

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ - FAACZ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HENRIQUE DE ANGELI FRIEBER  
JULIANO POLESE**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS**

**ARACRUZ, ES  
2022**

**HENRIQUE DE ANGELI FRIEBER  
JULIANO POLESE**

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração nas Faculdades Integradas de Aracruz, FAACZ.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Msc. Izaque Vieira Ribeiro

**ARACRUZ, ES  
2022**

## RESUMO

O presente artigo propõe o estudo da importância da gestão estratégica aplicada a área de suprimentos das organizações. Para atender este problema o estudo abordou não só as raízes da gestão estratégica e seu contexto geral, mas também explorou as características básicas da área de suprimentos e o procedimento de compras. A metodologia empregada foi a pesquisa exploratória baseada na revisão bibliográfica de textos acadêmicos e obras relacionadas ao objeto de estudo. Neste sentido o resultado mais importante foi baseado nos resultados positivos obtidos por empresas que estabeleceram uma metodologia estratégica para o gerenciamento de suprimentos.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Suprimentos. Compras. *Strategic sourcing*.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Níveis de planejamento em uma empresa administrada estrategicamente.....	10
2.2 Estrutura dos 7 S e dos 7 C.....	11
2.3 Competição pelo futuro.....	13
2.4 Organizações que aprendem.....	14
<b>3 SUPRIMENTOS.....</b>	<b>15</b>
3.1 Compras.....	16
<b>4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS.....</b>	<b>18</b>
4.1 Strategic sourcing.....	18
4.2 Strategic sourcing: cases de sucesso.....	20
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Calife (2009) o passado da área de compras (suprimentos) não tinha peso estratégico dentro das organizações, apenas tendo papel operacional e de cunho administrativo, possuindo perfil reativo às decisões tomadas por outros departamentos.

Atualmente, o contexto mundial e as características do setor de suprimentos são diferentes em relação ao que era aplicado no passado. A gestão eficaz e eficiente da área se tornou uma ferramenta indispensável para o cumprimento dos objetivos das organizações, tendo em vista as várias mudanças no panorama global, sendo um elemento evidente o fenômeno da globalização que trouxe tremenda velocidade nas relações comerciais entre as organizações, abrindo um leque de opções. Todavia o assunto é mais complexo, visto que o macroambiente é totalmente interligado, trazendo consigo dependências comerciais entre as nações, tornando praticamente impossível prever crises globais desencadeadas por um ou mais países, tal como exemplo recente, a pandemia global que se deu início em meados 2020 e rapidamente se espalhou pelo globo, impactando significativamente as cadeias de suprimentos globais (Mattos, 2011).

A causa dos impactos na crise referida se deu mediante ao isolamento social imposto pela maioria das autoridades governamentais do mundo, a fim de restringir o movimento de pessoas para tentar conter a disseminação do vírus, isso conseqüentemente interrompeu parcialmente, e até totalmente, a produção e distribuição de muitos insumos, inclusive os essenciais (Assunção *et al.*, 2020).

Alguns dos efeitos sentidos, conforme Assunção *et al.* (2020, pag. 6) foram:

“Imprevisibilidade da demanda, extensão dos prazos de entrega, a busca pela diversificação de fornecedores, aumento da demanda de compras online, perdas crescentes por obsolescência, danos ou prazo de validade vencidos, aumento dos estoques de itens menos essenciais, aumento dos custos de frete, menos passageiros e mais cargas”.

Crises como a pandemia da Covid-19 causam bruscas mudanças no cenário global e forçam as empresas a readaptarem suas cadeias de suprimentos de forma a atender

o mercado, neste sentido, segundo Calife (2009) a área de suprimentos assume um papel fundamental, devendo estar alinhando estrategicamente com as decisões das organizações, já que a gestão de suprimentos tem influência cada vez maior em fatores que afetam diretamente a competitividade das empresas.

De acordo com Moratti (2010) para garantir a competitividade e sustentabilidade da organização, a abordagem do planejamento estratégico em suprimentos é imprescindível para o alcance dos objetivos das organizações, como a redução do custo na aquisição de materiais diretos e indiretos, como também serviços, sendo eles recebidos dentro do prazo, no local correto, na quantidade desejada e com as especificações solicitadas.

Vendo o cenário apresentado, o presente trabalho busca soluções para o seguinte problema: **Qual a importância da gestão estratégica de suprimentos”?**

A forma de abordagem do problema será predominantemente qualitativa e bibliográfica, visto que o trabalho apresenta caráter qualitativo, a decisão foi baseada nos conceitos que Silva e Menezes (2001) apresentam, sendo a pesquisa qualitativa caracterizada pelo entendimento dos fenômenos e a atribuição de significados, não requerendo o uso de técnicas estatísticas complexas. O autor confirma as características de pesquisa bibliográfica, sendo esta elaborada a partir de material já publicado e disponibilizado na internet.

Para atender o âmbito do problema, pretende-se **descrever a importância da gestão estratégica de suprimentos**, tendo como objetivos específicos: caracterizar gestão estratégica; conceituar a área de suprimentos e o processo de compras neste inserido; como também abordar a importância da gestão estratégica neste contexto.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Herrero (2005) a gestão estratégica é um campo do conhecimento relativamente novo, surgindo nas universidades americanas na década de 1950, sendo introduzido a partir da disciplina de negócios. Após o acelerado desenvolvimento dos conceitos de estratégia e a crescente decorrência de sua aplicação nas atividades empresariais, a gestão estratégica expandiu, transformando-se em uma nova disciplina do estudo dos negócios.

A alta cúpula das organizações são os principais responsáveis pela gestão estratégica, pois há um duplo desafio em que consiste criar um planejamento para êxito do amanhã, enquanto o mesmo planejamento deve servir para competir nos mercados de hoje. Ainda assim, o grupo executivo tem o difícil trabalho de lidar com os divergentes interesses dos diversos *stakeholders* e coordenar as atividades das diferentes áreas da organização (Herrero, 2005).

Sendo assim, Herrero (2005) resume o papel da gestão estratégica como sendo a criação de uma estratégia competitiva por meio de uma abordagem inovadora e criativa que resguarde o êxito da organização nos negócios atuais e, ao mesmo tempo desenvolva as competências indispensáveis para o sucesso nos negócios em um contexto futuro.

Para Da Costa (2012, pag. 1) a gestão estratégica:

“É como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média gerência, dos supervisores, dos funcionários e demais colaboradores”.

Conforme Tavares (2010) a gestão estratégica se encontra em constante evolução, sendo essa evolução ditada pelas mudanças ambientais, pela escalada da globalização, inovações tecnológicas, pelo advento da sociedade baseada na informação, transformações no ambiente competitivo, maior conscientização do consumidor, e outros inúmeros eventos. Tais transformações guiam a reflexão de como estão sendo feitas as coisas, assim conduzindo e as vezes obrigando a adaptação.

Esse pensamento vale para prática organizacional, já que o a continuidade do desenvolvimento empresarial depende das demandas inseridas no macroambiente, ou seja, seus *stakeholders* (Tavares, 2010).

Segundo Gluck *et al.* (1981) *apud* Tavares (2010) as abordagens de forma gradual, até chegar ao que se chama de gestão estratégica. Esta evolução foi caracterizada em quatro fases: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e administração ou gestão estratégica. Cada fase da evolução contribuiu para o conceito de gestão estratégica que é conhecido atualmente. O autor ainda afirma que ocorreu eliminação das limitações que deformam e limitam a operacionalização das organizações, sendo assim, será visto a seguir como foi essas transformações entre cada fase.

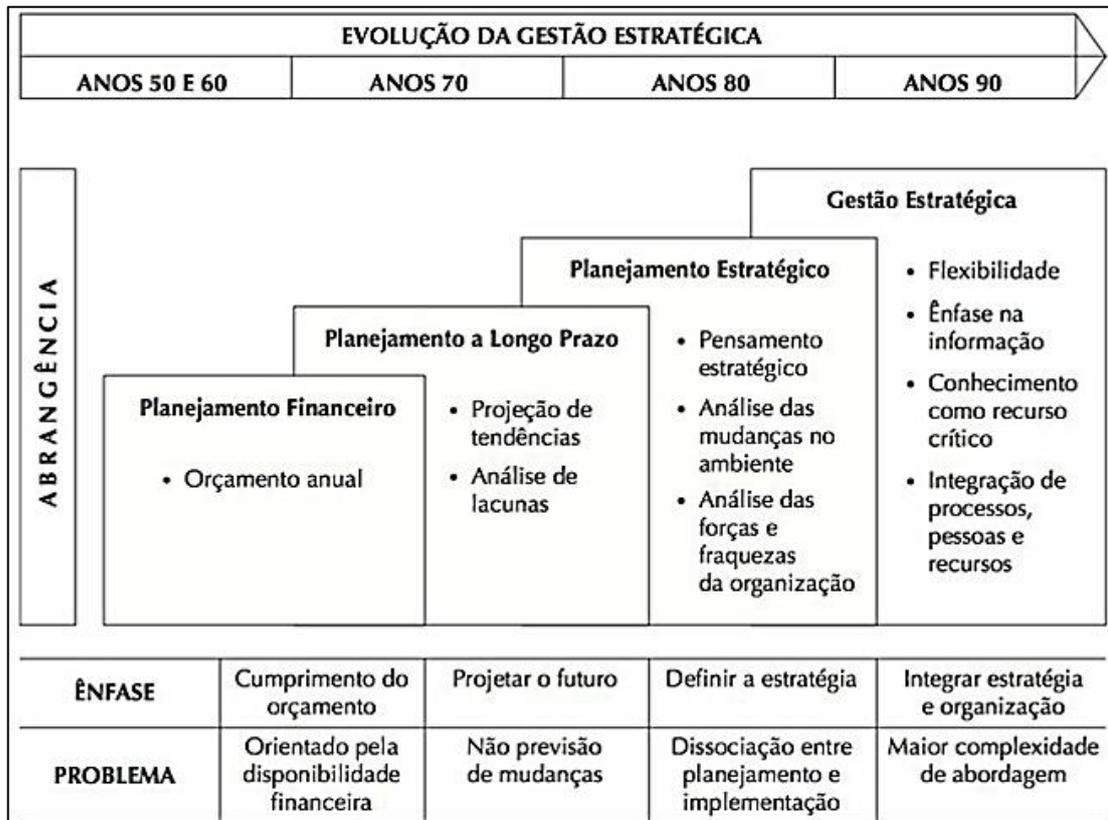
Na primeira fase, a ênfase se deu no planejamento financeiro, as técnicas de orçamento eram a principal ferramenta para o controle e operacionalização de gestão.

Já na segunda o enfoque foi nos objetivos de longo prazo. A destinação e o controle dos recursos financeiros necessários para sua introdução passaram a ser a última etapa do processo.

Na terceira etapa o desenvolvimento da estratégia passou a ser analisado em um contexto de tempo variável. Por último, a gestão estratégica diferenciou-se pelo tratamento integrado e equilibrado de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins.

A apresentação resumida de cada etapa será feita a seguir, conforme o mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Do planejamento financeiro à gestão estratégica



Fonte: Gluck *et al.* (1981) *apud* Tavares (2010).

O planejamento estratégico tinha vários entraves, sendo o principal a implementação. Entre as causas que atrapalhavam a implementação estavam a dissociação da realidade organizacional. Os executivos eram isentos das empresas em relação a responsabilidade de sua implementação, devido a utilização de consultores externos para a criação do planejamento, as unidades estratégicas de negócios removiam as deliberações estratégicas do nível diretivo e passavam para as mãos dos gerentes. Neste sentido começou a ser desenvolvido a gestão estratégica.

Segundo Tavares (2010, pág. 22):

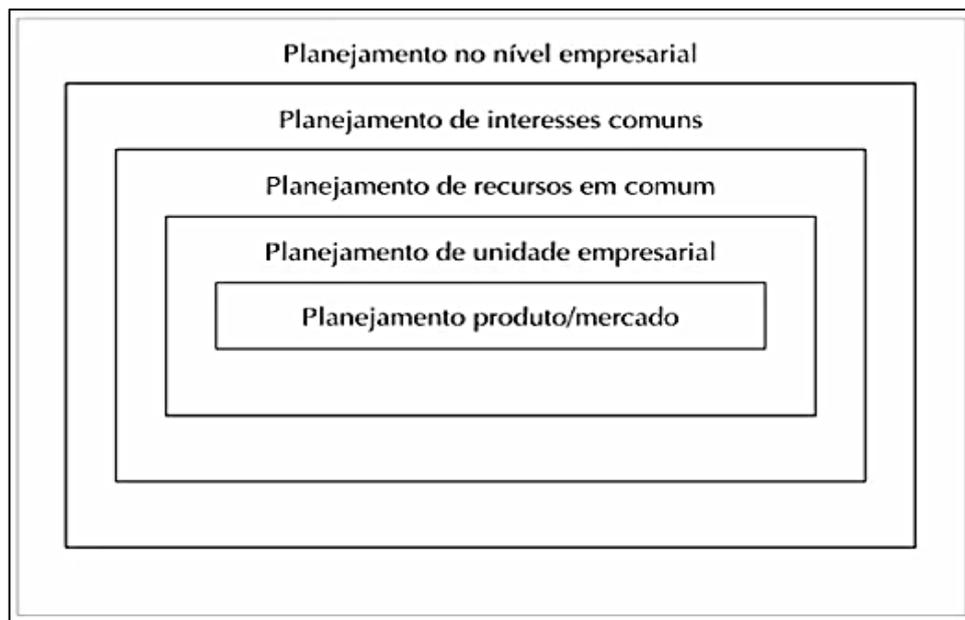
“A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”.

O desenvolvimento da gestão estratégica tem contribuído com vários enfoques, entre os principais estão a abordagem dos diversos níveis de planejamento que uma organização precisa para que possa ser gerida estrategicamente, a estrutura dos elementos do planejamento e da estratégica simbolizada pelos 7 S e dos 7C, a chamada competição pelo futuro e as organizações que aprendem.

## 2.1 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA ADMINISTRADA ESTRATEGICAMENTE

Conforme Gluck *et al.* (1981) *apud* Tavares (2010), a administração estratégica nas empresas pode ser dividida em até cinco níveis, como ilustra a figura 2.

Figura 2 - Níveis de planejamento em uma empresa administrada estrategicamente



Fonte: Gluck *et al.* (1981) *apud* Tavares (2010).

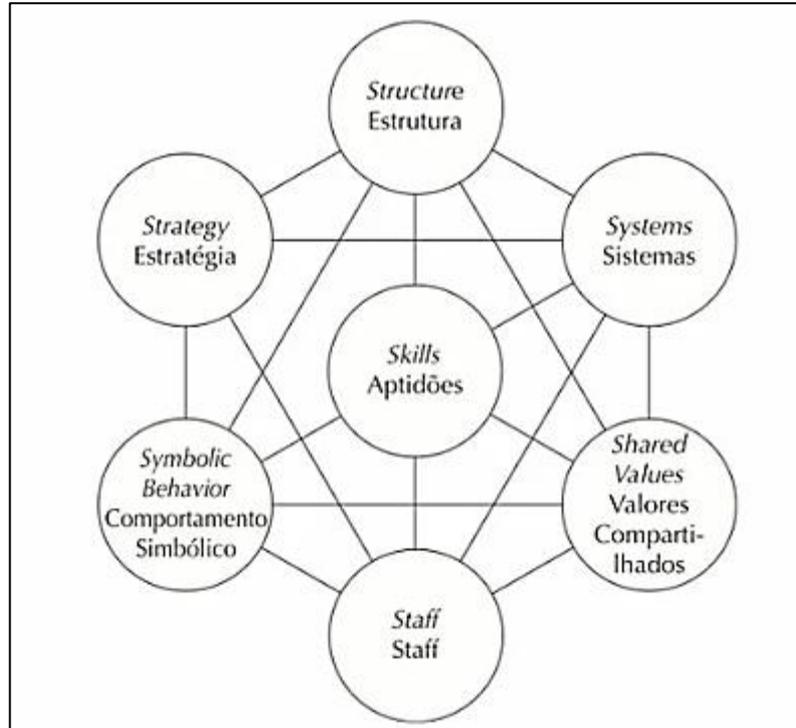
- Planejamento produto/mercado: é o planejamento de produto, preço, propaganda, promoção e esforço de vendas e serviço ligado ao mercado, conforme as alternativas disponíveis;
- Planejamento de unidade empresarial: aplicado em um nível no qual setores de exercício extensamente independentes dominam sua própria posição de mercado e sua estrutura de custo;

- Planejamento de recursos comuns: são os recursos a qual podem ser utilizados em todas as unidades para se atingirem economias de escala. Pertence ao grau interno da gestão estratégica;
- Planejamento de interesses em comuns: refere-se a dimensão operacional que o planejamento deve abranger, ou seja, são os procedimentos elaborados em comum para serem utilizadas pelas várias unidades empresariais;
- Planejamento em nível corporativo: são as tendências observadas pela alta cúpula da organização, neste sentido compete a fixação dos propósitos e a mobilização de recursos humanos e financeiros de toda a empresa.

## 2.2 ESTRUTURA DOS 7 S E DOS 7 C

Segundo Tavares (2010) este conceito foi popularizado pelos consultores Peters e Waterman em 1986. Em inglês os 7 S englobam a estrutura, sistemas, comportamento simbólico, staff, valores compartilhados, estratégia e aptidões.

Figura 3 - Estrutura dos 7 S

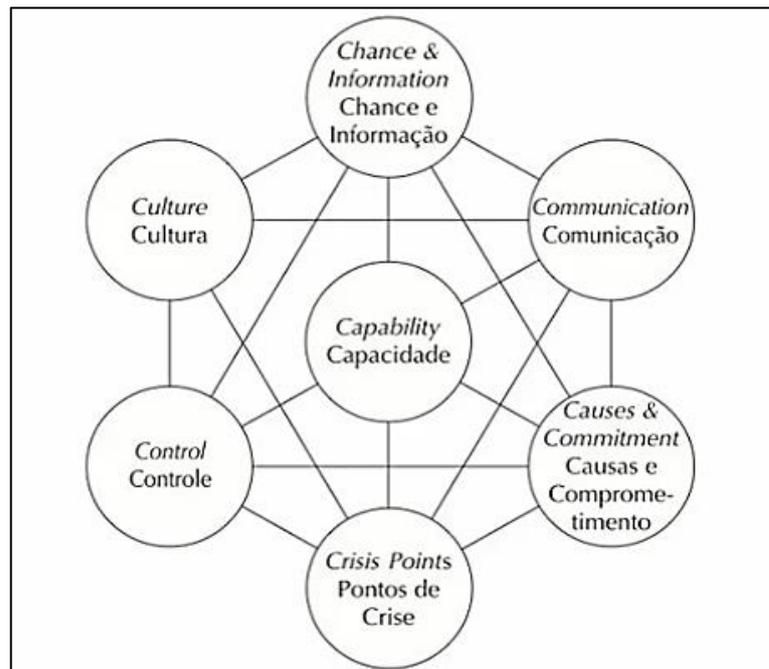


Fonte: WATERMAN JR., Robert H. (1981) *apud* Tavares (2010).

- Estrutura: representa a ordem hierárquica e as funções e responsabilidades de cada nível;
- Sistemas: constitui os processos formais e informais, tais como medidas de desempenho, controle de custos;
- Comportamento simbólico: representa a cultura organizacional e clima;
- Staff: retrata o pessoal da organização e suas competências;
- Valores compartilhados: descreve as principais crenças e valores envolvidos na cultura;
- Estratégia: representa os modos alternativos para que a empresa aumente sua vantagem competitiva;
- Aptidões: qualidades distintas do pessoal-chave da organização.

Os 7 C são os componentes considerados pertinente à organização e são inerentes à função do planejamento, abrangendo os seguintes elementos conforme a figura 4.

Figura 4 - Estrutura dos 7 C



Fonte: WATERMAN JR., Robert H. (1981) *apud* Tavares (2010).

- Capacidade: similar a aptidões na estrutura dos 7 S, é a busca contínua pelo aprendizado, sendo a origem da chamada competência distintiva.
- Comunicação: é a maneira como a organização se comunica para enfrentar problemas adversos.

- Chance e informação: é a obtenção e utilização das informações no momento certo, ou seja, aproveitar as oportunidades.
- Causas e comprometimentos: é a maneira como a organização expõe as questões prioritárias e como a organização faz com que as pessoas trabalhem nelas.
- Pontos de crise: o planejamento se torna uma ferramenta que possibilita prever e lidar com crises ou oportunidade raras, por meio da geração de cenários.
- Controle: com as prioridades elencadas fica mais fácil ver os pontos de controle, neste sentido é preciso identificar a necessidade de alterações, quando e como fazê-las.
- Cultura: similar aos valores compartilhados, este tem uma abrangência maior, compreendendo crenças, rituais, símbolos e normas de comportamento.

De acordo com Tavares (2010, pág. 27):

“Waterman juntou os 7 C aos 7 S, formando o que chamou de anel da renovação. Com base nessa estrutura, demonstrou como todos os fatores estão ligados, combinando planejamento e organização. Contudo a análise desenvolvida por esses autores baseava-se em desempenhos passados. Em nenhum momento levava em conta a perspectiva futura”.

Neste momento ficou evidente a necessidade da implementação de novas propostas levando em conta as limitações dessas ideais, principalmente a respeito do problema da perspectiva futura.

### 2.3 COMPETIÇÃO PELO FUTURO

Hamel e Prahalad (1995) *apud* Tavares (2010) indicaram as limitações das técnicas utilizadas na década de 1970 afirmando que nenhuma delas olhava para as perspectivas futuras das organizações. Na visão dos autores as empresas apresentavam demasiadas limitações e precisavam trabalhar suas visões de futuro.

As organizações vencedoras seriam aquelas que dominariam a habilidade de elaborar novos arranjos organizacionais e novos caminhos para competir. Demitir, diminuir o tamanho da empresa ou ser igual ao concorrente não é mais suficiente, as organizações precisam ser reinventar, sendo diferentes e únicas.

## 2.4 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Para Tavares (2010) a maior responsabilidade que as empresas assumem ao adotar a gestão estratégica é o dever de criar modelos de aprendizado contínuo que envolvem toda a organização, já que não existe uma forma única a ser aplicada em todas as empresas em vista suas diferentes peculiaridades. Independentemente de qualquer terminologia que seja adotada, há requisitos básicos que indispensavelmente devem ser levados em conta.

Conforme o autor, em primeiro lugar deve-se levar em conta que o ambiente interno e externo é dinâmico, assim há difícil previsibilidade. A gestão estratégica deve estar sincronizada com a movimentação desses ambientes, a improvisação não pode anteceder o planejamento como o recurso mais importante, e deve haver certa flexibilidade nos processos decisórios.

Tavares (2010) expressa que a forma de se forjar o futuro depende das atitudes que se desenvolvem no presente. Deste modo, a gestão estratégica é uma referência condutora, serve para mediar o presente e o futuro.

### 3 SUPRIMENTOS

Segundo Campos (2015) o setor de suprimentos tem papel importante na estratégia das empresas. Devido a dimensão de recursos envolvidos, sobretudo, recursos monetários, a gestão de suprimentos pode ser o elemento competitivo das organizações no mundo moderno.

Contudo, a gestão da área de suprimentos nem sempre teve tamanha importância, pois no passado a gestão de suprimentos ficava limitada por questões burocráticas. Esse padrão existiu até a década de 1960 quando ocorreu a crise do petróleo, a partir desse momento, o fornecimento de vários insumos ficou escasso, já que o petróleo era a base deles. Os preços tiveram altas significativas em virtude da alta demanda e pouca oferta, nesta situação o planejamento de suprimentos se tornou fator essencial para a sobrevivência das empresas. Em função disso, a área de suprimentos tornou-se grande aliada nos negócios das organizações (Campos, 2015).

De acordo com Campos (2015), no período anterior a década de 1960 equivocadamente pensava-se que os recursos eram abundantes, e conseqüentemente a elaboração de estratégias de aquisição era perda de tempo e dinheiro. Porém o papel da Lei da Oferta e da Procura passou a ser mais evidente, e nisto a gestão de suprimentos se tornou relevante por duas razões:

1. Visto que o mundo passava por uma crise sem igual, não seria mais admissível para o mercado o dispêndio de capital em função da maneira pouco eficaz de aquisição de insumos.
2. Tornou-se claro que a área de suprimentos não poderia mais exercer apenas um papel burocrático. Sua atuação deveria ser reformulada para que seguisse a gestão estratégica das organizações.

O fator globalização forçou as empresas a readaptarem suas estruturas e reaverem suas visões. O avanço rápido da tecnologia, as novas formas de relacionamentos com os fornecedores, clientes e parceiros, tudo isso exigiu que as empresas passassem a entregar os produtos e serviços com maior qualidade agregada. O foco foi transformado, a burocracia deu lugar a entrega de resultados com a à maior eficiência e eficácia possível nos processos. Fazer mais com menos passou a ser o lema da área de suprimentos e o processo de compras neste inserido (Campos, 2015).

### 3.1 COMPRAS

Conforme Campos (2015) o propósito da função moderna de compras está na aquisição completa, com qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço dentro do escopo definido. Uma vez definido o escopo da aquisição, é necessário encontrar o fornecedor certo. O bom fornecedor é aquele que tem a capacidade de entregar tudo que está definido no escopo do comprador, este fornecedor possibilita que a organização em que participa o comprador consiga vender um produto a preços competitivos.

Qualquer empresa, seja ela industrial, comercial, ou burocrática, demanda de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para realizar suas atividades. Neste quesito, a administração de compras é essencial para a área de materiais que abastecem a produção da organização. O segmento de compras tem a missão de suprir as necessidades de materiais e serviços no momento certo com a quantidade correta, na qualidade exigida, como também tem o papel de providenciar o transporte, armazenamento e distribuição (Campos 2015).

Segundo Dias (2013) *apud* Campos (2015), a seção de compras tem alguns objetivos básicos, sendo eles:

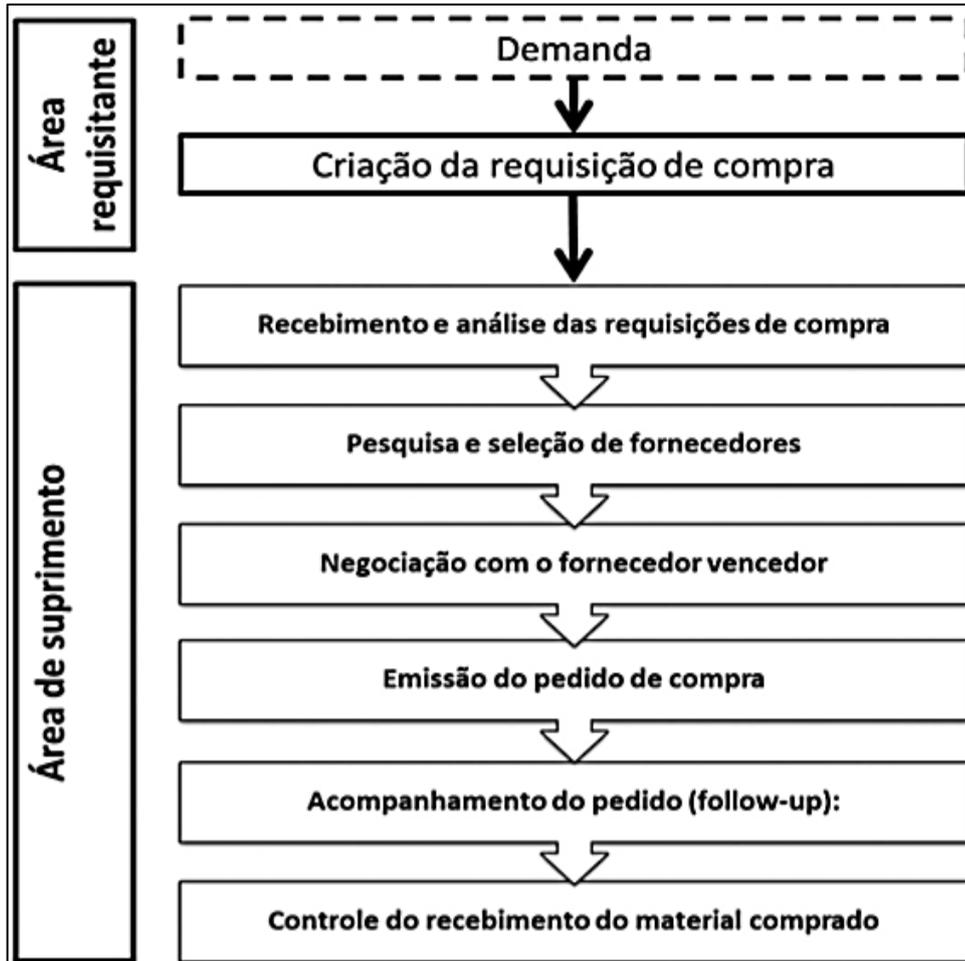
- a) Atingir um escoamento contínuo de suprimentos, com o propósito de atender aos programas de produção;
- b) Obter o escoamento em que ao mesmo tempo seja aplicado o mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) Comprar materiais, insumo ou serviços nos menores preços, dentro dos padrões de qualidade e quantidade definidos.
- d) Negociar da forma mais justa e honesta e que garanta melhores condições para a organização, especialmente no que tange as condições de pagamento.

Conforme Vieira, Lima e Sant'Anna (2015) a atividade do setor de suprimentos se inicia com o recebimento da demanda originada a partir da produção, manutenção e outras diversas áreas da organização. O comum é que essa demanda é formalizada por meio da requisição de compra, onde consta o escopo do que deve ser comprado.

Conforme Viana (2002) *apud* Vieira, Lima e Sant'Anna (2015) o procedimento é composto por seis etapas fundamentais, sendo elas: recebimento e análise das requisições de compra, sondagem e seleção dos fornecedores, negociação com o

fornecedor vendedor, emissão do pedido de compra, acompanhamento do pedido (*follow-up*) e controle do material comprado. Abaixo na figura 5 é mostrado o fluxograma do processo de compras.

Figura 5 – Fluxograma do processo de compras



Fonte: Vieira, Lima e Sant'Anna (2015).

Todos os empresários confirmam que é necessário comprar cada vez melhor, não apenas garantindo estoques em níveis adequados, mas também simplificando o processo produtivo. A redução de custos se torna possível com uma boa administração de suprimentos, neste sentido há padrões básicos para uma boa compra, como a execução do escopo definido (prazos, preços, qualidade e volume). Além disso, é imprescindível assegurar uma relação saudável com o mercado fornecedor, levando em conta possíveis adversidades que possam dificultar a empresa na execução de suas metas, sobretudo em épocas de escassez de insumos. Neste sentido é primordial aplicar uma gestão estratégica na área de suprimentos e que seja compatível com a realidade da organização (Campos, 2015).

## 4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS

Ballou (2006) *apud* Marques e Maçada (2014) citam que na década de 1950 área de suprimentos tinha pouco alinhamento com as demais áreas da organização. Tendo apenas perfil reativo, limitado a apenas funcionar quando era requisitado. Porém o autor destaca que atualmente a área de suprimentos tem um papel importantíssimo na estratégia das organizações.

Hoje a área de suprimentos deve estar alinhada com a estratégia competitiva da empresa, e deve participar ativamente no processo decisório da organização, agregando valor direto (Ballou, 2006 *apud* Marques e Maçada (2014)).

Segundo Ballou (2006) *apud* Marques e Maçada (2014) a mudança de uma área reativa para uma área mais participante na estratégia do negócio se deu a partir do início da década de 1990, a partir deste movimento foi desenvolvido uma das principais metodologias para gerenciamento estratégico de suprimentos, o *Strategic Sourcing*.

### 4.1 STRATEGIC SOURCING

Villela Júnior (2007) *apud* Bueno (2020) 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”.

Através do *strategic sourcing* é possível analisar todos os custos externos que impactam os produtos, como também os custos internos, sendo possível medir otimizações para a estrutura dos produtos, achando um ponto de equilíbrio que possa atender as exigências e ao mesmo tempo maximizar o custo-benefício de determinada compra (Romano, 2012).

Segundo Romano (2012) a metodologia pode ser representada pela interação dos macroprocessos representados na figura 6.

Figura 6 - Processos do strategic sourcing



Fonte: Romano, Fabiano (2012, p. 46).

Os processos do lado direito da figura 6 inseridos no *sourcing* são caracterizados pela interação com o mercado fornecedor e tem a ver com cada uma das atividades que demonstra emprego de inteligência ao processo de compras. O *sourcing* propõe o estudo profundo do mercado fornecedor através da segmentação dos itens em categorias, definição de estratégias de compras, seleção de fornecedores e gestão de relacionamento com os fornecedores (Romano, 2012).

O lado *procurement* da figura 6 lida com os quesitos habituais de aquisição, tais como atividades diárias de coordenação das solicitações em que os clientes internos solicitam, estruturação e gerenciamento de contratos, gerenciamento dos pedidos colocados junto aos fornecedores (Romano, 2012).

Para Romano (2012) o *strategic sourcing* é a junção dos dois lados da figura, onde o emprego da inteligência em *sourcing* gera cenários favoráveis para o melhor desempenho das atividades de *procurement*. Deste modo é incentivado a condução das aquisições de bens e serviços sob uma ótica de longo prazo, tendo em conta todos os elementos envolvidos nas decisões do negócio.

## 4.2 STRATEGIC SOURCING: CASES DE SUCESSO

A metodologia *strategic sourcing* se bem implantada e conduzida traz igualdade, transparência e assertividade na escolha do fornecedor, como também cria um ambiente propício para realização de ótimos negócios para as empresas contratantes. Visando isso, será mostrado figura 7 casos de organizações que ganharam vantagens competitivas com a introdução da metodologia. As empresas apresentadas foram selecionadas por serem as mais compreensíveis para o leitor no que tange a situação anterior, as ações executadas e os resultados obtidos pós-implementação do *strategic sourcing*.

Quadro 1 – Cases de sucesso com a implementação do *strategic sourcing*

<b>Empresa</b>	<b>Situação anterior</b>	<b>Ações executadas</b>	<b>Resultados obtidos pós-implementação do strategic sourcing</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas unidades espalhadas pelo Brasil (fábricas e escritórios);</li> <li>• Fornecedores solicitando reajustes;</li> <li>• Diversos fornecedores, dificultando a gestão;</li> <li>• Escopos diferentes dos mesmos serviços para locais distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução de ondas de Strategic Sourcing, envolvendo todas as unidades do Brasil;</li> <li>• Padronização do escopo e ganho de escala unindo todas as empresas no processo de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia média de 7% em serviços e 13% em materiais indiretos;</li> <li>• Redução da base de fornecedores;</li> <li>• Escopo padronizado para toda a corporação.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Bunge possuía diversas unidades de negócio distintas (Alimentos, Fertilizantes etc.);</li> <li>• Devido a mudança estratégica na Cia, a Bunge decidiu centralizar as operações, incluindo a suprimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e consolidação das compras executadas por todas as unidades de negócio da Bunge;</li> <li>• Estruturação e execução de projetos de Strategic Sourcing de todas as categorias de materiais e serviços indiretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos únicos para cada uma das categorias, centralizando volumes e gestão;</li> <li>• Economia média de 11% nas negociações;</li> <li>• Cadastro único e centralizado para os itens de manutenção.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores solicitando reajustes;</li> <li>• Contratos abusivos em algumas categorias (ex. Gases industriais);</li> <li>• Fornecedores atuais muito antigos principalmente para categorias de serviços, em zona de conforto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de strategic sourcing em diversas categorias de materiais e serviços;</li> <li>• Atuação jurídica especializada na categoria de gases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia média de 12% nas categorias de materiais e serviços;</li> <li>• No caso de gases, redução muito expressiva, formatação de novo contrato;</li> <li>• Extensão do contrato para México, Peru e Chile, obtendo economia média de 13%.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos fornecedores, sem padronização das cláusulas contratuais e preços praticados; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado solicitando reajustes;</li> </ul> </li> <li>• Fornecedores atuais há anos;</li> <li>• Tipologia modal complexa (rodoviário, aéreo e carro forte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação de equipe especializada em projetos logísticos e facilities;</li> <li>• Execução de projeto de strategic sourcing, identificando novas fontes de fornecimento;</li> <li>• Desenvolvimento de escopo para categorias de Facilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Além de represamento de problemas judiciais, redução de 7% em relação aos valores vigentes;</li> <li>• Desenvolvimento de novos fornecedores para fretes e facilities;</li> <li>• Contratos padronizados, contemplando plano de expansão.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação descentralizada, falta de escopo detalhado e políticas de nível de serviço;</li> <li>• Falta de indicadores de desempenho da área e monitoramento de economia/ou visibilidade orçamentária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de oportunidades de otimização de custos;</li> <li>• Iniciativas de <i>Strategic Sourcing</i> para 15 categorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia média de 25%;</li> <li>• Desenvolvimento de contratos de médio prazo com cláusulas de competitividade;</li> <li>• Desenvolvimento de políticas de níveis de serviços e indicadores de desempenho da área de suprimentos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas unidades espalhadas pelo Brasil;</li> <li>• Escopo de contratação inexistente, bases operacionais envolvendo muitos fornecedores; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo e descentralização da gestão.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação do escopo entre todas as unidades na categoria de limpeza industrial e administrativa;</li> <li>• Envolvimento dos principais <i>players</i> do Brasil;</li> <li>• Projeto estruturado de <i>Strategic Sourcing</i> das categorias de <i>facilities</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução média de 12% na contratação dos serviços de <i>facilities</i>, além de represamento de pleitos durante a execução do projeto;</li> <li>• Consolidação de volume e redução da base de fornecedores;</li> <li>• Fechamento de novos contratos com acordos de níveis de serviços (SLAs)</li> </ul>

Fonte: Adaptado a partir do site Level Group

## 5 CONCLUSÃO

O atual cenário mundial é marcado por constante incerteza e uma colossal competição, neste sentido é inegável que as empresas precisam estar continuamente se readaptando para garantir que continuem competitivas no mercado. Dentro desse contexto, a gestão estratégica em suprimentos se torna essencial, pois afeta de forma geral o produto e serviço entregue ao cliente.

Neste sentido o presente artigo teve como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: “Qual a importância da gestão estratégica de suprimentos?”. Por meio da revisão bibliográfica de livros e artigos acadêmicos foi possível constatar que a implementação de processos estratégicos na área de suprimentos possibilita aos gestores terem um olhar mais abrangente do setor, contribuindo para que a organização consiga entregar resultados positivos no presente e no futuro. Isso se torna evidente com os casos apresentados no capítulo 4.2, que por meio da metodologia *strategic sourcing*, as empresas apresentaram uma economia média de 10% em seus contratos de compras.

A extensão e complexidade dos temas foram observadas como sendo as principais limitações da elaboração do trabalho. É notório que os temas abordados são amplos, tal fato tornou complexo a entrega de uma análise mais objetiva do tema.

Por fim, encerra-se o presente artigo com a sugestão de novos estudos que abordem de forma mais isolada e completa sobre a metodologia *strategic sourcing a fim de que* o assunto continue sendo analisado e verificado por novos autores buscando sempre o aperfeiçoamento da metodologia apresentada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSUNÇÃO, M. V. D. DE; MEDEIROS, M.; MOREIRA, L. N. R.; Paiva, I. V. L.; Paes, D. C. A. de S. Resiliência das cadeias de suprimentos brasileira com os impactos da COVID-19. **Holos**, 36(5), 1-20, 2020.

BUENO, Eduardo: “Strategic Sourcing: geração de valor para as empresas”, **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, ISSN: 1696-8352, (setembro 2020). Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/strategic-sourcing.html>. Acesso em 11 jun. 2022.

CALIFE, Naiara. **Estratégia de Produção e Gestão de Suprimentos: Estudo de Casos no Setor de Linha Branca**. 2009. 215 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

CAMPOS, Alexandre D. **Gestão de compras e negociação** - processos, uso da tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 127 f.

DA COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica: da Empresa que temos para a Empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 411 f.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 222 f.

LEVEL GROUP. **Cases de sucesso**, 2017. Consultoria e serviços empresariais. Disponível em: <https://www.levelgroup.com.br/casos-de-sucesso>. Acesso em: 11 jun. 2022.

MARQUES, Ramiro; MAÇADA, Antônio. **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)**. 2016. 13f. Artigo (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MATTOS, Marina. **Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos: Estudo Exploratório sobre a Experiência Brasileira**. 2011. 120 f. Dissertação (Mestrado em Geotecnia e Transportes). Área de Concentração: Transportes - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MORATTI, Tathyana. **Diretrizes para implantação da Gestão Estratégica de Suprimentos em Empresas Construtoras**. 2010. 193 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Área de Concentração: Engenharia de Construção Civil e Urbana – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROMANO, Fabiano. **A utilização da metodologia de Strategic Sourcing para a aquisição de embalagens numa indústria de alimentos**. 2012. 80f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

SANTOS, Guilherme *et al.* **Strategic Sourcing** como forma prática e eficaz para redução dos custos da empresa. **Seminário Científico do Unifacig**, Manhuaçu, v. 7, out. 2021.

Silva, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**/Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 429 f.

VIEIRA, Danilo; LIMA, Gilson; SANT'ANNA, Annibal. Método de solução de problemas na gestão de suprimentos: utilização de regressão logística para análise das causas de atrasos no recebimento de materiais. **Exacta**, São Paulo, 13, n. 1, p. 115-131, 2015.