



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCSO IGOR BENEVIDES NEVES

**COMPRAS ESTRATÉGICAS: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE STRATEGIC
SOURCING EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.**

**CAMPINA GRANDE
2021**

MARCSOON IGOR BENEVIDES NEVES

COMPRAS ESTRATÉGICAS: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE STRATEGIC SOURCING EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira

**CAMPINA GRANDE
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N513c Neves, Marcson Igor Benevides.
Compras estratégicas [manuscrito] : aplicação da metodologia de Strategic Sourcing em uma empresa da cidade de Campina Grande-PB. / Marcson Igor Benevides Neves. - 2021.
29 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2021.
"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Departamento de Administração e Economia - CCSA."
1. Compra estratégica. 2. Economia de custo. 3. Cadeia de suprimento. I. Título

21. ed. CDD 658.7

MARCSO IGOR BENEVIDES NEVES

COMPRAS ESTRATÉGICAS: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE STRATEGIC SOURCING EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 03/06/2021.

BANCA EXAMINADORA

Viviane Barreto Motta Nogueira

Prof. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Sibele Thaise Viana Guimarães Duarte

Profa. Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães Duarte
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Kaline Di Pace Nunes

Prof. Me. Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1	Histórico da Função Compras.....	6
2.2	Cadeia de Suprimentos.....	7
2.3	Compras Estratégicas.....	8
2.4	Metodologia Strategic Sourcing.....	11
3	METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1	Etapas de fundamentação	15
4.1.1	<i>Identificação da categoria</i>	15
4.1.2	<i>Definição dos requerimentos internos</i>	16
4.1.3	<i>Entendimento do mercado fornecedor.....</i>	18
4.1.4	<i>Elaboração do modelo de custo total (TCO)</i>	19
4.2	Etapas de elaboração de estratégia	20
4.2.1	<i>Identificação de estratégias e melhorias</i>	20
4.2.2	<i>Análise de fornecedores.....</i>	20
4.3	Etapas de negociação e implantação	21
4.3.1	<i>Processo de cotação.....</i>	21
4.3.2	<i>Processo de negociação.....</i>	22
4.3.3	<i>Formalização de acordos</i>	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS	25

COMPRAS ESTRATÉGICAS: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE STRATEGIC SOURCING EM UMA EMPRESA DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.

Marcson Igor Benevides Neves¹

RESUMO

Diversos autores tem evidenciado através de suas obras a evolução e mudança de abordagem das compras corporativas de um modelo transacional para um modelo estratégico. Ferramentas e metodologias foram criadas ao longo do tempo para apoiar no direcionamento do setor de compras. Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi identificar as etapas de aplicação da metodologia do *Strategic Sourcing* e os impactos financeiros e operacionais em uma empresa da cidade de Campina Grande-PB. A pesquisa possui natureza exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, e fez uso da revisão e análise documental, de conteúdo e de entrevista individual. Os resultados identificaram nove etapas percorridas para aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing*, que resultaram em economia nos custos das transações, redução de SLA's (*Service Level Agreement*), mudança das solicitações para a modalidade online, detalhamento de relatórios operacionais e aumento do prazo de pagamento. Esta pesquisa contribuiu ao mostrar o papel estratégico que o departamento de compras pode desempenhar na organização e a adaptabilidade do *Strategic Sourcing* auxiliando dessa forma no direcionamento de esforços de pesquisadores e gestores da área.

Palavras-chave: Compra Estratégica. Economia de Custo. Cadeia de Suprimento.

ABSTRACT

Several authors have evidenced through their works the evolution and change in the approach of corporate purchases from a transactional model to a strategic model. Tools and methodologies have been high over time to support the direction of the purchasing sector. Therefore, the objective of this research was to identify the stages of application of the Strategic Sourcing methodology and the financial and operational impacts in a company in the city of Campina Grande-PB. The research had an exploratory-descriptive nature, with a qualitative approach, and made use of documentary review and analysis, content and individual interview. The results identified nine steps taken to apply the Strategic Sourcing methodology, which resulted in savings in transaction costs, reduction of SLA's (Service Level Agreement), change of occurrences to an online modality, details of operational reports and increase in payment terms. This research contributed by showing the strategic role that the purchasing department can increase in the organization and the adaptability of Strategic Sourcing, thus helping to direct the efforts of researchers and managers in the area.

Keywords: Strategic Sourcing. Cost Savings. Supply Chain

¹ Aluno de graduação no curso de Administração na Universidade Estadual da Paraíba, Campus I
E-mail: marcsonibneves@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Observando o histórico das organizações de modo geral, muitas mudanças aconteceram no decorrer dos anos dentro de um contexto sociopolítico que reflete internamente no modo operante das empresas e de sua estratégia organizacional. O departamento de compras, apesar de historicamente ter sido pouco estudado se comparado a outras áreas de conhecimento, tem se tornado palco de discussões que permitem enxergar a sua importância e os impactos que a otimização dos custos de aquisições e desenvolvimento de modelos de abastecimento podem trazer a cadeia de valor das organizações, sendo essas ações refletidas em sua margem de lucro.

Bim (2016) traz em sua obra a importância e o potencial de geração de resultado em curto e médio prazo que o departamento de compras pode proporcionar se comparado a área de vendas, que geralmente é vista pelos acionistas como a área focada em trazer resultados na linha de lucro das organizações. Mitsutani, et al. (2014, p. 15), diz que “em empresas industriais, em média, 50% dos custos são comprados ou contratados, implicando responsabilidade direta na geração de valor econômico”.

A transformação e evolução da área de compras tem se mostrado motivada por fatores amplos e complexos. No Brasil “[...]o principal motivo para inserção da empresa no caminho do estabelecimento estratégico de Compras é a pressão cada vez mais forte por redução de custo dos produtos e serviços adquiridos” (BRAGA, 2010)

A otimização de custos empresariais, vai além do corte de recursos desordenados e sem planejamento, não sendo uma atividade nada simples. A área de compras, que muitas vezes vista como geradora de custos, por atender toda ou maior parte da demanda de compras da organização, conta com o suporte de diversas ferramentas e metodologias que apoiam na otimização de custos de forma estratégica e ao mesmo tempo alinhada com o objetivo da organização.

Neste sentido a metodologia do *Strategic Sourcing* surge como:

[...] 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)

Mediante contexto e partindo do pressuposto que o mercado tem exigido das empresas uma maior capacidade de promover mudanças e adaptações em um curto período de tempo surge a inquietação que motiva esta pesquisa: Quais são os impactos financeiros e operacionais da aplicação do *Strategic Sourcing* e quais etapas do processo são seguidas para alcance de tais resultados?

O estudo tem como objetivo identificar as etapas percorridas e quais os impactos financeiros e operacionais da aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* em uma empresa de consultoria em tecnologia da informação com filial na cidade de Campina Grande-PB.

Com isso, pretende-se construir uma visão qualitativa da aplicação e efetividade da metodologia na empresa objeto de estudo desta pesquisa, com um viés focado identificação das etapas de aplicação e na sua efetividade financeira e operacional.

Este estudo subdivide-se em partes, iniciando com a introdução, seguido do referencial teórico, metodologia, análise e apresentação dos resultados, considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico da função compras

A função de compras dentro das organizações, mostra ser uma atividade essencial para manutenção do funcionamento dos processos internos, pois é o setor responsável pelas aquisições de produtos e serviços que as mais diversas áreas demandam, desde a compra de matéria prima até a entrega final do produto ou serviço. Lambert, Cooper e Pagh (1998), mencionam que a gestão de compras é a parte da cadeia de suprimentos responsável por controlar, analisar e organizar o fluxo de materiais, serviços e informações entre seus elos.

Nunes et al. (2016) cita que é de responsabilidade da área de suprimentos todas as atividades que fazem parte desde o planejamento da compra até a entrega dos serviços e/ou materiais necessários para a organização. Além disso, tem como objetivo atrelado a essas atividades, garantir qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e melhores custos das aquisições. Senapeschi Neto (2008) completam que além da negociação e compra, a gestão dos relacionamentos com fornecedores diretos e indiretos na cadeia de suprimentos, também fazem parte do papel estratégico de compras.

A compreensão da capacidade estratégica da área de suprimentos segundo Ballou (2007) nem sempre foi evidente. Em meados dos anos 50, a logística e suprimentos estavam ligadas meramente a manutenção, aquisição e transporte de instalações militares. No Brasil, na mesma época, as atividades ligadas a suprimentos eram deixadas em segundo plano, pois o principal objetivo das organizações era vender para suprir a demanda crescente nacional, proporcionada pelo regime militar. Nesse cenário o objetivo de suprimentos era apenas entregar os produtos e serviços e gerar o mínimo de problemas possíveis. (MITSUTANI, et al. 2014)

Um fator importante que contribuiu para o aumento de visibilidade da área de compras nos anos 70, foi a crise do petróleo, que ocasionou a diminuição da oferta da matéria e conseqüentemente o aumento do seu valor. Neste contexto, se fez necessário ter um maior controle e assertividade na compra (MARTINS; ALT, 2009). Para Mitsutani et al. (2014) esse cenário também proporcionou a adoção de novas estratégias em empresas japonesas que estreitaram a relação com seus fornecedores, garantindo assim a continuidade da produção. Muitos desses aspectos, mais tarde foram incorporados por empresas ocidentais.

A gestão de compras no Brasil passou a ser protagonista nos anos 2000, após a crise econômica que se iniciou em 2007 com a ruptura da confiança do crédito imobiliário norte-americano que atingiu os investimentos privados de vários países do mundo. O Brasil, como um país emergente nesse contexto, passou a ter uma maior representatividade política e econômica no cenário global e as empresas se viram pressionadas a buscar formas de atendimento eficientes para contornar as ineficiências de do ambiente regulatório retrógrado que estava instalado (MITSUTANI et al., 2014). Nesse sentido o departamento de compras ganha mais visibilidade nas empresas, deixa de lado a sua antiga abordagem transacional e assume um papel mais estratégico nas organizações.

2.2 Cadeia de suprimentos

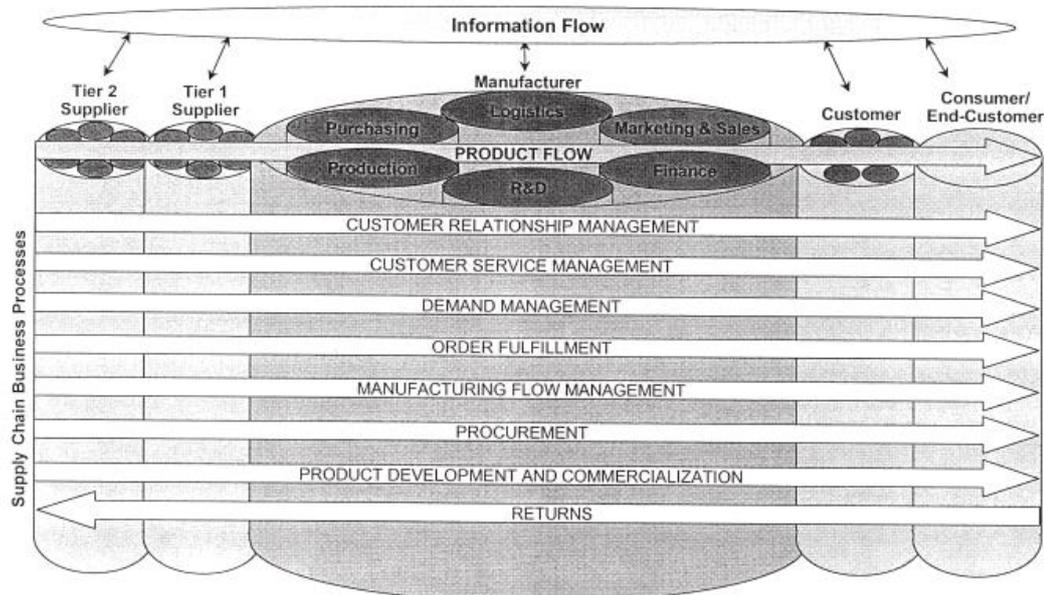
O processo de gestão das organizações tem evoluído ao mesmo passo da competitividade no mercado, levando a adoção de práticas coletivas e interligadas e se distanciando de práticas individuais. Apesar da cadeia de suprimentos ser ainda um tema em construção, sua abordagem segue a mesma ideia de coletividade e interligação entre os setores existentes nas empresas.

Lummus e Vokurka, (1999), definem a cadeia de suprimentos como um conjunto de atividades relacionadas a distribuição do produto ao consumidor final, desde a etapa de aquisição de matéria prima, assim como o sistema de informações que dá suporte por todo o processo. Cooper, Lambert e Pagh (1997), indicam que não existe uma visão consistente do que é e como se constitui a cadeia de suprimentos, mas que o seu objetivo deve ser buscado por todos os elos envolvidos, de forma integrada através do desenvolvimento de funções e processos consonantes com os objetivos estratégicos da organização.

A gestão da cadeia de suprimentos sincroniza as atividades com o objetivo de reduzir custos, minimizar ciclos e potencializar o valor agregado que a aproximação das áreas e departamentos podem proporcionar (ZAGHA; CERRA, 2010).

Bornia e Lorandi (2011) destaca que um dos principais modelos de gerenciamento da cadeia de suprimentos é o GSCF (*Global Supply Chain Forum Model*) que utiliza a integração de modelos de negócio chave para atendimento da demanda do cliente final. Este modelo pode ser representado conforme abaixo na figura 1.

Figura 1 – Configuração da Cadeia de Suprimentos



Fonte: LAMBERT, COOPER (2000, p. 67)

A figura 1 apresenta oito atividades chaves que percorrem toda a cadeia de suprimentos e envolvem toda a organização por meio das áreas funcionais. Este modelo prevê desdobramento de atividades estratégicas e operacionais, a partir das áreas funcionais, de modo que a implementação ocorra por meio da interligação de suas atividades. (BORNIA; LORANDI, 2011). As esferas funcionais que compõem a cadeia incluem Marketing, P&D, Finanças, Produção, Compras e Logística. Enquanto a cadeia de suprimentos deve fazer a gestão de todos os processos, cada

esfera é responsável por realizar seus subprocessos e atividades, planejando-as estrategicamente e, posteriormente após estabelecido, operacionalizá-las. (LAMBERT; COOPER., 2000).

Souza (2008) descreve estes processos da seguinte forma:

- Gestão das relações com os clientes: Identifica os clientes e grupos de clientes chaves, que são críticos para o sucesso do negócio, e estabelecem acordos de fornecimentos de produtos e serviços traçando o nível de atendimento desejado;
- Gestão do Serviço ao Cliente: Proporciona informações em tempo real de previsões de entregas e disponibilidade dos produtos. São considerados pontos chaves na administração dos acordos de fornecimento de produtos e serviços;
- Gestão da demanda: Busca equilibrar a capacidade de fornecimento com a demanda do cliente e desta forma proporcionar um maior controle de nível de estoque e conseqüentemente controle de custos;
- Atendimento dos pedidos: Busca proporcionar uma alta taxa de atendimento de pedidos, mantendo integrada as atividades de planejamento da produção, distribuição e entrega, buscando também redução dos custos de entrega através de alianças com membros chaves da cadeia de suprimentos;
- Gestão do fluxo de manufatura: Para buscar minimizar desperdícios e potencializar os custos, esta atividade substitui o modelo que tradicionalmente adotado pelas empresas de produção e envio dos produtos ao canal de distribuição baseados em históricos pelo modelo de *just-in-time* (JIT) em que a produção demandada de acordo com a necessidade do cliente;
- Desenvolvimento do Produto e Comercialização: Responsável por integrar clientes e fornecedores ao processo de desenvolvimento de novos produtos. Em empresas que este desenvolvimento é crítico, a área de relacionamento com o cliente deve estar próxima de seus clientes de modo a identificar suas necessidades e desenvolver alternativas de implantar no fluxo de produção soluções que supram estas necessidades;
- Gestão de retorno: Oferece oportunidade de melhoria de produtividade de projetos proporcionando vantagem competitiva;
- Compras: Atua no gerenciamento de fornecedores estratégicos e busca eficiência nos processos de compras em busca de redução de custos e redução do tempo de ressuprimento.

Neste último processo Croxton et al. (2001), substitui o termo de Compras por Gerenciamento de relacionamento com Fornecedores, pois destaca que outros estudos definem a função compras como simplesmente o ato de comprar e todos os processos relacionados a aquisição de produtos e serviços com base nas especificações passadas pelos requisitantes, definições essas que não representam adequadamente a visão da cadeia de suprimentos.

2.3 Compras estratégicas

A esfera de compras deve assegurar a gestão eficaz dos recursos de modo que o processo flua desde a identificação da necessidade até o seu efetivo abastecimento, levando como premissa os objetivos estratégicos da organização (GEORGINO, 2019). Para Simões e Michel (2004) a atividade de compras afeta diretamente o gerenciamento, competitividade e sucesso da empresa, por ser o agente responsável por estabelecer e garantir o abastecimento dos insumos para seu funcionamento.

Devido ao posicionamento estratégico nas organizações, a função compras passou a ser vista como parte integrante e importante da logística e da chamada cadeia de suprimentos (*Supply Chain*) (MARTINS; ALT, 2009). Georgino (2019), diz que além de apenas interagir com os agentes da cadeia de suprimentos o processo de compras deve integrar e converter as oportunidades em geração de valor para a organização.

Neste sentido a atuação estratégica de compras se dá pela identificação de forma criteriosa das possíveis fontes de fornecimento assim como a avaliação, negociação, contratação e realização de acompanhamento contínuo do relacionamento e acordos fechados tendo como objetivo de aumentar a competitividade das empresas. (NEVES; HAMACHER, 2004).

A abordagem dos profissionais e postura do departamento de compras também deve acompanhar a evolução para um estágio mais estratégico. Silva (2007) aponta algumas diferenças de papéis no processo estratégico de compras em relação ao transacional, onde a abordagem tende a ser mais estratégica, substituindo as rotinas de pedidos e dando mais ênfase em atividades de negociação de itens críticos e relacionamento mais longos, reduzindo o custo total das aquisições e desenvolvimento de fornecedores.

Quadro 1 –Diferenças entre processos de compras estratégico e transacional

	Processo de Compras Estratégico	Processo de Compras Transacional
Objetivo	Estabelecimento e manutenção de contratos de longo prazo; gestão de relacionamento entre empresa compradora e fornecedora.	Transação de processos de acordo com contratos pré-estabelecidos.
Atividade principal	Seleção de fornecedores e negociação de contratos de fornecimento	Pouca interação entre fornecedores e compradores.
Impacto	Redução no custo dos insumos, conseqüentemente das mercadorias vendidas.	Redução no registro de dados e/ou custo do processo.
Habilidade necessária	Análise de dados, negociação de contratos, capacidade de construção e gestão de relacionamento com outras empresas (fornecedores).	Prática apenas operacional.
Natureza	Trabalhos não rotineiros	Tarefas rotineiras e operacionais.

Fonte: (ALANIZ;SHUFFILED, 2001) apud (SILVA, 2007)

Mitsutani et al. (2014) sugere que a evolução do modelo transacional para o estratégico de compras e sua implantação se divide em quatro fases: Diagnóstico das práticas atuais de compras; definição das estratégias de implementação; implementação das compras estratégicas e controle e melhoria contínua dos processos.

A identificação e entendimento do contexto geral e dos desafios do setor de compras, é julgado como fundamental por Mitsutani et al. (2014) para que as estratégias sejam aplicadas de forma correta e atinja os objetivos estabelecidos. O *spend analysis* surge nesse contexto como uma atividade importante que permite aos envolvidos no processo enxergar em linhas gerais os gastos de toda organização, dando suporte para classifica-los por categorias e subcategorias e

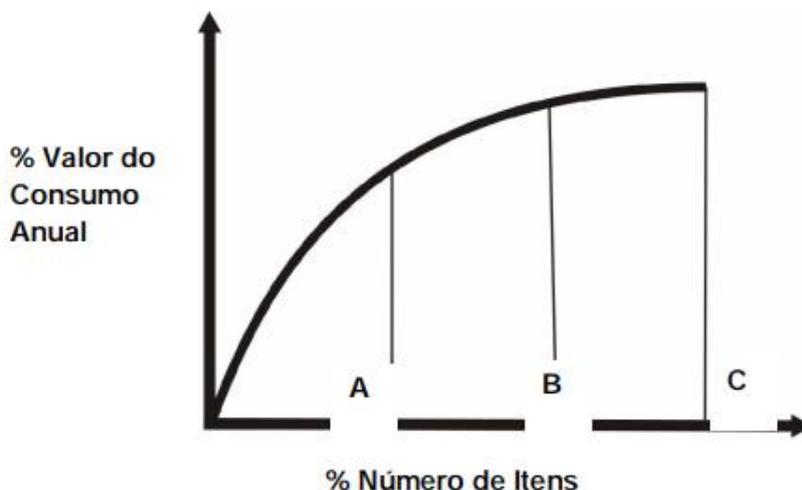
desta forma permitir identificar as principais oportunidades de redução de custos (BIM, 2016).

Bim (2016) também destaca que todo o processo deve ser focado nos itens mais estratégicos e relevantes para a organização, considerando como critério de priorização, os itens da chamada Curva A do Diagrama de Pareto, que representam uma maior importância em termos financeiros. Mitsutani et al. (2014) acrescenta que outras questões são cruciais para a definição da análise dos gastos tais como: alinhamento estratégico do negócio, análise da concorrência e qual a visão de investimento da organização.

Mendanha (2018) traz em sua obra que o diagrama de Pareto ou curva ABC, foi adotado pela administração para auxiliar nas tomadas de decisão de cenários que envolvem um grande volume de dados. Loprete et al. (2009) menciona que esta é uma ferramenta de grande importância, pois permite identificar os itens que merecem uma atenção prioritária e tratamento adequados quanto a sua administração.

Nesse sistema os itens podem se enquadrar em três grupos: Itens da curva A, que possuem uma menor quantidade de itens porém com valores mais representativos; Itens da Curva B, composto com um número médio de itens que representam de 20 a 30% do investimento total; e Itens da curva C, que representam um número elevado de itens de baixo investimento (LOPRETE et al., 2009).

Figura 2 – Diagrama de Pareto – Curva ABC



Fonte: Loprete et al. (2009)

Outra ferramenta é a matriz de Kraljic que é responsável por traçar e definir a estratégia de compra a ser utilizada em cada item ou categoria, podendo ser definida de acordo com a realidade, necessidade e prioridade de casa empresa (CERVEIRA, 2018). Kraljic (1983) sugere que a estratégia de suprimentos deve ser definida em duas dimensões: a importância da compra e complexidade do mercado fornecedor, sendo essas dimensões avaliadas por alguns critérios, conforme figura 3, que definem estratégias e abordagens diferentes e enquadram os itens como:

- Itens estratégicos: São itens que tem uma maior representatividade no resultado da empresa e que somado a isso são escassos e possuem uma maior complexidade de fornecimento (SANTOS,2020). Kraljic (1983) sugere que sejam realizadas análises mais detalhadas, contratos de longo prazo prezando pelo

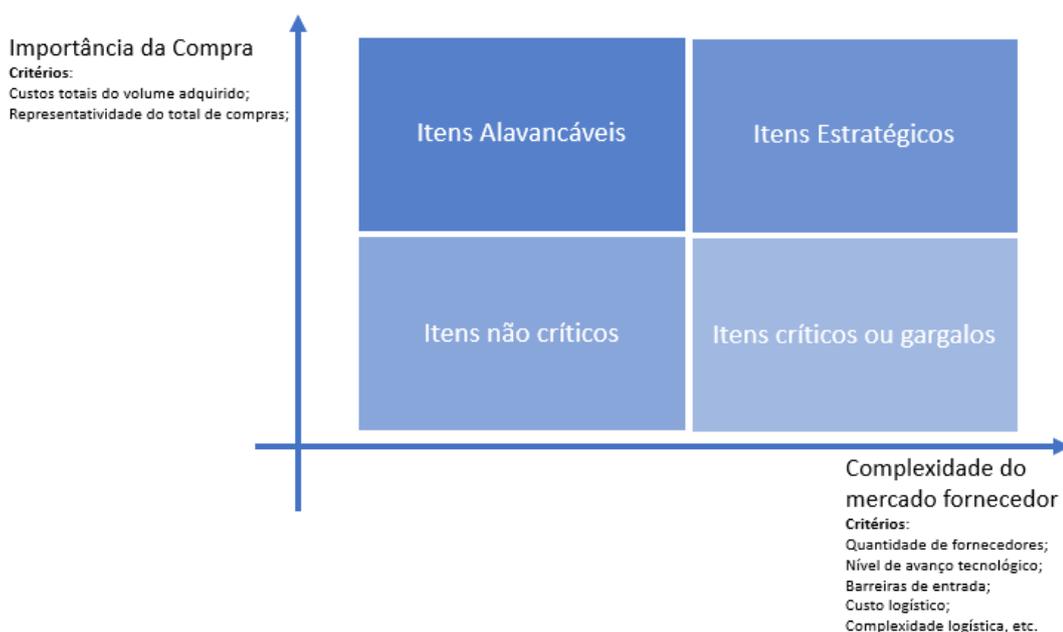
relacionamento com os fornecedores, planejamento acurado (logístico, inventário, etc), decisões de *make or buy*, análise de risco, planos de contingências e demais análises microeconômicas.

- Itens críticos ou gargalos: Podem apresentar incertezas de oferta e um baixo impacto financeiro, mas que podem ser potenciais problemas para a empresa por possuírem características específicas (SANTOS,2020). Para Kraljic (1983) estes itens exigem modelos de decisão específicos, com planos de contingências, monitoramento do fornecedor e estoques de segurança.

- Itens Alavancáveis: Possuem custos elevados, porém a complexidade do mercado fornecedor é baixa, possuindo uma ampla oferta (SANTOS,2020). Devido a estas características do quadrante, o poder de barganha da empresa compradora é alto e por isso algumas estratégias como: concorrência entre os fornecedores, análise de itens substitutos e negociações de preços máximos, podem ser adotadas (KRALJIC,1983).

- Itens não críticos: São itens rotineiros e que não apresentam grande impacto no resultado da organização (SANTOS,2020). Para Kraljic (1983) estes itens demandam análise de mercado e políticas de decisões simples voltadas a um modelo de otimização de estoque e padronização dos produtos.

Figura 3 – Critérios e caracterização dos quadrantes



Fonte: KRALJIC (1983, com adaptações)

Baseadas em informações de análises internas e externas da organização, pode-se encontrar alguns modelos de compras estratégicas estruturadas de forma sequencial e com fases bem definidas, que fornecem a área de compras diretrizes para sua aplicação e funcionamento, com atividades específicas que devem ser desenvolvidas para alcançar de forma estratégica seus objetivos.

2.4 Metodologia *Strategic Sourcing*

Com o foco cada vez mais voltado em gerar resultados e aumentar a lucratividade de seus sócios e acionistas, as organizações buscam formas de

potencializar seus ganhos e, de forma geral, dois aspectos são fundamentais e diretamente responsáveis no resultado final: a forma como são vendidos seus produtos e serviços e a forma como são comprados seus suprimentos.

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

Brandão (2008) descreve o *Strategic Sourcing* como uma metodologia aplicada a área de compras que busca a redução de custos, melhoria de qualidade e de relacionamento com o mercado fornecedor. Em complemento Bim (2016) diz que esta metodologia também busca mapear, medir e priorizar oportunidades no menor tempo possível sustentando os resultados, criando desenvolvendo relações com o mercado fornecedor e garantindo o cumprimento da qualidade exigida pelas operações com o envolvimento dos usuários internos e fornecedores (BIM,2016).

Na aplicação desta metodologia não deve ser considerado apenas o ganho financeiro, mas somado a este aspecto, deve ser considerado o ganho qualitativo que pode ser alcançado em sua finalização (Pasquale, 2012).

Bim (2016) cita alguns fatores que motivam as organizações a aplicarem esta metodologia:

- Pressão por redução de custos;
- Necessidade de desenvolvimento de estratégias de gestão de categorias;
- Necessidade de desenvolvimento de capacidade de fornecedores;
- Necessidade de racionalizar a base de fornecedores;
- Potencializar o tempo de compras/suprimento;
- Necessidade de melhoria de visibilidade e o controle de gastos;
- Custo de oportunidade;
- Apoio da gerência executiva

Bim (2016) divide a aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* em 3 grandes grupos: Fundamentação, elaboração de estratégias e negociação e implantação de acordos. Cada grande grupo possui etapas, que somadas totalizam 8 (oito etapas), sendo elas:

Etapa 1: Definir Requerimentos Internos - Esta etapa é a primeira e uma das mais importantes e complexas de todo o processo de *Strategic Sourcing*, pois permite entender, em todos os seus detalhes e dimensões, o que está sendo adquirido.

O objetivo desta etapa é identificar o valor referência para apuração dos resultados do processo, chamado de *baseline* de preços.

Etapa 2: Entender Mercado Fornecedor - Esta etapa busca entender o mercado fornecedor da categoria em análise.

Ao final, deve-se obter o Poder de Barganha da Organização frente ao mercado e uma primeira lista com todos os seus fornecedores.

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

Etapa 4: Desenvolver Modelo de Fornecimento – Através da análise de possíveis alternativas estratégicas de fornecimento, esta etapa procura novas

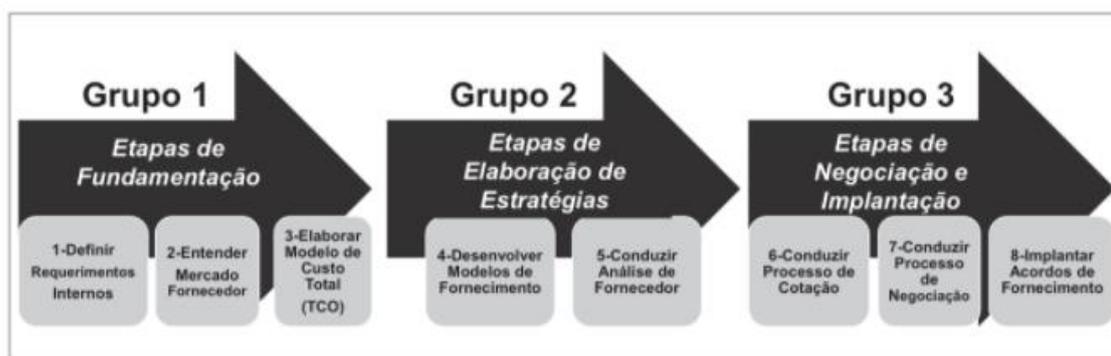
formas e modelos que os fornecedores poderão suprir, dando dessa forma subsídios para comparação com o atual cenário de fornecimento.

Etapa 5: Conduzir Análise de Fornecedores (RFI – *Request For Information*) – É a primeira abordagem formal aos fornecedores potenciais, complementando a lista de fornecedores da etapa 2. O documento de RFI deve ser preenchido pelos fornecedores e as respostas usadas para análise e seleção dos fornecedores para a próxima etapa.

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

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

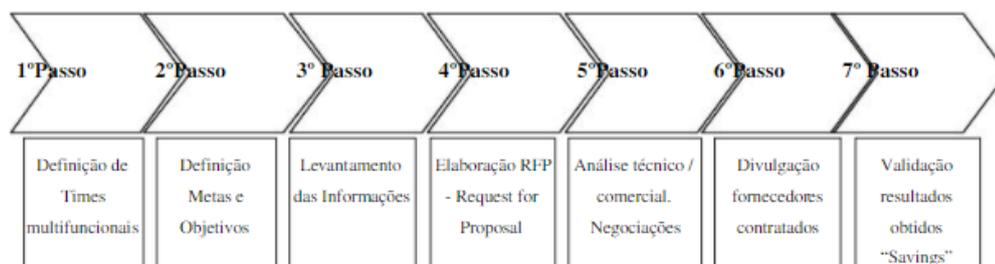
Figura 4 – Etapas da metodologia *Strategic Sourcing*



Fonte: BIM (2016, p. 21)

Por outro lado, Ogden (2003) apud Silva (2007) define a estrutura da aplicação e descreve o processo de *Strategic Sourcing* em sete passos, da seguinte forma:

Figura 5 – Etapas da metodologia *Strategic Sourcing*



Fonte: OGDEN (2003) apud SILVA (2007)

Moura (2008) comenta que apesar de haver algumas diferenças na forma de implantação e execução da metodologia o objetivo pouco varia. Podemos observar

esta peculiaridade nos modelos de Bim (2016) e Ogden (2003) apud Silva (2007) , que apesar de terem variação nas etapas de implementação o objetivo final convergem na gestão de relacionamento com fornecedores, padronização de contratos, melhor gerenciamento das aquisições, vantagem competitiva para a organização e conseqüentemente geração de redução de custos e esforços operacionais.

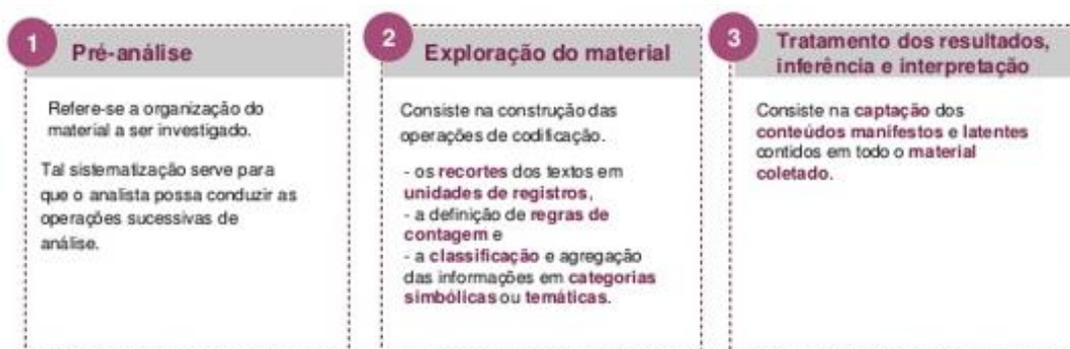
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Esta pesquisa, que teve por objetivo identificar as etapas e os impactos financeiros e operacionais da aplicação da metodologia do *Strategic Sourcing* adaptada de Bim (2016) voltada a categoria de serviços de agenciamento de viagens, cujas fases são: identificação da categoria, definição requerimentos internos, entendimento o mercado fornecedor, construir o modelo de custo total, desenvolver modelos de fornecimento, conduzir análise de fornecedores, conduzir processo de cotação, conduzir processo de negociação e implantar acordos de fornecimentos. Foi aplicada em uma empresa multinacional do setor de consultoria em tecnologia da informação que possui filial na cidade de Campina Grande-PB com informações analisadas do período de 2019.

Na categoria de serviços de agenciamento de viagens, o fornecedor contratado é o responsável por assumir toda a gestão e operacionalização das necessidades de compra de passagens aéreas, reserva de hotéis e aluguéis de veículos, garantindo também as melhores condições financeiras em cada transação. Para prestação desse serviço, a cobrança é baseada na quantidade de transações realizadas durante o período de vigência do contrato. Essa cobrança é chamada de *fee*.

Quanto ao objetivo da pesquisa, esta possui caráter exploratória-descritiva, desenvolvida e realizada através de um estudo de caso único utilizando como método a análise documental e de conteúdo (documentos e relatórios), conforme mostrado abaixo na figura 6, além de um roteiro utilizado para a realização de uma entrevista individual com a coordenadora da área de compras e que também foi a responsável por conduzir a aplicação da metodologia da categoria estudada.

Figura 6 – Fases da análise de conteúdo



Fonte: SILVA; FOSSÁ, (2013)

Para Gil (2008) a pesquisa exploratória proporciona em seu objetivo mais aproximação e familiaridade com o problema, contribuindo para torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Sampieri, Collado e Lucio (1991) citam que os

estudos exploratórios além de aumentar o grau de familiaridade com os fenômenos relativamente desconhecidos, também se aplicam a outras utilizações, como por exemplo, capturar informações que possibilitem que uma investigação, de um contexto particular, seja realizada de uma forma mais detalhada e estabeleça prioridades para investigações posteriores.

A pesquisa descritiva possui como objetivo principal descrever as características de determinada população, ou fenômeno ou além disso, estabelecer as relações entre as variáveis estudadas (GIL, 2008). Eles procuram especificar as propriedades, características e perfis das pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que está sujeito a uma análise, dessa forma pretendem apenas medir ou coletar informações de forma independente ou conjunta sobre os conceitos ou variáveis a que se referem (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1991)

Quanto a abordagem, a pesquisa possui caráter qualitativo, pois as análises foram realizadas sob a perspectiva do gestor da área de compras e de relatórios disponibilizados pela empresa, com dados de compras do ano de 2019. Dessa forma, buscou-se apresentar qualitativamente as etapas percorridas pela área na aplicação da metodologia assim como os impactos financeiros e operacionais que foram obtidos em sua finalização.

Na pesquisa qualitativa os aspectos analisados não podem ser quantificados e o foco da pesquisa é a compreensão e explicação das dinâmicas sociais, que são capazes de produzir novas informações (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ainda nos dizeres de Gerhardt e Silveira (2009) este tipo de pesquisa tem como principais características a busca de resultados mais fidedignos possíveis; objetivação do fenômeno; descrição, explicação e compreensão das ações de forma hierarquizada; precisão das informações locais e global de determinado fenômeno e distanciamento do pressuposto de um único modelo de pesquisa para todas as ciências.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Etapas de fundamentação

4.1.1 Identificação da categoria

Diante da entrevista e análise dos dados colhidos identificou-se que a primeira etapa adotada pelo departamento de compras da empresa objeto de estudo é a identificação da categoria em qual a metodologia do *Strategic Sourcing* deve ser aplicada. A categoria de compras de serviços de agenciamento de viagens foi identificada através de solicitação da área de gestão de viagens que sinalizou sobre a necessidade de revisão de valores e melhorias operacionais diante do atual cenário de prestação de serviços. Esta definição foi observada no trecho abaixo da entrevista, no momento em que a coordenadora da área foi questionada sobre como se deu a escolha da para aplicação da metodologia nesta categoria:

“Periodicamente temos reuniões com as áreas e em uma das reuniões com a área de gestão de viagens, foi identificado a necessidade de uma... de a gente criar né, elaborar um Strategic Sourcing para a troca da agência de viagens [...]”
(ENTREVISTADA)

Diferente da abordagem de Bim (2016) a etapa de planejamento da empresa não se utilizou das ferramentas de Curva ABC e Matriz de Priorização para garantir o direcionamento do foco da análise nos itens da Curva A e da 1ª onda de priorização, portanto por se tratar de uma etapa de planejamento, durante todo o procedimento não foi levado em consideração a análise da representatividade financeira, o potencial de redução de custo e facilidade de implantação do acordo desta categoria. A não adoção da utilização dessas ferramentas, não reflete no resultado final que pode ser alcançado, mas de uma forma geral o foco da atuação de compras pode não ter sido direcionado para as categorias de maior representatividade para a organização.

Da mesma forma a Matriz de Kraljic não foi utilizada e impossibilitou a identificação do quadrante que a categoria pertence, sendo essa uma análise importante pois a identificação deste, segundo Cerveira (2018) define a estratégia a ser adotada na condução do processo.

4.1.2 Definição dos requerimentos internos

Nesta etapa da aplicação da metodologia, foram levantados os dados do cenário de fornecimento atual, dos valores gastos com viagens e seus serviços atrelados, quantidade de transações realizadas e valores gastos com o serviço de agenciamento.

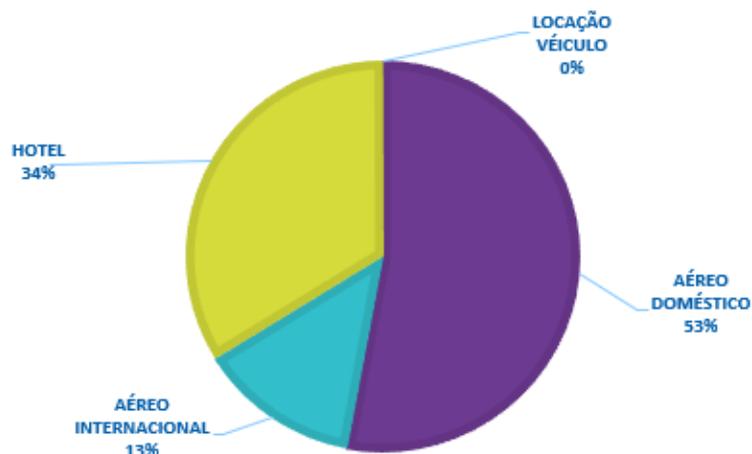
No quesito valores, identificou-se o total de gastos com viagens corporativas de R\$ 8.566.691,00 distribuídos mensalmente conforme tabela 1, apresentada abaixo:

Tabela 1 – Levantamento dos gastos da categoria

Mês	Aéreo		Hotel	Locação de Veículo		Total
	Doméstico	Internacional				
jan/18	R\$ 326.981	R\$ 75.956	R\$ 224.145	R\$ -	R\$ -	R\$ 627.082
fev/18	R\$ 337.355	R\$ 109.250	R\$ 187.651	R\$ 570	R\$ -	R\$ 634.826
mar/18	R\$ 456.215	R\$ 119.974	R\$ 248.647	R\$ -	R\$ -	R\$ 824.836
abr/18	R\$ 419.347	R\$ 63.593	R\$ 276.328	R\$ -	R\$ -	R\$ 759.268
mai/18	R\$ 378.832	R\$ 73.761	R\$ 226.530	R\$ -	R\$ -	R\$ 679.123
jun/18	R\$ 321.754	R\$ 53.698	R\$ 205.671	R\$ -	R\$ -	R\$ 581.123
jul/18	R\$ 357.380	R\$ 55.918	R\$ 235.531	R\$ 249	R\$ -	R\$ 649.078
ago/18	R\$ 398.070	R\$ 140.782	R\$ 297.230	R\$ 490	R\$ -	R\$ 836.572
set/18	R\$ 376.969	R\$ 95.788	R\$ 227.669	R\$ 47	R\$ -	R\$ 700.473
out/18	R\$ 462.947	R\$ 81.167	R\$ 254.207	R\$ 2.857	R\$ -	R\$ 801.178
nov/18	R\$ 458.261	R\$ 197.266	R\$ 280.145	R\$ -	R\$ -	R\$ 935.672
dez/18	R\$ 240.187	R\$ 68.408	R\$ 228.866	R\$ -	R\$ -	R\$ 537.461
Total	R\$ 4.534.298	R\$ 1.135.561	R\$ 2.892.620	R\$ 4.213	R\$ -	R\$ 8.566.692

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

Quatro subcategorias que compõe os custos foram detectadas, sendo elas: viagens aéreas internacionais, viagens aéreas domésticas, hotéis e locação de veículos. O gráfico 1 abaixo, mostra a representatividade de cada categoria em relação ao montante de gastos.

Gráfico 1 – Subcategoria dos gastos

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

A tabela 2 abaixo mostra em detalhes a quantidade de transações realizadas pelo atual fornecedor no período de análise e os valores gastos com *fee*. Esta tabela representa o *baseline* de valores e volumes do atual modelo de fornecimento.

Tabela 2 – Volume de Transação e valores de *fee*

Serviços	Quantidade	Baseline		
		Valor unitário (fee)		Total
Online Aéreo Doméstico	4750	R\$ 5,20	R\$	24.700,00
Online Aéreo Internacional	68	R\$ 5,20	R\$	353,60
Online Hospedagem Doméstico	72	R\$ 5,20	R\$	374,40
Online Hospedagem Internacional	0	R\$ 5,20	R\$	-
Online Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 5,20	R\$	-
Online Locação de Carro Internacional	0	R\$ 5,20	R\$	-
Offline Hospedagem Doméstico	5700	R\$ 9,00	R\$	51.300,00
Offline Hospedagem Internacional	149	R\$ 9,00	R\$	1.341,00
Offline Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 9,00	R\$	-
Offline Locação de Carro Internacional	0	R\$ 9,00	R\$	-
Serviços Emergenciais	1076	R\$ 9,00	R\$	9.684,00
Remarcação	0	R\$ 9,00	R\$	-
Reembolso	567	R\$ 9,00	R\$	5.103,00
Conciliação Faturas Hotel			Incluso	
Conciliação de Cartão de Crédito			Incluso	
Atendimento VIP - Doméstico	76	R\$ 72,56	R\$	5.514,56
Atendimento VIP - Internacional	121	R\$ 124,39	R\$	15.051,19
Fee Evento	1	7%		
Total				R\$ 113.421,75

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

O mesmo volume de transações e escopo dos serviços consumidos em 2018 foram considerados como referência e estimativa de demanda. Essa definição, foi

realizada em conjunto com a área de gestão de viagens, como mencionado no trecho abaixo da entrevista realizada:

A quantidade definida como baseline até pra passar né, pra solicitação de cotação pros fornecedores, a gente solicita pra área de gestão de viagens né essa volumetria esse volume por transação por serviço, então eles quem determinam a quantidade e em cima disso a gente pede pro [...] a gente pede pros fornecedores, em cima da quantidade, questionando se terá alguma alteração, previsão de redução ou aumento do consumo para o próximo ano. Nesse caso não, eles confirmaram que era pra gente utilizar o mesmo consumo do ano anterior e foi conforme isso que a gente pediu a cotação para os fornecedores. (ENTREVISTADA)

Desta forma o *baseline* que foi considerado durante todas as etapas deste processo é o que está representado na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – *Baseline* de preços e volumetria

Serviços	Baseline		
	Quantidade	Valor unitário (fee)	Total
Online Aéreo Doméstico	4750	R\$ 5,20	R\$ 24.700,00
Online Aéreo Internacional	68	R\$ 5,20	R\$ 353,60
Online Hospedagem Doméstico	72	R\$ 5,20	R\$ 374,40
Online Hospedagem Internacional	0	R\$ 5,20	-
Online Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 5,20	-
Online Locação de Carro Internacional	0	R\$ 5,20	-
Offline Hospedagem Doméstico	5700	R\$ 9,00	R\$ 51.300,00
Offline Hospedagem Internacional	149	R\$ 9,00	R\$ 1.341,00
Offline Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 9,00	-
Offline Locação de Carro Internacional	0	R\$ 9,00	-
Serviços Emergenciais	1076	R\$ 9,00	R\$ 9.684,00
Remarcação	0	R\$ 9,00	-
Reembolso	567	R\$ 9,00	R\$ 5.103,00
Conciliação Faturas Hotel		Incluso	
Conciliação de Cartão de Crédito		Incluso	
Atendimento VIP - Doméstico	76	R\$ 72,56	R\$ 5.514,56
Atendimento VIP - Internacional	121	R\$ 124,39	R\$ 15.051,19
Fee Evento	1	7%	
Total			R\$ 113.421,75

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

Assim como menciona Bim (2016), este *baseline* proporciona que a empresa tenha referência de valores para as etapas subsequentes e também para apuração dos resultados na finalização do processo. Ainda de encontro aos dizeres de Bim (2016), esta etapa permite o levantamento do volume consumido, estimativa de demanda e referência de volumetria.

4.1.3 Entendimento do mercado fornecedor

Pesquisas realizadas na internet e em materiais de empresas referências no mercado de viagens, compõe esta parte da análise. Para entendimento deste mercado fornecedor a empresa consultou materiais da Associação Global de Viagens e Negócios e o estudo da *American Express Global Business Travel* denominado de *European Business Travel Barometer* e destacou as seguintes projeções na apresentação feita para a área de gestão de viagens, demandante deste processo:

“As viagens corporativas tiveram um crescimento de 5,8% em relação a 2016, o que representa cerca de 1,33 trilhão de dólares. A previsão é que esses gastos aumentem para 1,7 trilhão de dólares até 2020.” (KPIS..., 2018)

“... o estudo *European Business Travel Barometer*, da *American Express Global Business Travel*, mostrou que os gastos de viagens cresceram 3,4% ao ano. Pequenas (até 3%) e médias (até 5%) empresas impulsionaram esse movimento.” (KPIS..., 2018)

Para a coordenadora entrevistada esses dados se mostram importantes pois:

[...] a gente viu que no mercado teve um crescimento ai de 5,8%, as viagens cresceram 3,4% ao ano, então tudo isso comprova pra onde a empresa tá indo, que tá crescendo e a gente usa isso como barganha com os fornecedores na hora da negociação, é... porque o mercado tá crescendo e no decorrer dos anos a empresa veio crescendo também [...]
(ENTREVISTADA)

Ao mesmo tempo das análises mencionadas acima, também foi possível elaborar uma lista inicial que contemplam 27 fornecedores em potencial para participação do processo de concorrência.

A análise de mercado fornecedor realizada nesta etapa se apresentou superficial se comparado com o modelo sugerido por Bim (2016) que diz que além da análise da tendência de mercado, algumas outras também devem ser realizadas como a segmentação de mercado e aplicação da ferramenta das 5 Forças de Porter: ameaças de novos entrantes, ameaças de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 2004) identificando através dessas ferramentas o poder de barganha frente ao mercado fornecedor, poder esse que não foi possível ser identificado com clareza.

4.1.4 Elaboração do modelo de custo total (TCO)

A empresa objeto desse estudo, não aplicou a análise de custo total (TCO) para este processo de *Strategic Sourcing* conforme fala abaixo da gestora da área e compradora responsável pela condução do processo:

Para esse tipo de análise de cotação de *fee* [...] é muito difícil a gente ter esses custos mapeados pelas agências [...] é um item que a gente não teria como abrir tanto os custos do *fee*, agente teria dificuldade com a própria... com o próprio fornecedor em ter essas informações né, porque eu precisaria que o fornecedor me informasse o custo da ligação, o custo que ele perde fazendo isso, quantas horas ele faz um pedido de reserva, tudo isso iria depender do fornecedor em si, do meu estudo, da minha análise da transação em si [...] (ENTREVISTADA)

Devido a dificuldade de identificação dos custos que compõe a precificação do *fee*, optou por não realizar levantar estas informações, logo não foram realizadas

as análises na profundidade necessária para elaboração do mapa de custo total (TCO). Bim (2016) defende que apesar de exigir bastante esforço de pesquisa para esta elaboração, a qualidade das informações desta etapa em conjunto com as duas anteriores, garantem a sustentabilidade do acordo que será julgado no final do processo. Portanto, as próximas etapas da aplicação, não consideram o modelo de custo total, apenas o *baseline* de preço gerado na etapa de definição dos requerimentos internos.

4.2 Etapas de elaboração de estratégias

4.2.1 Identificação de estratégias e melhorias

Com base nas informações de reuniões com os *stakeholders* e dados extraídos de conversas com as empresas participantes do processo, identificou-se algumas oportunidades de melhorias que poderiam ser alcançadas e incorporadas a um novo modelo de fornecimento. Essas características foram identificadas em entrevista e descritas conforme abaixo:

- Melhoria no nível de SLA;
- Oportunidade de crescimento do atendimento para a América Latina;
- Eliminação de reservas offline;
- Formalização de contrato para 24 meses;
- Melhoria da tecnologia do sistema de reservas;
- Envio de relatórios mensais com os dados de todas as transações realizadas;
- Aumento do prazo de pagamento para 50 dias

Apesar das possibilidades de mudanças citadas acima, optou-se por manter o modelo de valores fixos por tipo de serviço, assim como apresentado na tabela de *baseline*.

A identificação destas oportunidades se alinha ao descrito por Bim (2016) na etapa de “desenvolver modelos de fornecimento”, onde a empresa alcança o objetivo de identificar melhorias no modelo de fornecimento que podem resultar em redução de custos e melhorias operacionais dos níveis de serviço.

Verifica-se que a estratégia adotada pela empresa foi a de montar um modelo de precificação fixo para cada linha de serviço, conforme exposto no *baseline*, e apesar desta categoria não ter sido tabulada na matriz estratégica de Kraljic como sugere Bim (2016), as características se assemelham as do quadrante alavancável da Matriz de Kraljic, pois como menciona Santos (2020), os itens desta categoria possuem custos elevados, mas uma baixa complexidade do mercado fornecedor resultando em uma ampla oferta, que reflete no mapeamento de 27 fornecedores em potencial para o processo. Kraljic (1983) completa que a estratégia de preço máximo e/ou preço fixo dos serviços podem ser adotados para este quadrante.

4.2.2 Análise de fornecedores

No trecho abaixo da entrevista, quando a coordenadora da área foi questionada sobre a realização da análise dos fornecedores, identificou-se que os dados da análise foram “reaproveitados” de um outro processo semelhante de cotação que havia sido feito recentemente.

[...] foi utilizado a RFI que fizemos no ano anterior, que era a busca por um player a nível global, que era para atender Europa e Estados Unidos né, era

uma agência para atender nível global. Esse processo não foi adiante na época então toda essa documentação de RFI, dos 27 fornecedores foram arquivados[...] (ENTREVISTADA)

Apesar do documento de análise de fornecedores não ter sido disponibilizado, foi possível identificar em entrevista quais e como os critérios são avaliados para definição dos fornecedores que serão classificados para as próximas etapas.

Foi elaborado o documento de RFI (*Request For Information*), elaboração esta feita pela área de compras, onde foram solicitados os dados de cadastro dos fornecedores (Razão Social, CNPJ, etc...), informações de faturamento dos últimos três anos, principais concorrentes, clientes e fornecedores, certificações, informações operacionais (quantidade de colaboradores, quantidade de filiais, etc..). Este documento foi encaminhado para os 27 fornecedores encontrados na etapa de “entendimento do mercado fornecedor” para que pudesse ser preenchido e encaminhado no prazo estabelecido no mesmo documento.

De posse dessas informações, foram realizadas análises subjetivas da capacidade técnica e financeira dos fornecedores, chegando classificação de 6 fornecedores que avançariam para a próxima etapa.

A elaboração da RFI (*Request For Information*) e definição de critérios deram subsídios a empresa objeto de estudo realizar uma análise dos dados baseado nas premissas levantadas até o momento, assim como defende Bim (2016) que o objetivo desta etapa é permitir consolidar e avaliar as informações dos fornecedores em um mesmo padrão.

Em contrapartida, também foi possível identificar que a forma como a análise dos dados foi realizada, está em discordância com os dizeres de Bim (2016), que defende a atribuição de notas e pesos para cada pergunta da RFI, proporcionando assim um modelo que pode ser medido através de uma classificação quantificável. O modelo subjetivo que foi adotado pela empresa na análise dos dados, pode causar uma definição equivocada dos fornecedores classificados por não conseguir comparar numericamente as notas das respostas recebidas.

4.3 Etapas de negociação e implantação

4.3.1 Processo de cotação

Após identificação das empresas classificadas, foi solicitado através do documento de RFP (*Request For Proposal*) a cotação de valores correspondentes aos serviços descritos na tabela de baseline com a alteração do quantitativo de transações, remanejando a quantidade de transações do modelo offline para online e demais estratégias identificadas na etapa de “Identificação de estratégias e melhorias do modelo de fornecimento atual”. As respostas dos fornecedores deram subsídios para montagem do comparativo de valores, conforme tabelas 4 e 5:

Tabela 4 – Comparativo de valores

Serviços	Baseline			Nova Quantidade	Fornecedor 1		Fornecedor 2		Fornecedor 3	
	Quantidade	Valor unitário (fee)	Total		Valor unitário (fee)	Total	Valor unitário (fee)	Total	Valor unitário (fee)	Total
Online Aéreo Doméstico	4750	R\$ 5,20	R\$ 24.700,00	4750	R\$ 3,50	R\$ 16.625,00	R\$ 2,58	R\$ 12.255,00	R\$ 5,00	R\$ 23.750,00
Online Aéreo Internacional	68	R\$ 5,20	R\$ 353,60	68	R\$ 3,50	R\$ 238,00	R\$ 2,58	R\$ 175,44	R\$ 9,00	R\$ 612,00
Online Hospedagem Doméstico	72	R\$ 5,20	R\$ 374,40	5772	R\$ 3,50	R\$ 20.202,00	R\$ 2,58	R\$ 14.891,76	R\$ 7,00	R\$ 40.404,00
Online Hospedagem Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	149	R\$ 3,50	R\$ 521,50	R\$ 2,58	R\$ 384,42	R\$ 9,00	R\$ 1.341,00
Online Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 3,50	R\$ -	R\$ 2,58	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -
Online Locação de Carro Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 3,50	R\$ -	R\$ 2,58	R\$ -	R\$ 9,00	R\$ -
Offline Hospedagem Doméstico	5700	R\$ 9,00	R\$ 51.300,00	0	R\$ 7,10	R\$ -	R\$ 8,98	R\$ -	R\$ 10,00	R\$ -
Offline Hospedagem Internacional	149	R\$ 9,00	R\$ 1.341,00	0	R\$ 7,10	R\$ -	R\$ 8,98	R\$ -	R\$ 15,00	R\$ -
Offline Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,10	R\$ -	R\$ 8,98	R\$ -	R\$ 15,00	R\$ -
Offline Locação de Carro Internacional	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,10	R\$ -	R\$ 8,98	R\$ -	R\$ 15,00	R\$ -
Serviços Emergenciais	1076	R\$ 9,00	R\$ 9.684,00	1076	R\$ 7,10	R\$ 7.639,60	R\$ 8,98	R\$ 9.662,48	R\$ 10,00	R\$ 10.760,00
Remarcação	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,10	R\$ -	R\$ 2,58	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -
Reembolso	567	R\$ 9,00	R\$ 5.103,00	567	R\$ 7,10	R\$ 4.025,70	R\$ 9,98	R\$ 5.658,66	R\$ 5,00	R\$ 2.835,00
Conciliação Faturas Hotel		Incluso			Incluso		Incluso		Incluso	
Conciliação de Cartão de Crédito		Incluso			Incluso		Incluso		Incluso	
Atendimento VIP - Doméstico	76	R\$ 72,56	R\$ 5.514,56	76	R\$ 45,35	R\$ 3.446,60	R\$ 50,00	R\$ 3.800,00	R\$ 10,00	R\$ 760,00
Atendimento VIP - Internacional	121	R\$ 124,39	R\$ 15.051,19	121	R\$ 125,00	R\$ 15.125,00	R\$ 80,00	R\$ 9.680,00	R\$ 20,00	R\$ 2.420,00
Fee Evento	1	7%		1	7%		8%		6%	
Total			R\$ 113.421,75			R\$ 67.823,40		R\$ 56.507,76		R\$ 82.882,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

Tabela 5 – Comparativo de valores

Serviços	Baseline			Nova Quantidade	Fornecedor 4		Fornecedor 5		Fornecedor 6	
	Quantidade	Valor unitário (fee)	Total		Valor unitário (fee)	Total	Valor unitário (fee)	Total	Valor unitário (fee)	Total
Online Aéreo Doméstico	4750	R\$ 5,20	R\$ 24.700,00	4750	R\$ 7,14	R\$ 33.915,00	R\$ 4,50	R\$ 21.375,00	R\$ 5,00	R\$ 23.750,00
Online Aéreo Internacional	68	R\$ 5,20	R\$ 353,60	68	R\$ 12,19	R\$ 828,92	R\$ 4,50	R\$ 306,00	R\$ 5,00	R\$ 340,00
Online Hospedagem Doméstico	72	R\$ 5,20	R\$ 374,40	5772	R\$ 4,45	R\$ 25.685,40	R\$ 4,50	R\$ 25.974,00	R\$ 5,00	R\$ 28.860,00
Online Hospedagem Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	149	R\$ 12,80	R\$ 1.907,20	R\$ 4,50	R\$ 670,50	R\$ 5,00	R\$ 745,00
Online Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 4,45	R\$ -	R\$ 4,50	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -
Online Locação de Carro Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 12,80	R\$ -	R\$ 4,50	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -
Offline Hospedagem Doméstico	5700	R\$ 9,00	R\$ 51.300,00	0	R\$ 25,74	R\$ -	R\$ 9,90	R\$ -	R\$ 18,00	R\$ -
Offline Hospedagem Internacional	149	R\$ 9,00	R\$ 1.341,00	0	R\$ 45,80	R\$ -	R\$ 9,90	R\$ -	R\$ 18,00	R\$ -
Offline Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 4,87	R\$ -	R\$ 9,90	R\$ -	R\$ 18,00	R\$ -
Offline Locação de Carro Internacional	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 36,50	R\$ -	R\$ 9,90	R\$ -	R\$ 18,00	R\$ -
Serviços Emergenciais	1076	R\$ 9,00	R\$ 9.684,00	1076	R\$ -	R\$ -	R\$ 42,00	R\$ 45.192,00	R\$ 63,00	R\$ 67.788,00
Remarcação	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 25,74	R\$ -	R\$ 25,00	R\$ -	R\$ 18,00	R\$ -
Reembolso	567	R\$ 9,00	R\$ 5.103,00	567	R\$ -	R\$ -	R\$ 25,00	R\$ 14.175,00	R\$ 18,00	R\$ 10.206,00
Conciliação Faturas Hotel		Incluso			Incluso		Incluso		R\$ 4,00	R\$ -
Conciliação de Cartão de Crédito		Incluso			Incluso		Incluso		Incluso	
Atendimento VIP - Doméstico	76	R\$ 72,56	R\$ 5.514,56	76	R\$ 40,27	R\$ 3.060,52	R\$ 85,00	R\$ 6.460,00	R\$ 123,00	R\$ 9.348,00
Atendimento VIP - Internacional	121	R\$ 124,39	R\$ 15.051,19	121	R\$ 67,20	R\$ 8.131,20	R\$ 85,00	R\$ 10.285,00	R\$ 199,00	R\$ 24.079,00
Fee Evento	1	7%		1	5 a 10%		1000%		por evento	
Total			R\$ 113.421,75			R\$ 73.528,24		R\$ 124.437,50		R\$ 165.116,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

Com base nessas informações e de encontro ao exposto por Bim (2016), foi possível com base em critérios, definir os fornecedores que avançariam para a fase de negociação. O critério adotado, além dos já definidos na etapa de “Conduzir Análise de Fornecedores”, foi a classificação dos fornecedores com as duas propostas com menor custo apresentado: Fornecedor 2 e Fornecedor 1, respectivamente.

4.3.2 Processo de negociação

A condução do processo de negociação foi realizada pela compradora responsável e considerou apenas os dois fornecedores que apresentaram o menor custo.

Inicialmente, comparando o valor do *baseline* encontrado na etapa de “Definição dos Requerimentos Internos” já foi possível observar uma redução do custo na maioria das transações entre a agência prestadora de serviço atual e as duas melhores propostas recebidas na etapa de “Conduzir o Processo de Cotação”, conforme tabela 6, abaixo:

Tabela 6 – Custos do *Baseline* x Custo das Propostas Recebidas

Serviços	Baseline			Nova Quantidade	Fornecedor 1			Fornecedor 2		
	Quantidade	Valor unitário (fee)	Total		Valor unitário (fee)	Total	Variação	Valor unitário (fee)	Total	Variação
Online Aéreo Doméstico	4750	R\$ 5,20	R\$ 24.700,00	4750	R\$ 3,50	R\$ 16.625,00	-32,7%	R\$ 2,58	R\$ 12.255,00	-50,4%
Online Aéreo Internacional	68	R\$ 5,20	R\$ 353,60	68	R\$ 3,50	R\$ 238,00	-32,7%	R\$ 2,58	R\$ 175,44	-50,4%
Online Hospedagem Doméstico	72	R\$ 5,20	R\$ 374,40	5772	R\$ 3,50	R\$ 20.202,00	-32,7%	R\$ 2,58	R\$ 14.891,76	-50,4%
Online Hospedagem Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	149	R\$ 3,50	R\$ 521,50	-32,7%	R\$ 2,58	R\$ 384,42	-50,4%
Online Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 3,50	R\$ -	-32,7%	R\$ 2,58	R\$ -	-50,4%
Online Locação de Carro Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 3,50	R\$ -	-32,7%	R\$ 2,58	R\$ -	-50,4%
Offline Hospedagem Doméstico	5700	R\$ 9,00	R\$ 51.300,00	0	R\$ 7,10	R\$ -	-21,1%	R\$ 8,98	R\$ -	-0,2%
Offline Hospedagem Internacional	149	R\$ 9,00	R\$ 1.341,00	0	R\$ 7,10	R\$ -	-21,1%	R\$ 8,98	R\$ -	-0,2%
Offline Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,10	R\$ -	-21,1%	R\$ 8,98	R\$ -	-0,2%
Offline Locação de Carro Internacional	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,10	R\$ -	-21,1%	R\$ 8,98	R\$ -	-0,2%
Serviços Emergenciais	1076	R\$ 9,00	R\$ 9.684,00	1076	R\$ 7,10	R\$ 7.639,60	-21,1%	R\$ 8,98	R\$ 9.662,48	-0,2%
Remarcação	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,10	R\$ -	-21,1%	R\$ 2,58	R\$ -	-71,3%
Reembolso	567	R\$ 9,00	R\$ 5.103,00	567	R\$ 7,10	R\$ 4.025,70	-21,1%	R\$ 9,98	R\$ 5.658,66	10,9%
Conciliação Faturas Hotel		Incluso			Incluso			Incluso		
Conciliação de Cartão de Crédito		Incluso			Incluso			Incluso		
Atendimento VIP - Doméstico	76	R\$ 72,56	R\$ 5.514,56	76	R\$ 45,35	R\$ 3.446,60	-37,5%	R\$ 50,00	R\$ 3.800,00	-31,1%
Atendimento VIP - Internacional	121	R\$ 124,39	R\$ 15.051,19	121	R\$ 125,00	R\$ 15.125,00	0,5%	R\$ 80,00	R\$ 9.680,00	-35,7%
Fee Evento	1	7%		1	7%		0,0%	8%		14,3%
Total			R\$ 113.421,75	1		R\$ 67.823,40	-40,2%		R\$ 56.507,76	-50,2%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

A partir destes valores, iniciou-se o processo de negociação onde optou-se pela realização das negociações dos valores de forma tradicional, que segundo Bim (2016) é baseada nas oportunidades e objetivos da categoria identificadas até o momento.

De uma forma mais simplificada do que sugere Bim (2016), o processo de negociação das propostas recebidas pela empresa objeto de estudo, não contou com um plano de negociação elaborado, mas com base em informações passadas pela diretoria da área solicitante, foi estimado uma porcentagem de redução dos custos das linhas de serviços que representasse 55% de redução do custo total, considerando a mesma volumetria do baseline, como pode ser verificado no trecho abaixo:

“[...] por uma determinação da diretoria a gente determinou um target aos players finalistas pra aquele que alcançasse né, seria o nosso fornecedor oficial. Então, a gente estimou aí um target de 55% de redução em cima do nosso baseline.” (ENTREVISTADA)

Após negociação dos valores, chegou-se ao resultado financeiro demonstrado na tabela 7, elegendo o Fornecedor 2 como vencedor da concorrência.

Tabela 7 – Resultado da negociação

Serviços	Baseline			Nova Quantidade	Fornecedor 2		
	Quantidade	Valor unitário (fee)	Total		Valor unitário (fee)	Total	Variação
Online Aéreo Doméstico	4750	R\$ 5,20	R\$ 24.700,00	4750	R\$ 2,58	R\$ 12.255,00	-50,4%
Online Aéreo Internacional	68	R\$ 5,20	R\$ 353,60	68	R\$ 2,58	R\$ 175,44	-50,4%
Online Hospedagem Doméstico	72	R\$ 5,20	R\$ 374,40	5772	R\$ 2,58	R\$ 14.891,76	-50,4%
Online Hospedagem Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	149	R\$ 2,58	R\$ 384,42	-50,4%
Online Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 2,58	R\$ -	-50,4%
Online Locação de Carro Internacional	0	R\$ 5,20	R\$ -	0	R\$ 2,58	R\$ -	-50,4%
Offline Hospedagem Doméstico	5700	R\$ 9,00	R\$ 51.300,00	0	R\$ 7,05	R\$ -	-21,7%
Offline Hospedagem Internacional	149	R\$ 9,00	R\$ 1.341,00	0	R\$ 7,05	R\$ -	-21,7%
Offline Locação de Carro Doméstico	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,05	R\$ -	-21,7%
Offline Locação de Carro Internacional	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 7,05	R\$ -	-21,7%
Serviços Emergenciais	1076	R\$ 9,00	R\$ 9.684,00	1076	R\$ 7,05	R\$ 7.585,80	-21,7%
Remarcação	0	R\$ 9,00	R\$ -	0	R\$ 2,58	R\$ -	-71,3%
Reembolso	567	R\$ 9,00	R\$ 5.103,00	567	R\$ 7,05	R\$ 3.997,35	-21,7%
Conciliação Faturas Hotel		Incluso			Incluso		
Conciliação de Cartão de Crédito		Incluso			Incluso		
Atendimento VIP - Doméstico	76	R\$ 72,56	R\$ 5.514,56	76	R\$ 45,00	R\$ 3.420,00	-38,0%
Atendimento VIP - Internacional	121	R\$ 124,39	R\$ 15.051,19	121	R\$ 70,00	R\$ 8.470,00	-43,7%
Fee Evento	1	7%		1	8%	R\$ 0,08	14,3%
Total			R\$ 113.421,75			R\$ 51.179,85	-54,9%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

No aspecto operacional, o fornecedor vencedor proporcionou as seguintes melhorias:

- Redução do SLA de resposta;
- Sistema de reservas e transações 100% online;
- Relatórios mensais detalhados das transações;
- Aumento do prazo de pagamento para 45 dias;

A economia financeira alcançada na negociação, representa uma redução de 54,9% do valor anual estimado para os 12 meses seguintes a partir da substituição do fornecedor que antes operacionalizava este agenciamento e apesar do modelo de negociação ser um modelo adaptado ao modelo de Bim (2016), apresentou resultados satisfatórios para o objetivo da organização.

4.3.3 Formalização de acordos

Com base nos resultados obtidos na etapa anterior de “Processo de negociação” foi possível definir em conjunto com a área demandante, o fornecedor vencedor que apresentou melhores condições comerciais e condições técnicas aderentes ao esperado pela organização.

Para finalização da aplicação da metodologia, observou-se a necessidade de formalização do acordo mediante elaboração da minuta contratual, que prevê todas as condições técnicas e comerciais negociadas e que após validadas por ambas as partes, contratada e contratante, finalizou-se o processo com a comunicação para os demais fornecedores participantes e para as áreas internas que de alguma forma serão afetadas com a substituição e operacionalização do novo fornecedor e modelo de fornecimento, informações essas observadas no trecho abaixo da entrevista:

A partir da definição do player vencedor, a gente solicita a minuta contratual para assinatura e em paralelo a gente comunica os players que não foram aprovadas no processo [...] e a partir da assinatura do contrato a gente passa todo o processo para a gestão de viagens tocar o dia a dia, não tendo mais interferência de compras após implantado (ENTREVISTADA)

Em complemento ao trecho acima, foi possível também a responsabilidade de compras no processo de implantação:

“Compras ela acompanha a implantação e interfere caso haja alguma divergência do que foi acordado em contrato. [...] mas se tiver tudo ok e dentro do cronograma a implantação é responsabilidade 100% da gestão de viagens.” (ENTREVISTADA)

A finalização desta etapa se assemelha etapa de “implantar acordos de fornecimento” defendida por Bim (2016) que sugere a realização da formalização de um acordo jurídico e plano de comunicação. Também foi possível identificar, ainda em concordância com os dizeres de Bim (2016) que a responsabilidade da implantação do acordo é compartilhada entre as áreas envolvidas, mas que o departamento de compras desempenha um papel importante no acompanhamento de forma a garantir que as condições negociadas sejam implantadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou contribuir para a construção de um arcabouço teórico e mais consistente acerca da metodologia de *Strategic Sourcing* e diante de seus resultados levantar a importância e representatividade que a abordagem estratégica do setor de compras pode desempenhar para as organizações.

Tal representatividade fica evidente diante dos resultados obtidos, onde foi possível identificar que a empresa percorreu nove etapas para finalização da metodologia de *Strategic Sourcing* proporcionando em sua finalização a redução de custos financeiros e melhorias operacionais que atenderam aos objetivos e expectativas da organização. Também observou-se que algumas etapas não foram analisadas profundamente, a exemplo da etapa de “elaboração do modelo de custo total (TCO) e “análise de fornecedores”, mas que isto não mostrou reflexos negativos nos resultados alcançados e expôs a possibilidade de flexibilização da aplicação do *Strategic Sourcing*, permitindo se moldar as necessidades e realidade de cada organização.

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

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

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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://www.ilos.com.br/web/tag/strategic-sourcing/>. Acesso em: 08 set. 2020.

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

BORNIA, A. C.; LORANDI, J. A. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM) uma estrutura conceitual. **Revista FAE**, Curitiba, v. 14, n. 1, p. 92-102, jan./jun. 2011.

BRANDÃO, P.H.B. **Strategic Sourcing: Projeto de aplicação da metodologia na área de compras do estaleiro Schaefer Yachts**. 2008. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

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

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-13, jan.1997.

CROXTON, K. L. et al. The supply chain management process. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, jun.2001.

GEORGINO, M. **O processo de compras e possíveis impactos no desempenho financeiro**: O caso de uma empresa do setor sucroenergético. 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologias - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KPIS para viagens corporativas: quais indicadores observar? **Copastur Blog**, 28 Set. 2018. Disponível em: [https://www.copastur.com.br/blog/kpis-para-viagens-corporativas/#:~:text=Segundo%20o%20relat%C3%B3rio%2C%20os%20gastos,%25\)%20empresas%20impulsionaram%20esse%20movimento](https://www.copastur.com.br/blog/kpis-para-viagens-corporativas/#:~:text=Segundo%20o%20relat%C3%B3rio%2C%20os%20gastos,%25)%20empresas%20impulsionaram%20esse%20movimento). Acesso em: 17 mai. 2021.

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

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v.29, n.1, p. 65-83, jan. 2000

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistical Management**, v. 9, n. 2, p. 19, 1998.

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. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC35509178809.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2021.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: A historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 1, p.11-17, 1999.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

MITSUTANI, C. et al. **Compras Estratégicas**: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MOURA, L. S. **Projeto GES – Gestão Estratégica de Suprimentos**: Um estudo de caso sobre a implantação do modelo de compras no estado de Minas Gerais. (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.

NEVES, L. W. A.; HAMACHER, S. O processo de compras e a logística integrada. **Revista Tecnológica**. São Paulo, p.145-145, jun. 2004

NUNES, C.C.M. et al. Strategic Sourcing: Uma nova abordagem da área de suprimentos. **Sustainable Business Internacional Journal**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 69, dez. 2016.

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

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. 5. ed. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, S. C. I. O. **Diretrizes para uso da Matriz de Kraljic para a gestão estratégica das aquisições e empreendimentos da construção civil**. 2020. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Negócios) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

SENAPESCHI NETO, A. **Gestão estratégica de compras em uma empresa do segmento de material escolar**: Estudo de caso longitudinal. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologias, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

SILVA, S. H. **Estruturação e implementação de um departamento de compras**: um estudo de caso numa empresa de serviços. 2007. Dissertação (Mestrado em Logística Empresarial) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2007.

SIMÕES, E.; MICHEL, M. Importância da Gestão de Compras para as Organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 2, n. 3, 2004.

SOUZA, A. M. S. T. **Compras de itens não críticos**: Implementação no nível operacional e práticas em uma empresa de petróleo. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2008.

ZAGHA, R. R.; CERRA, A. L. Gestão da qualidade em cadeias de suprimentos de duas montadoras de motores para automóveis. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos, 2010.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por toda saúde e determinação a mim concedida para encerrar mais um ciclo importante de minha vida. Sem ele nada disso seria possível.

À minha família, em especial para os meus pais e minha irmã, por todo incentivo, sustento e por representar a base em todos os aspectos da minha vida. Eles são tudo pra mim.

À minha noiva Jayanne, por ser a figura que sempre esteve do meu lado me apoiando, incentivando e segurando minha mão nos momentos difíceis, não só da graduação, mas da minha vida.

À minha orientadora Prof. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, pela disponibilidade, paciência e apoio nesse momento tão difícil de pandemia que estamos enfrentando, mas que não mediu esforços para chegarmos a finalização deste trabalho.

Aos meus amigos da turma de Administração 2015.2, em especial para Marinaldo, Debora e Jessyca, por cada compartilhamento de experiência, por cada palavra de apoio, por cada momento que deixou a jornada mais leve e que contribuiu grandemente para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje. Conservarei esta amizade por toda minha vida.