parte dos fornecedores são convidados para rodadas de negociações.

Por fim, o fornecedor que apresentar a melhor proposta em termos de qualidade, custo, entrega e parceria será nomeado para fornecimento.

No que se refere ao quinto estágio para implementação do *Strategic Sourcing* onde ocorre a "Implementação e Controle", a adequação a agenda dos profissionais diretamente envolvidos com o processo pode ser destacada como a maior dificuldade desta etapa. De acordo com Batista (2014), esta etapa necessita de um acompanhamento próximo da empresa, com muita análise e dedicação, desta forma, não se pode fazer cronogramas apertados devido ao risco de não cumprimento, ou, de cumprimento com baixa qualidade. Visto que a equipe é grande, foi possível realizar uma boa divisão de tarefas para manter a qualidade do processo.

Para Murta (2017), nesta etapa deve ser feito o monitoramento e controle da prestação de serviço ou entrega do produto, sendo assim, serão criados KPIs para monitoramento dos resultados do projeto, e estes serão inicialmente financeiros. Foram levantados os custos atuais por FTE (*full time equivalent*), e posteriormente estipuladas metas para o processo. Além destes, foram levantados por *brainstorm* alguns possíveis KPI's para controle do *Strategic Sourcing*, sendo eles:

- a) % Fornecedores contatados e que enviaram propostas

- b) % Fornecedores classificados nos pré-requisitos;
- c) % Fornecedores qualificados para negociação;
- d) % Fornecedores selecionados.
- e) Melhoria obtida na negociação (R\$).

Estes controles também possibilitaram aos gestores apresentarem o resultado final da contratação à Diretoria, se o que foi planejado foi alcançado, se os ganhos financeiros estão dentro do esperado, se haverá a necessidade de ajustes na contratação, se os riscos estão realmente eliminados, ou pelo menos minimizados, e se há melhorias a serem realizadas.

De acordo com os entrevistados, espera-se que após a implementação dos novos fornecedores, consiga se chegar a uma redução de aproximadamente 15% nos custos anuais nos serviços de higienização do grupo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia do *Strategic Sourcing* é uma ferramenta que agrega considerável valor às negociações das empresas. Com etapas bem definidas e processos a serem seguidos, sua implementação traz ganhos significativos para as organizações que a adotam, não apenas em termos financeiros, mas também na qualidade dos serviços recebidos, garantia de fornecedores com a qualificação necessária e maior segurança do que foi contratado.

A empresa objeto desta pesquisa é uma prestadora de serviços no segmento de saúde que implementou o *Strategic Sourcing* na categoria de serviços de limpeza e higienização de suas unidades, e, contando com uma equipe multidisciplinar e forte apoio da direção, foi feito um processo de contratação dos serviços para suas unidades espalhadas ao longo de 11 estados do Brasil.

Foi possível identificar que as projeções apresentadas pelos entrevistados estavam alinhadas com os possíveis benefícios que o processo apresenta.

O que se viu é que a aplicação da metodologia trouxe maior clareza para a organização em relação aos seus gastos e ao serviço recebido. Outro ganho com o uso do *Strategic Sourcing* foi conhecer melhor o mercado fornecedor, padronização dos serviços de higienização nas unidades, refinar a forma de contratação, visando obter maiores garantias para uma boa execução dos serviços contratados e eliminação de riscos da descontinuidade de atendimento.

Além disso, um ganho muito importante possível com a implantação deste processo é a redução de dos custos de contratação, cujas projeções da empresa estudada foram mensuradas em torno 15% do valor total atual.

Espera-se que a presente pesquisa sirva como referência para outras empresas iniciarem a aplicação do *Strategic Sourcing* em suas áreas de compras, melhorando a performance de seus fornecedores e tendo resultados financeiros positivos.

6. REFERÊNCIAS

Alto, Clélio Feres Monte *et ali* (2009): **Técnicas de Compras**. FGV, Rio de Janeiro.

Arnold, J. R. Tony (1999): **Administração de Materiais**. Editora Atlas, São Paulo.

Batista, Anaulya; ALVES, Larissa Oliveira Lacerda. (2014): **Estudo de caso**: proposta de aplicação do *Strategic Sourcing* nos elos da cadeia produtiva de gelatina. Monografia. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, Brasil.

Ballou, R. H. (2001): **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Bookmann, Porto Alegre.

Bim, Cilene (2016). **Strategic Sourcing: manual de aplicação da metodologia de compras estratégicas**. INLACCE, São Paulo.

Braga, Ataíde (2010): Strategic Sourcing: a transformação estratégica das empresas compradoras. **Revista Tecnológica**, n. 175, p. 142-146.

Christopher, Martin (2009): **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. Cengage Learning, São Paulo.

Clegg, H; Montgomery, S. (2005): 7 Steps for sourcing information products. **Information Outlook**, v. 9, n. 12, dez. 2005. p. 34-39.

Coletti, J. A. R. *et al.* (2002): A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da rede super. **Anais XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, Brasil.

Dias, M A P. (2005): **Administração de Materiais**. Editora Atlas, São Paulo.

Gaither, Norman; Frazier, Greg (2001): **Administração da produção e operações**. Pioneira, São Paulo.

Hoinaski, Fábio (2017): **Como fazer Strategic Sourcing**: conceito, importância e aplicação: o guia absolutamente completo. Acesso em 27 de maio de 2018 de <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/como-fazer-strategic-sourcing-conceito-importancia-e-aplicacao-o-guia-absolutamente-completo/100089/>

- Kim, Minkyun; Suresh, Nallan C.; Kocabasoglu-Hillmer, Canan (2015): A contextual analysis of the impact of strategic sourcing and E-procurement on performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 1, p. 1-16.
- Klippel, Marcelo; Antunes Júnior, J. A. V.; Vaccaro, Guilherme Luís Roehe (2007): Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 181-192.
- Martins, Karla Vanzelli *et al* (2008): Administração de compras na cadeia de suprimentos. VII Ciclo de Estudos em Administração. In: Ciclo de Estudos em Administração, 7. **Anais...** Ivaiporã, PR: Faculdades Integradas do Vale do Ivaí. p. 37-49.
- Marques, Ramiro Queirolo; Maçada, Antônio Carlos Gastaud (2016): **A implantação de um setor de gestão estratégica de compras em uma empresa de comunicação através dos métodos de Strategic Sourcing (Compras Estratégicas) e Total Value Of Ownership: TVO (Valor Total De Propriedade)**. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC (Curso de Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- Miszczak, Michael (2014): **Strategic Sourcing**: a paradigm shift in supply chain management. Applied Project. Athabasca University, Athabasca.
- Mitsutani, Claudio *et al* (2014): **Compras estratégicas**: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios. Saraiva, São Paulo.
- Moraes, André (2005): **Gestão de Compras**: apostila do curso de Administração Industrial. CEFET, Rio de Janeiro.
- Murta, Aurelio Lamare Soares *et al* (2017): Strategic Sourcing: uma nova abordagem da área de suprimentos. **SBIJOURNAL**, n. 69.
- Oribe, Márcia (2012): **Você sabe o que é Strategic Sourcing e quais as suas vantagens e desafios?**. Acesso em 03 de junho de 2018 de <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/voce-sabe-o-que-e-strategic-sourcing-e-quais-as-suas-vantagens-e-desafios>
- Romano, Fabiano (2017): **A utilização da metodologia de Strategic Sourcing para a aquisição de embalagens numa indústria de alimentos**. Monografia (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, Brasil.
- Rodrigues, Silvio (2018): **Strategic Sourcing**: conceito, boas práticas e sua implantação em compras/suprimentos visando alto padrão na gestão. Acesso em 03 de junho de 2018 de

<https://pt.linkedin.com/pulse/strategic-sourcing-conceitos-boas-praticas-e-sua-em-alto-rodrigues>

Silva, Frank Van Rikard Santos da *et al* (2008): **Gestão de compras**. Faculdades Integradas Do Vale do Ivaí, Ivaí, Brasil.

Simões, E.; Michel, Murillo (2004): Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista científica eletrônica de ciências contábeis**, v. 2, n. 3, p. 1-7.

Villela Júnior, José Ignácio (2007): **Compras estratégicas**. IETEC, Belo Horizonte.