RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA DE UMA EMPRESA DO SETOR DE SUCOS: METODOLOGIA *ESTRATEGIC SOURCING*

STRATEGY IN HIRING SPECIALIZED LABOR FOR A COMPANY IN THE JUICE SECTOR: STRATEGIC SOURCING METHODOLOGY

Ana Beatriz Pedro[1]

e211911
https://doi.org/10.47820/recima21.v2i11.911

RESUMO

Este estudo tem como ambiente o setor de suprimentos de uma empresa produtora de sucos. Este setor tem passado por diversas mudanças ao longo dos anos, dentre elas a ampliação de um setor de compras, incluindo exercer o desenvolvimento de função estratégica, gerenciando recursos e buscando o aumento de competitividade, que por sua vez tornou as compras em recursos de valores agregados. Neste cenário, fornecedores de bens e serviços impactam positiva ou negativamente na cadeia de valor da empresa. Este estudo tem como objetivo demostrar que por meio de estratégias de contratação de serviços, utilizando a *Strategic Sourcing*, como a empresa executa a compra de serviços elétricos para unidades em diferentes cidades do Estado de São Paulo. Os resultados demonstraram que com o *Strategic Sourcing* é possível reduzir custos, aferindo ganhos na redução do preço de compra, ter serviços de qualidade e excelência, diminuir a base de fornecedores e simultaneamente melhorar o nível de qualidade e serviço entregues, auxiliar na eficácia do processo produtivo e otimizar a contratação. Conclui-se que a metodologia é eficiente na gestão de compras de serviços, promove integração interna e compartilhamento de informações e principalmente agiliza as negociações da cadeia de suprimentos.

PALAVRAS-CHAVE: *Strategic Sourcing.* Compras de serviços elétricos. Gerenciamento de recursos humanos. Estratégia de contratação

ABSTRACT

This study is based on the supply sector of a juice producer. This sector has gone through several changes over the years, including the expansion of a purchasing sector to carry out the development of a strategic function, managing resources and seeking to increase competitiveness, which in turn turned purchasing into resources of added values. In this scenario, suppliers of goods and services have a positive or negative impact on the company's value chain. This study aims to demonstrate that by contracting services, using a Strategic Sourcing, how the company performs the purchase of electrical services for 3 units in different cities in the State of São Paulo. The results show that with Strategic Sourcing it is possible to reduce costs, measuring gains in reducing the purchase price, having quality and excellent services, reducing the supplier base and simultaneously improving the level of quality and service delivered, assisting in the execution of the process productive and optimizes hiring. We concluded that the methodology is efficient in managing service purchases, promotes internal integration and information sharing, and mainly streamlines the role of responsible for the supply chain.

KEYWORDS: *Strategic Sourcing. Purchases of electrical services. Human resource management. Hiring strategy*

[1] Aluna Graduanda do Curso de Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

INTRODUÇÃO

O mercado exige que as empresas busquem por melhorias, mas que os custos sejam reduzidos, pois tanto a matéria-prima quanto a mão de obra especializada tornaram-se escassas e encareceram. Conforme Coelho (2017), as operações nas empresas têm início no setor de compras e suprimentos, sendo a partir destes que se desencadeiam o restante das funções da organização. O setor é responsável pela seleção de fornecedores de produtos e serviços, sendo esses fornecedores considerados insumos exclusivos, o que torna a seleção uma atividade minuciosa (BRAGA, 2006).

A contratação de serviços é mais complexa por demandar de maior interação entre as áreas de compras e o mercado fornecedor, que requer que todas as especificações a serem executadas sejam atendidas pelo serviço contratado, assim, a função exige que outros requisitos, além do preço sejam analisados. É necessário verificar cada um dos fornecedores no aspecto técnico e financeiro, além de requerer avaliação do desempenho do serviço contratado. Além disso, o fato de o serviço ser revestido de intangibilidade requer outros critérios de avaliação, diferentes dos da análise de um produto (GUERRA; SOLA; MAZZALI, 2021).

A literatura (SANTOS et al., 2021; SILVA; GOMES, 2020; SILVEIRA, 2021) tem apresentado o termo *Strategic Sourcing* (SS) com um processo para identificar potenciais fontes de fornecedores, avaliar tecnicamente, negociar e contratar fornecedores buscando aumentar a competitividade da empresa. Esta estratégia tem permitido às empresas ganhos na redução do preço de compra, diminuição da base de fornecedores, melhor nível de qualidade e entrega do serviço final ao cliente. Pode ser caracterizada como um processo sistemático de aquisição e gestão de relacionamentos com os fornecedores, que agrega valor para atingir a longo prazo os objetivos da organização, além de especular a concorrência, criando cenários favoráveis para negociações (GUERRA; SOLA; MAZZALI, 2021).

O método SS tem sido utilizado na compra de bens e de serviços, a literatura tratando do tema ou demostrando a aplicação para compra de bens é grande, no entanto, quando se trata da aplicação do SS para compra de serviços, a literatura é escassa, tanto nacional quanto internacional, o que leva a uma contradição, e requer estudos sobre como se dá aplicação para a compra de serviços, que por si só, se mostra complexa por se tratar de um bem intangível.

As empresas do setor de sucos mostram-se preocupadas com seus modelos de gestão, e visam, como as de demais seguimentos, o lucro, e buscam formas mais eficazes de reduzir custos (FRANCO; ARNHOLD; CHIDICHIMA, 2017). E neste contexto que este estudo busca descrever a estratégia de contratação de mão de obra especializada para atender as unidades de uma empresa localizadas em três cidades diferentes de uma produtora do setor de sucos.

Como objetivo geral demonstra a aplicação da metodologia *Estrategic Sourcing* na compra de serviços especializados em uma empresa produtora de sucos do interior do Estado de São Paulo. Como objetivos específicos, analisa a importância do setor de compras, e do gerenciamento de relacionamento com o fornecedor para melhoria do desempenho e nível de serviço.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

Para este objetivo, a metodologia do estudo adotada será descritiva, de abordagem qualitativa e como método a aplicação de um estudo de caso.

O trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira esta introdução; a seguir a fundamentação teórica com base em revisão bibliográfica, apresentando a importância do setor de compra como gestor na manutenção de suprimentos para a organização, na sequência trata sobre o gerenciamento de relacionamento com fornecedor, desempenho e nível de serviço, tendo em vista ser primordial conhecer o fornecedor de serviços, como demonstra a literatura sobre o *Strategic Sourcing,* que é descrito na sequência, assim como a aplicação da processo, considerada uma metodologia que analisa o custo total de aquisição do serviço e estudos correlatos a este, como é o caso deste estudo. Na terceira seção, o método deste estudo, a seguir a aplicação do estudo de caso. A quinta seção traz a discussão dos resultados e para finalizar as conclusões.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Setor compras

Segundo Coelho (2017), as empresas não diferem quanto a preocupação na obtenção de vantagens competitivas, assim, em todas as empresas, seja de pequeno, médio ou grande porte, o setor de compras tem grande responsabilidade para obter vantagens frente a seus concorrentes. O setor de compras atua como uma ponte entre o requisitante do produto ou serviço e o proponente, tem uma função estratégica, e deve buscar recorrentes métodos para contratação de serviço ou aquisição de produtos (GUERRA; SOLA; MAZZALI, 2021).

Executar compras organizacionais envolve um processo de tomada de decisão, no qual as necessidades estabelecidas abarcam identificar, avaliar, escolher entre marcas e fornecedores qual a melhor opção, levando em conta aspectos financeiros e qualitativos (WEBSTER JR.; WIND, 1972).

Para executar uma compra estratégica é preciso analisar amplamente, ou seja, não se limitar em apenas reduzir custos com a seleção do fornecedor, mas objetiva-se ganhos qualitativos (PASQUALE, 2012).

Para Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), uma gestão estratégica requer condições atuais e cenários alternativos de futuro, envolve questionamentos das tendências que influenciarão as opções de fornecimento, deve levar em conta as novas opções como forma de conduzir a busca de necessidades tanto para atender demandas atuais quanto futuras, ou seja, tomada de decisões a curto e longo prazo.

Segundo Torres Junior e Costa (2017), a melhor estratégia de uma empresa é a inovação, que pode ser com base em estratégias que tragam resultados satisfatórios e sustentabilidade para o negócio. Para isso as empresas contam com mão de obra especializada, que mesmo não estando diretamente ligada à produção, cooperam para garantir que o processo seja satisfatório.

Em se tratando de compras efetuadas em setores do segmento de sucos, segundo descrevem Guerra, Carvalho e Gama (2011), há uma busca de longa data em conquistar a

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

preferência do consumidor, baseando-se no aspecto da conservação e propriedades nutritivas das frutas, no entanto para se chegar aos aspectos produtivos, existe uma cadeia de processos a serem cumpridas (seleção, armazenagem, higienização, extração, pasteurização, envase, armazenagem do produto), ou seja, alguns processos tecnológicos devem ser adequados, requerendo que alguns parâmetros mínimos e máximos sejam seguidos no processo e produção de sucos. Para atender com excelência a esse processo produtivo, a empresa se vale da contratação de profissionais especializados. No entanto, segundo afirmam Guerra, Sola e Mazzali (2021), contratar serviços não é o mesmo que comprar produtos.

Gerenciamento de relacionamento com fornecedor, desempenho e nível de serviço

Ocorre um forte impacto do relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos, e por sua vez, nos resultados alcançados pela empresa, tendo em vista que este relacionamento é fonte de aumento de competividade, desempenho e sucesso, sendo, portanto, um elemento importante da estratégia coorporativa (SOARES, 2021).

Johansson e Siverbo (2018) afirmam que esse relacionamento se constitui no principal fator de valor tanto para o cliente quanto para ao acionista, o que justifica o aumento de terceirização pelas empresas buscando aumentar a competitividade mercadológica. Subramaniam et al., (2020) alertam que os fornecedores de bens e serviços podem impactar tanto negativamente quanto positivamente na cadeia de valor, tendo em vista que, além de interferir diretamente no fator custo de margens de ganhos, pode, em caso de um serviço crítico, como parada ou atraso na prestação causando atrasos, redução de qualidade e maiores problemas para a empresa contratante. Por outro lado, quando do fornecimento de serviços, que atenda ou supere as expectativas, otimizando a prestação do serviço, aumentar a qualidade e permitir maior retorno de investimentos. O impacto que o serviço terceirizado pode causar relaciona-se a representação desses perante a imagem da empresa na visão do consumidor ou cliente.

Desta forma, o grau de importância está relacionado ao tipo de serviço contratado, podendo impactar em maior ou menor grau nos ativos da empresa, mas, em qualquer dos casos, o fornecedor de serviços impacta na satisfação do cliente, na rentabilidade, na reputação e na imagem da empresa que contrata bens ou serviços (SUBRAMANIAM et al., 2020).

E, neste sentido, é de extrema importância e relevância a escolha de fornecedores que atendem aos requisitos de capacitação e desempenho, que por sua vez irão tanto auxiliar direta quanto indiretamente no processo produto, ou representar a empresas. A escolha deve estar pautada não somente na redução de custos, mas, também em ganhos qualitativos (JOHANSSON; SIVERBO, 2018) e requer, dentre outras aspectos, na análise de mapeamento de metas, objetivos, missão, visão e diretrizes da empresa (VAN DER HALEN, 2000).

Em se tratando de serviços de manutenção, Ambrósio e Leite (2008) acrescentam que este setor de manutenção é uma área estratégica, pois há ganhos quando bem gerenciada, sendo que

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

adquirir serviços é um processo importante, pois deve garantir que a contratação seja eficiente. Porém, contratar serviços, por conta de sua intangibilidade, acrescenta complexidade, e não tem como avaliar pelos mesmo critérios que na compra de um produto. Essa complexidade leva os próprios fornecedores delimitarem para o comprador o serviço oferecido, dado as variáveis disponíveis no processo de *Strategic Sourcing.*

Strategic Sourcing

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

Para Kocabasoglu e Suresh (2006) o SS tem como objetivo a racionalização das atividades de fornecimento e compras para suprir a cadeia de suprimentos, para melhor atender ao consumidor final. Ou seja, alinha as operações de fornecimento para suportar as demais estratégias organizacionais e melhorar o nível de serviços. Kocabasoglu e Suresh, (2006) definem o SS como um processo de projetar e gerenciar redes de suprimentos em linha com os objetivos de desempenho operacional e organizacional.

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

Kumar, Bragg e Creinin (2003) afirmam que a estruturação de um plano de fornecimento facilita e abrange análise de gastos, decisão de compras, identificação de fornecedores potenciais, solicitação de proposta, negociações de contratos, monitoramento de fornecedores contratados e decisões de conseguir recursos para a organização.

Para Talluri e Narasimhan (2004) o SS é um recurso fundamental para empresas que praticam os princípios da gestão da cadeia de suprimentos, pois identifica e seleciona fornecedores para parcerias de longo prazo, adéqua-os, beneficiando-se de sua especialidade, além de desenvolvê-los por meio da alocação de recursos destinados para melhorar seu desempenho, enquanto fornecedor e enquanto organização, por meio do *benchmarks* e *feedback* continuo, e em alguns casos, envolve atividade de exclusão de fornecedores. Esse envolvimento (fornecedor – organização) passa a ser referência, e por meio dessa troca de experiências, pode levar a redução de algumas atividades em ambas as empresas.

O SS é uma metodologia utilizada para analisar o custo total de aquisição (*Total Cost of Ownership* – TCO) de cada família de produtos ou serviços (CAPUCCI, 2019). Por família compreende-se um grupo de produtos ou serviços produzidos ou oferecidos por um mesmo

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

fabricante, no qual cada produto / serviço que a constitui tem características semelhantes, ou seja, os produtos ou serviços são agrupados em categorias (PASQUALE, 2012).

Nunes et al. (2016) definem o SS como sendo uma ferramenta direcionada para a aplicação na área de suprimentos, que se vale do mapeamento, compreensão e avaliação de família de serviços / produtos que considera custo total para aquisição, procedimentos que possibilitam análise de custos externos que impactam no resultados - serviços / produtos finais, nos custos internos de aplicação, financeiro e logísticos, permite analisar otimizações na estrutura dos serviços / produtos, buscar excelência no que se refere a níveis de serviços que tragam custo benefício, ampliar o conhecimento do mercado fornecedor, ampliar a qualidade do material e torna o fluxo de resposta do mercado mais rápido.

Para Eltantawy e Giunipero (2013) a mentalidade gerencial em *Strategic Sourcing*, ou seja, a lógica dominante por traz deste processo, mudou de troca de bens tangíveis para a troca de bens intangíveis, habilidades e conhecimentos especializados e processos. Essa mudança teve consequência na tendência competitiva, o que fez com que as empresas buscassem lógicas mais integrativas em suas práticas de SS.

Essa mudança se deu, por exemplo, na mudança de contratos mais simples, enfatizados na confiança e construção de relacionamentos com seus fornecedores (RENDON, 2005); e na ênfase da melhoria continua, desenvolvimento de fornecedores e equipes dedicadas trabalhando com bases de fornecedores para reduzir custos, práticas estas pautadas na mentalidade gerencial, privilegiando recursos intangíveis para criação de valor e no relacionamento dos fornecedores e clientes internos e externos (ELTANTAWY; GIUNIPERO, 2013).

Talluri e Narasimhan (2004) afirmam que as decisões do SS não devem ser baseadas apenas em métricas operacionais, como custo, qualidade e entrega, mas também em incorporar dimensões estratégicas e capacidades de fornecedores, com ênfase em práticas de gestão de qualidade, capacidades de processo, práticas de gestão, capacidades de design e desenvolvimento e custo, e capacidades de redução no processo de tomada de decisão, tendo em vista esses atributos fornecerem informações aos gestores sobre a infraestrutura e as práticas empregadas pelos fornecedores, práticas estas consideradas elementos chave para os relacionamentos estratégicos de longo prazo.

Ainda segundo Talluri e Narasimhan (2004), o SS possibilita responder questões como: Quais fornecedores considerar para parcerias estratégicas; Quais fornecedores devem fazer parte das iniciativas de desenvolvimento de fornecedores; Quais fornecedores devem ser podados da base de fornecimento; Como fornecedores ineficazes podem melhorar seu desempenho; Contra quem eles deveriam se comparar; e Como as empresas podem efetivamente alocar recursos para programas de melhoria de fornecedores.

Em retorno a esta demanda, o SS prepara proativamente a empresa à responder por possíveis falhas de fornecedor, ao custo por essas falhas e a qualquer tipo de restrição passível de

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

ocorrer durante o período do fornecimento, além de preparar a empresa para flutuações nas taxas cambiais, variações no tempo gasto e com materiais em aquisição na cadeia de suprimentos, bem como processos burocráticos envolvendo liberações desses recursos, erros de demanda, diferença na qualidade dos produtos de diferentes fábricas, e outros riscos de segurança que possam ser identificados e tratados previamente (TALLURI; NARASIMHAN, 2004).

A metodologia tem como finalidade comprar serviços / produtos estrategicamente dentro da empresa, sendo, portanto, utilizada no departamento de compras e de suprimentos. Sendo que uma compra estratégica é um processo que envolve análise de reflexão de potenciais fornecedores, e leva em conta os objetivos da empresa de forma sistêmica, não apenas de um departamento isoladamente (PASQUALE, 2012).

Quanto aos benefícios do SS, Romano (2012) descreve estarem voltados aos objetivos de aquisição, com foco na melhoria das condições de compra e aumento da eficiência dessa aquisição, e relacionam:

> [...] a) Redução de custo nos produtos e serviços comprados; b) Padronização dos processos devido à formalização das rotinas, que passam a ser documentadas; c) Redução do tempo de ciclo de atendimento das requisições dos clientes internos; d) Maior uso de equipes multifuncionais, permitindo a participação dos setores da organização no processo decisório de suprimento; e) Maior conhecimento do mercado fornecedor; f) Melhoria da qualidade; g) Acesso à tecnologia de ponta; 48 h) Melhoria no tempo de entrega dos fornecedores; i) Aumento de disponibilidade quando existir escassez de fornecimento; j) Racionalização da base de fornecedores; k) Melhoria no relacionamento interno e externo do setor de compras das organizações. (ROMANO, 2012, p. 47-48).

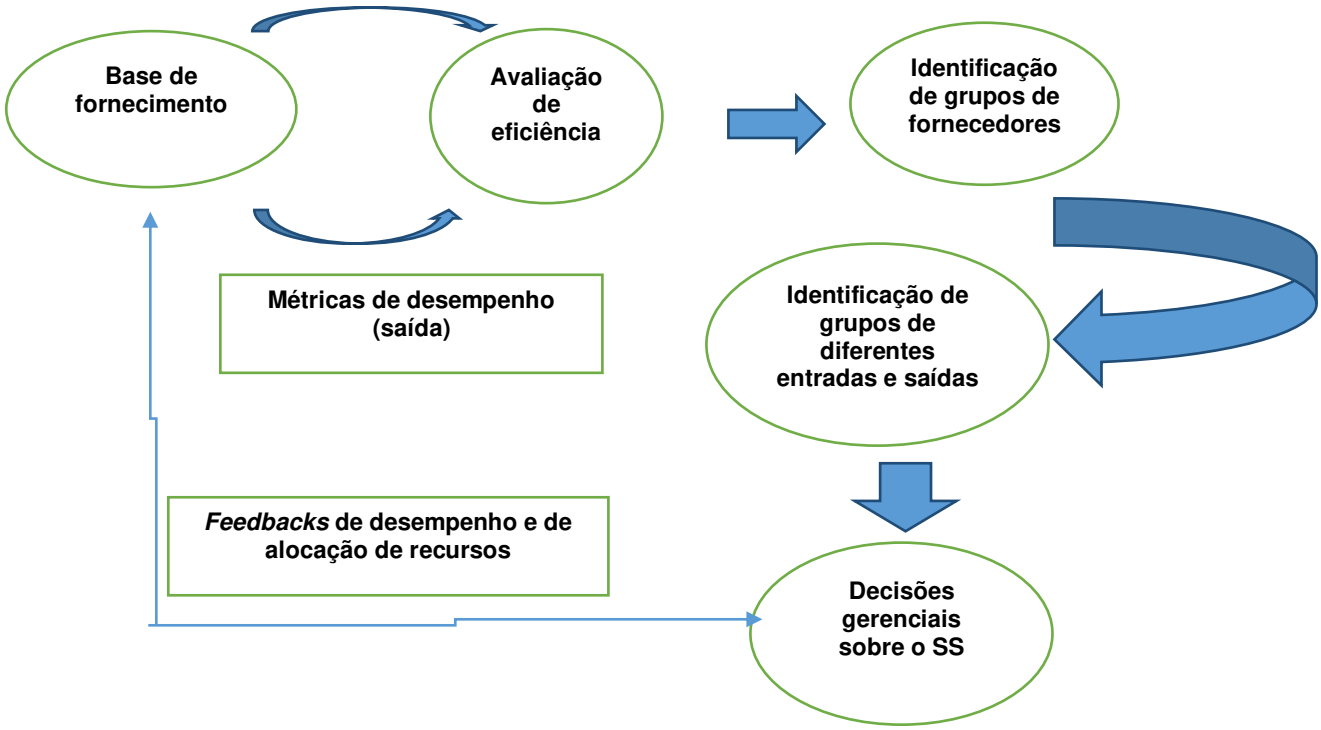
Aplicação da metodologia *Strategic Sourcing*

A literatura dispõe de diversas metodologias desenvolvidas para aplicação do *Strategic Sourcing* nas empresas.

Talluri e Narasimhan (2004) propõem, com base no esquema da figura 1, etapas da aplicação da metodologia *Estrategic Sourcing* envolvendo a identificação dos fornecedores a serem analisados / avaliados, seguida da coleta de dados. A coleta de dados pode ser por meio de questionários, ou visitas aos fornecedores candidatos. A avaliação de eficiência ocorre por meio dos dados obtidos e com base nas capacidades (entradas) e métricas de desempenho (saídas), dos fornecedores avaliados / analisados. O esquema da Figura 1 demonstra essa sequência de ações.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

Figura 1 - Estrutura para *Estrategic Sourcing*



Fonte: Adaptado de Talluri e Narasimhan (2004).

Na seção seguinte constam detalhes sobre o processo de aquisição de dados. Normalmente qualquer recurso pode ser utilizado como uma possível medida de entrada e as saídas podem abranger medidas de atividade / desempenho.

A etapa seguinte consiste na avaliação de escores de eficiência e classificação de fornecedores. Em seguida, os grupos de fornecedores são identificados por um procedimento não paramétrico, que efetivamente incorpora a variabilidade nas medidas de eficiência ao processo de avaliação. Essa etapa é realizada utilizando um procedimento categorizando fornecedores em grupos com base em suas eficiências cruzadas.

A próxima parte da estrutura aborda as decisões gerenciais associadas à avaliação do fornecedor que podem ser tratadas por meio de análise. Aqui, destaca-se a identificação de fornecedores e podas, o que auxilia os gestores nas decisões relativas às parcerias e à efetiva alocação de recursos. Além disso, identifica-se as diferenças entre os grupos de fornecedores em termos de capacidades e métricas de desempenho e fornece feedback para grupos de fornecedores ineficazes com relação às melhorias necessárias em várias dimensões (TALLURI; NARASIMHAN, 2004).

Outra metodologia foi desenvolvida por Clegg e Montgomery (2005), e com base nessa, afirmam que os resultados podem ser muito favoráveis para empresas de diversos segmentos. A proposta consiste no método denominado de “Os 7 Passos de *Strategic Sourcing*”, e neste, é tratado

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

a importância de cada categoria de compra executada dentro da empresa, esclarecendo as reais necessidades do negócio para só então dar início a elaboração da estratégia de negociação e abastecimento de determinado material e fornecedor. O modelo proposto pode ser observado na Figura 2,

Figura 2 - O processo dos 7 passos do *strategic sourcing*



Fonte: Adaptado de Clegg e Montgomery (2005).

Assim:

1º passo: desenha o perfil da categoria - perfil da categoria de compras. Entendimento dos produtos internos, gastos e mercado externo;

Passo 2: Seleciona ou define a estratégia de compra.

Passo 3: Gera e analisa portfólio de fornecedores;

Passo 4: Seleciona o caminho da implementação, que corresponde na definição da estratégia. Nesta fase é solicitada as propostas comerciais;

Passo 5: Negociação e seleção dos fornecedores;

Passo 6: Implementação, integração e transição de fornecedores;

Passo 7: Monitoramento do mercado e performance do fornecedor.

No geral, o modelo de Clegg e Montgomerry (2005) aborda o aspecto de como as empresas podem executar um processo de compras, considerando os fatores internos e externos das organizações.

Neste trabalho, optou-se por trabalhar pelo método adaptado do SS, tenho em vista já estar sendo executado pela empresa e ter apresentado resultados satisfatórios, o qual será descrito no estudo de caso.

Estudos correlatos

De acordo com Frederico, Kumar e Garza-Reyes (2021), poucos estudos exploraram o Strategic Sourcing quanto ao desenvolvimento de *framework*, dentre eles os de Talluri e Narasimhan (2004), que propuseram uma estrutura para o SS, considerando múltiplos fatores estratégicos e operacionais no processo de avaliação, conforme artigo já revisado nas seção Aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* deste estudo; Vitasek, (2016) descreveram modelos que operam ao longo de acontecimentos sequenciais e ininterruptos dependentes da complexidade do mercado e

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

das necessidades estratégicas de compradores e fornecedores, os resultados demonstraram que compras de negócios e práticas de SS revelam que as abordagens colaborativas e holísticas aumentam a eficiência e o valor nos relacionamentos de terceirização estratégica; Formentini et al., (2019) investigaram a evolução do projeto, desenvolvimento e implementação de uma estrutura de SS capaz de apoiar os tomadores de decisão na formulação de estratégias de base de fornecedores diferenciadas, ao invés de genéricas.

Alguns autores direcionaram o estudo do SS para segmentos específicos da indústria, o que se assemelha ao estudo em questão, direcionado a uma indústria do segmento de sucos. Nos achados de Chan e Chin (2007), ao buscarem identificar e examinar a importância dos fatores-chave de sucesso do SS, relacionado a seu desempenho na indústria de brinquedos de Hong Kong, constaram que a melhoria do processo é um dos principais fatores de sucesso do SS a ser levado em consideração pelos tomadores de decisão da cadeia de suprimentos.

Estudo de Kumar, Singh e Matai (2018) classificou os facilitadores e barreiras da gestão de risco de SS (custo, planejamento, violações de segurança / privacidade de dados e visualização difícil dos benefícios), e usaram-na para identificar os problemas no setor automotivo.

A pesquisa de Jensen (2017) focou em fornecer insights sobre o SS relacionado ao gerenciamento de instalações e como ele pode contribuir para benefícios da provisão interna e externa com consideração do risco e custo do negócio. O estudo levou a organização a mudar a estratégia de abastecimento com internalização das atividades mais críticas relacionadas à construção e mudar a estratégia de aquisição de um contrato integrado para três pacotes e sete contratos de serviço único.

Todos esses estudos não consideram o abastecimento estratégicos como uma perspectiva de processo, mas estão mais focados em estratégias de abastecimento.

MÉTODO DO ESTUDO

Este estudo tem como metodologia a revisão bibliográfica e como método a aplicação de estudo de caso. A coleta de informação se deu no mês de setembro e outubro de 2021, com buscas nas bases de dados Google Acadêmico, Portal Capes e *Scielo* e na consulta de livros sobre o tema. Os descritores, para recuperação de documentos nas bases de dados foram: compras de serviços; estratégia de compras; *Strategic Sourcing*; contratação de serviços; Gerenciamento de serviços. A busca foi construída na mesma sequência em que as seções deste estudo foram construídas, dando prioridade a documentos mais recentes. Os trabalhos foram incorporados na medida em que atenderam a proposta do estudo.

Em se tratando do cenário deste estudo, segmentos de sucos, com base nos dados apresentados pela Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos (2019), desde o ano de 2000 o mercado de sucos enfrenta concorrência e vem sendo desafiado a manter o mesmo patamar que anos anteriores, tendo em vista novos produtos no mercado, que agradam o consumidor e

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

tendem a substituírem o suco produzido, apesar da busca por novos hábitos saudáveis promoverem o consumo de produtos integrais, como é o caso do suco de laranja 100% integral, produzido pela empresa deste estudo.

Como forma de atender a demanda de reduzir custos e aumentar a qualidade, mantendo a competitividade, o setor de compra / suprimentos da empresa produtora de sucos, na aquisição de serviços de manutenção elétrica, utiliza como metodologia o *Strategic Sourcing*.

A aplicação do estudo de caso se deu em 3 etapas:

1 - Descrição do serviço requerido pelas unidades fabris;

2 - Construção das etapas do *Strategic Sourcing* (processo de compras de serviços elétricos);

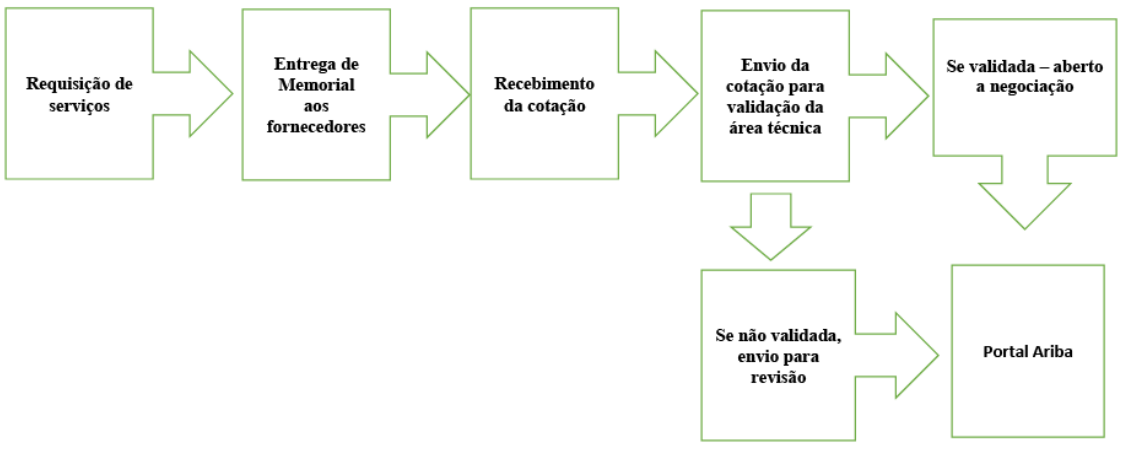
3- Descrição de cada etapa do processo.

RESULTADOS: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE STRATEGIC SOURCING - EXPERIÊNCIA NA COMPRA DE SERVIÇOS ELÉTRICOS

A demanda para contratação dos serviços elétricos, surge através da necessidade (prestação de serviço) da área requisitante (*stakeholder*) da empresa, essa demanda se dá no período de safra (junho a julho) e entressafra (de janeiro a abril), com maior volume na entressafra (parada de fábrica); E empresa mantém 4 unidades fabris nas cidade de Matão, Catanduva, Araras e Limeira, este estudo tem como objeto o atendimento das 4 unidades fabris, e atende a atividade de realização de manutenções preditivas e preventivas.

O esquema a seguir demonstra o fluxo do processo do SS no setor de suprimentos.

Figura 3 - O processo do *Strategic Sourcing* para compras de serviços elétricos



Fonte: Elaboração da autora.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

Inicialmente ocorre a requisição se serviços pela área (*stakeholder*) que neste caso especifico, são os supervisores da área elétrica de cada unidade. A área requisitante entra em contato com suprimentos (compras) e disponibiliza informações como volume anterior contratado, budget e memorial descritivo (contendo o escopo, detalhamento dos serviços necessários) para a prestação de serviços, normalmente contemplando um eletricista e um instrumentista. Para mão de obra não ocorre muitos detalhamentos, diferente de produtos tangíveis que são especificados detalhadamente, pois trata-se de serviços a serem prestados. Mas, é preciso atenção nesse passo da elaboração do memorial, pois, pode ocorrer que os serviços, objeto da contratação, não seja identificado adequadamente, o que leva o escopo do projeto a ficar incompleto. Para que isto não ocorra, os responsáveis devem se questionar sobre se todos os componentes necessários estão suficientemente descritos. Em geral, esse memorial é feito pela área contratante, que com o conhecimento técnico, e partindo da prática diária do serviço pode acabar por elaborar descritivos incompletos e sujeitos a diversas interpretações, dificultando a precisão.

O setor de suprimentos *starta* o processo, disponibilizando o memorial para os fornecedores participantes dessa concorrência. Esses fornecedores podem já fazer parte de um cadastro das empresas, que já forneceram serviços para a empresa, que tiveram integração com o código de conduta da empresa, e que foram qualificados como bons fornecedores de serviços. A busca de novos fornecedores é feita por meio de propagandas de prestação e serviços, utilizando a internet, pois trata-se fornecedores de diferentes cidades. A escolha é com base no memorial que enviam para o setor de suprimentos.

O prazo disponibilizado aos fornecedores para envio da cotação, normalmente é de uma semana. Após esse período a cotação ou proposta é enviada para o comprador responsável, que envia a mesma para validação da área técnica.

A validação é com base no memorial, se atende as necessidades do setor requisitante. A contratação de mão de obra elétrica é baseada no histórico de ocorrência de serviços de safras anteriores, é calculada através do valor de hora homem (HH), e o volume a ser adquirido é calculado baseado em históricos das safras anteriores. Toda negociação é feita via e-mail.

Caso a proposta esteja validada, é aberta a negociação comercial, caso não, é solicitado a revisão dela. Quando não validada, o memorial retorna para o fornecedor para complemento de alguma informação, como por exemplo, valor a ser preenchido e ou falta de algum serviço não cotado.

O último passo é a inserção dos dados no Portal Ariba. A rodada é feita no portal Ariba, uma das plataformas disponíveis para o *Strategic Sourcing* e projeto de *sourcing*, a equalização é através de HH, valor do KM rodado e despesas como hospedagem e alimentação.

A intenção é sempre fechar de forma corporativa, ou seja, para todas as unidades, buscando sempre premiar (contratar) o fornecedor que esteja validado tecnicamente e com melhor condição comercial, buscando sempre o melhor *saving* para a empresa.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

O contrato normalmente tem vigência de 24 meses, caso o preço seja irreajustável ou apenas calculado sobre o acumulado do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), considerado o índice oficial da inflação no país.

DISCUSSÃO

Neste estudo, tem-se como afirmativa que, ao setor de compra cabem as atividades operacionais diárias, participando da tomada de decisões táticas e estratégicas da empresa. O *Strategic Sourcing* corresponde a implementação de um conjunto de ações que tendem a melhorar um processo de aquisição de serviços ou materiais, reduzindo o custo e melhorando o nível de qualidade do serviço.

A literatura descreve alguns passos (CLEGG; MONTGOMERY, 2005; TALLURI; NARASIMHAN, 2004) para a excussão do *Estrategic Sourcing*, possibilitando a cada empresa a adaptação, conforme suas necessidades.

A área de suprimentos da empresa deste estudo utiliza ferramentas para melhorar a gestão das informações, mudar processos, aplicando práticas de estímulo da concorrência entre os fornecedores, o que permite estruturar negociações junto aos mesmos, realizando a redução de custos e otimizando a base de fornecedores.

Conforme relata a literatura, o SS agrega valor para atingir os objetivos de longo prazo, é um processo que permite especular a concorrência, criando ambientes propícios para executar negociações favoráveis. Os resultados encontrados nesse estudo possibilitam pontuar que a utilização da metodologia SS promove benefícios como redução de gastos após algumas rodadas de negociação; aumenta a base de fornecedores, amplia conhecimentos subsidiando as relações com fornecedores e clientes internos; elimina o fator fornecedor exclusivo; melhora o conhecimento do mercado de fornecedores; emprega uso de equipes multifuncionais; melhora o relacionamento interno e externo do setor de suprimentos. Esses achados corroboram com os encontrados em outros estudos, como os de Romano (2012), que efetivaram o SS para compra de embalagens numa indústria de alimentos.

Outro benefício que a metodologia tem possibilitado à equipe de suprimentos e mais robustez, permitindo uma discussão com o cliente interno e trouxe melhorias de processo e inovação, além de mais visibilidade para a área de compras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura, apesar de tratar das compras de serviços por meio da metodologia de *Strategic Sourcing* não disponibiliza cases de como esse processo de compra é feito, neste sentido, este estudo consiste em uma contribuição para outros estudos. A descrição do estudo decorreu de uma prática que a empresa, por meio do setor de suprimentos, já vem exercendo, sendo a negociação pelo SS uma prática em diversas safras.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

A compra de serviços, dado a intangibilidade, é mais complexa, requerendo do setor de compras uma análise e o seguimento de métodos que possam levar o mais próximo da eficácia.

A utilização da metodologia do SS demonstrou que é possível reduzir custos, aferir ganhos na redução do preço de compra, ter serviços de qualidade e excelência, diminuir a base de fornecedores e simultaneamente melhorar o nível de qualidade e serviço entregue, auxiliar na eficácia do processo produtivo, e otimizar a contratação.

Como dificuldades encontradas para elaboração do estudo, podem ser pontuadas a falta de literatura de aplicação da metodologia na compra de serviços, apesar de ser vasta quando se trata de compra de bens tangíveis. Por outo lado, os estudos correlatos apresentados forneceram subsídios que demonstram que os achados deste estudo corroboram com os encontrados na aplicação do *Strategic Sourcing*, tratando-se de uma metodologia de promove diversos benefícios.

O estudo demonstrou que o setor de suprimentos executa o *Estrategic Sourcing* por meio da aplicação de seis passos: recebimento da requisição de serviços; entrega de memorial aos fornecedores; recebimento da cotação; envio da cotação para validação da área técnica; abertura da negociação e inserção no Portal Ariba, correspondendo à compra de serviços elétricos.

Conclui-se que a proposta deste estudo, pelo objetivo geral de demostrar, que por meio de estratégias de contratação de serviços, utilizando a *Strategic Sourcing*, como a empresa vem executando na compra de serviços elétricos para as unidades em diferentes cidades do Estado de São Paulo, é satisfatória, no entanto, é imprescindível que se conheça o fornecedor, estar presente e ciente de como trabalham, “estar dentro do fornecedor” saber o que ocorre dentro de sua empresa, entre outros aspectos.

Como sugestão para empresas que ainda não utilizam o SS, deve-se proceder uma análise das ocorrências de um dado período pré-definido, pontuar horas necessária para executar os serviços de manutenção, tendo em vista serem recorrentes; pesquisar fornecedores do serviço requerido na cidade, tendo em vista o serviço de manutenção requerer de emergências; a escolha do fornecedor deve levar em conta sua qualificação e atendimento de demandas; após selecionar os mais capacitados e qualificados proceder a descrição das necessidades da empresa, levar em conta análise de preços, fazendo uma tomada de preços para negociação com esses fornecedores selecionados. Esses passos simples podem diminuir a correria na busca pela manutenção.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, C. W.; LEITE, M. S. A. Contratação por desempenho em serviços de manutenção: o caso da CST Arcelor Brasil. **Revista Produção Online**, Santa Catarina, v. 8, n. 3, p. 1-17, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.14488/1676-1901.v8i3.130. Acesso em: 17 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXPORTADORES DE SUCOS CITRICOS. BRASIL (Citrus BR). **Laranja e sucos**. 5 maio 2019. Disponível em: https://citrusbr.com/laranjaesuco/?ins=22. Acesso em: 11 set. 2021.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

BRAGA, A. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Rio de Janeiro: ILOS, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228705658_Evolucao_estrategica_do_processo_de_compras_ou_suprimentos_de_bens_e_servicos_nas_empresas. Acesso em: 21 set. 2021.

CHAN, T. C. T.; CHIN, K. Key success factors of strategic sourcing: an empirical study of the Hong Kong toy industry. **Industrial Management and Data Systems,** UK, v. 107, n. 9, p. 1391-1416, 2007.

CHIANG, C. Y.; KOCABASOGLU-HILLMER, C.; SURESH, N. An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. **International Journal of Operations and Production Management**, United States, v. 32, n. 1-2, p. 49-78, 2012.

CLEGG, H.; MONTGOMERY, S. 7 step for sourcing information products. **Information Outlook**, Washington, DC, v. 9, n. 12, p. 34-39, dec. 2005, available: http://www.atkearneypas.com/knowledge/articles/2005/7steps.pdf. Access: 15 out. 2021.

COELHO, W. **Evolução da função de compras**. 2 mar. 2017. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-de-compras-wagner-coelho Acesso em: 19 set.2021.

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

FORMENTINI, M.; ELLRAM, L. M.; BOEM, M.; DA RED, G. Finding true north: design and implementation of a strategic sourcing framework. **Industrial Marketing Management**, UK, v. 77, p. 182-197, 2019.

FRANCO, D.; ARHOLD, E.; CHIDICHIMA, A. C. Estudo de caso realizado em uma empresa do setor de sucos naturais: análise dos setores de produção, logística e vendas. *In.:* Encontro Científico e Tecnológico (Encitec, Criar, Inovar Empreender). 13., Toledo, PR, 2019 **[Anais...].** Toledo, PR: Faculdade Assis, 2019. 17 p. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20171017-204208_arquivo.pdf. Acesso em: 12 set. 2021.

FREDERICO, G. F.; KUMAR, V.; GARZA-REYES, J. A. Impact of the strategic sourcing process on the supply chain response to the COVID-19 effects**. Business Process Management Journal**, UK, v. 7, n. 6, p. 1775-1803, 2021.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S. Strategic Sourcing – From periphery to the core. **Harvard Business Review**, Massachusetts, 2005. Available http://www.hbsp.org. Access: 20 set. 2021.

GUERRA, F. M.; SORA, F.; MAZZALI, L. Como contratar serviços. *In*: SILVEIRA, A. D. (org.). **Gestão de risco da terceirização**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2021. p. 110-130.

GUERRA, N. R.; CARVALHO, J. L. M.; GAMA, M. B. Coordenação da qualidade de frutas para produção de sucos e polpas: um estudo exploratório. *In*: SOBER Nordeste, 6., Petrolina, 2011. **[Anais...].** Petrolina: Sociedade Brasileira de Economia, 2011. 15 p. Disponível em: https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/44761/1/1-177-2.pdf. Acesso em: 19 set. 2021.

JENSEN, A. Strategic sourcing and procurement of facilities management services. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing,** UK, v. 10, n. 2, p. 138-158, 2017.

JOHANSSON, T.; SIVERBO, S. The relationship between supplier control and competition in public sector outsourcing. **Financial Accountability & Management**, United States, v. 34, n. 3, 268-287, aug. 2018.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

KOCABASOGLU, C.; SURESH, N. C. Strategic sourcing: An Empirical investigation of the concept and its practices in U.S. manufacturing firms. **Journal of Supply Chain Management**, United States, v. 42, n. 2, p. 4-16, 2006.

KUMAR, S. S.; SINGH, R.; MATAI, R. Force field analysis of Indian automotive strategic sourcing risk management enablers and barriers. **Measuring Business Excellence**, UK, v. 22, n. 3, p. 258-275, 2018.

KUMAR, S. S.; BRAGG, R.; CREININ, D. Managing supplier relationships. **Quality Progress**, United States, v. 36, n. 1, p. 9-16, 2003.

NUNES, C. C. M.; RIBEIRO, U. L.; MURTA, A. L. S.; RODRIGUEZ, V. R.; SILVA, E. C. Strategic sourcing – uma nova abordagem da área de suprimentos. **Strategic Sustainable Business International Journal**, Rio de Janeiro, n. 69, p. 1-28, 2016. Disponível em: https://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/10253/7148. Acesso em: 19 set. 2021.

PASQUALE, C. C. **Strategic sourcing**. São Paulo: UNIESP, 2012 (Cadernos do Professor). Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/caderno_professor/pdf/20170417170421.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.

RENDON, R. G. Commodity sourcing strategies: processes, best practices, and defense initiatives. **Journal of Contract Management**, United States, p. 7-20, 2005. Available: https://core.ac.uk/download/pdf/36732625.pdf .Access: 15 out. 2021.

ROMANO, F. **A utilização da metodologia de strategic sourcing para a aquisição de embalagens numa indústria de alimentos**. Orientador: Willy Khede Cardoso. 2012. 80 f. Monografia (Especialista) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47803/R%20-%20E%20-%20FABIANO%20ROMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 set. 2021.

SANTOS, G. S.; OLIVEIRA, L. L. **Strategic sourcing como uma forma prática e eficaz para redução dos custos da empresa**. 2021. 18p. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – UNIFACIG Centro Universitário, Manhuaçu, MG, 2021. Disponível em: http://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositoriotcc/article/view/3071/2122. Acesso em: 12 set. 2021.

SILVA, A. S.; GOMES, R. L. R. A importância do strategic sourcing para o processo de compras SPOT. **Revista Observatorio de la Economía Latinomericana,** Espanha, dec. 2020. Disponível em: https://www.eumed.net/rev/oel/2020/12/strategic-sourcing-comprasspot.html. Acesso em: 11 set. 2021.

SILVEIRA, A. B. Tecnologia como vantagem competitiva na gestão estratégica de compras. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, São Paulo, v. *2*, n. 5, p. e25392. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v2i5.392. Acesso em: 11 set. 2021.

SOARES, P. R. Q. S. **Construção de protocolos de relacionamento com fornecedores e serviços estratégicos em uma empresa pública do setor de energia**. Orientador: Liliane C. Segura. 2021. 201 f. Dissertação (Mestre Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2021. Disponível em: http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/4761/5/PATR%c3%8dCIA%20RANGEL%20QUEIROZ%20SANTOS%20SOARES.pdf. Acesso em: 17 out. 2021.

SUBRAMANIAM P. L.; IRANMANESH, M.; KUMAR, K. M.; FOROUGHI, B. The impact of multinational corporations' socially responsible supplier development practices on their corporate reputation and financial performance. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, UK, v. 50, n. 1, p. 3-25. 2020. Available: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-01-2019-0002/full/html Access: 10 out. 2021.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

TALLURI, S.; NARASIMHAN, R. A methodology for strategic sourcing. **European Journal of Operational Research,** Amsterdam, v. 154, p. 236-250, 2004.

TORRES JUNIOR, A. S.; COSTA, T. **Inovação como estratégia – o desenvolvimento lean de produtos e processos.** São Paulo: Instituto Lean Brasil, 2017. Disponível em: https://www.lean.org.br/artigos/504/inovacao-como-estrategia-%E2%80%93-o-desenvolvimento-lean-de-produtos-e-processos.aspx. Acesso em: 11 set. 2021.

VAN DER HALEN, S. **Terceirização no setor de RH**: estudo de casos nem empresas do setor metal mecânica. Orientadora: Valmíria Carolina Piccinini. 2000. 156 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: 12 set. 2021. https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3189/000288575.pdf?sequence=1 Acesso em: 19 set. 2021

VITASEK, K. Strategic sourcing business models. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, UK, v. 9, n. 2, p.126-138, 2016.

WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, **Journal of Marketing**, EUA, v. 36, p. 12-19, 1972. Available: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224297203600204. Access: 13 out. 2021.