



STRATEGIC SOURCING COMO UMA FORMA PRÁTICA E EFICAZ PARA REDUÇÃO DOS CUSTOS DA EMPRESA

Autor: GUILHERME DA SILVA SANTOS

Orientador: LUCAS DE LIMA OLIVEIRA

Curso: CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Área de Pesquisa: CONTABILIDADE DE CUSTOS

Resumo: A partir dos anos 2000, as empresas notaram que para melhorar seus resultados, era necessário reduzir os custos, a partir disso, foi observado que parte essencial dessa redução poderia partir do setor de compras das empresas. Sendo assim, foram criados passos e processos para tornar o processo de compras mais analítico do que mecânico, com a finalidade de reduzir os custos das compras da empresa, melhorando seu resultado. Portanto, o presente trabalho tem por objetivo verificar por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica a metodologia das Compras Estratégicas ou *Strategic Sourcing*, demonstrando como funciona e sua importância, pois esta é focada apenas na redução dos custos totais da empresa, melhorando seus resultados a partir das compras, não priorizando inicialmente a diminuição das despesas administrativas ou da receita, mas sim o custo de aquisição da mercadoria a ser vendida pela companhia

Palavras chave: Compras estratégicas, *Strategic Sourcing*, redução de custos.

1. INTRODUÇÃO

As funções de compras não eram tão exigentes para as empresas até a década de 50 de acordo com Fearon (1989). Segundo ele, foi a partir de então que as companhias começaram a notar que o lucro de sua empresa estava atrelado também a efetuar uma compra melhor, foi assim que procuraram melhorar os resultados finais através de aquisições de produtos por melhores preços. Porém, como ainda eram atividades não vistas como importantes, os administradores não viam como substancialmente importante para sua empresa e não focavam em sua melhoria.

Fearon (1989) ainda cita o fato de que antes de 1950, as empresas deixavam de segundo plano a importância das compras e a logística como um todo no gerenciamento de custos finais da empresa, a preocupação era apenas com a eficiência. Com a expansão da revolução industrial e o grande “boom” na tecnologia de produção, as empresas não estavam preocupadas com os menores detalhes que faziam diferença no final, elas se preocupavam apenas em crescer e atender a demanda de todos os clientes. Antes deste período, pouco se dizia acerca da necessidade de existir uma pessoa específica para realizar as compras da empresa.

A partir deste período, notaram que o setor de suprimentos da empresa era algo de grande valor para a manutenção dos resultados positivos da companhia e que deveriam ser criadas estratégias para reduzir os custos de forma eficiente, a fim de auxiliar na demanda de produção, mas também prezar por resultados positivos. Cerca de uma década depois, a ótica mudou e começaram a analisar mais fatores além de apenas tentar reduzir o preço pago nos produtos, mas também focar na demanda da empresa, quais itens eram mais comercializados, os prazos que o processo envolveria e o volume de aquisição, isso tudo buscando uma otimização do processo como um todo (BAILY et al, 2000).

Processos melhorados focando a estratégia da empresa foram estruturados a partir dos anos 70, onde surgiram as primeiras metodologias focadas em compras estratégicas. Pois notaram que a função Compras dentro da companhia não seria apenas uma função operacional, mas que fazia parte essencial do resultado final da empresa, assim como os objetivos da companhia.

Foi então que em meados da década de 90 começou a ser utilizado o termo *Strategic Sourcing*, ou apenas Compras Estratégicas. O crescimento do uso da metodologia tem sido mais evidente nos últimos anos, pois a competitividade do mercado tem trazido grande necessidade de redução dos custos totais da empresa. Muitas companhias têm deixado de utilizar a metodologia de compras táticas para as compras estratégicas, o primeiro é a operação metódica, focada apenas em repor e suprir as necessidades da empresa, buscando sempre o melhor preço, já a segunda, consiste em um processo sistemático e abrangente para a aquisição de processos e serviços, mas também prioriza o relacionamento com os fornecedores, a fim de agregar valor aos negócios e otimizar o processo (SMELTZER et al, 2003, tradução nossa).

Portanto, o presente trabalho tem por objetivo verificar por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica a metodologia das Compras Estratégicas ou *Strategic Sourcing*, assim como demonstrar como funciona e sua importância, pois esta é focada na redução dos custos totais da empresa, melhorando seus resultados a partir das compras, não priorizando inicialmente a diminuição das despesas administrativas ou da receita, mas sim o custo de aquisição da mercadoria a ser vendida pela companhia. Logo, como é possível que uma metodologia voltada para a redução dos custos pode ajudar a companhia a obter resultados melhores?

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 Evolução Histórica do Setor Compras e Suprimentos

Segundo Coelho (2017), para todas as empresas, independente do ramo, suas operações se iniciam a partir do setor de compras e suprimentos, pois é a partir deste setor que desencadeará o restante das funções da companhia. As funções do setor de compras são inúmeras, as quais englobam toda a cadeia, não apenas para comprar, mas termina acompanhando o produto desde a chegada na empresa até ser entregue ao cliente que fará seu uso ou fará a sua reformulação para posterior venda.

Ainda de acordo com Coelho (2017), com o passar dos anos, as funções do setor suprimentos foram ficando mais complexas e abrangentes, não bastando apenas procurar apenas o melhor preço e lançar a ordem de compras no sistema. As funções deste setor se iniciam a partir do recebimento das requisições a partir da parte comercial, a qual envia a solicitação no período determinado, com a quantidade e descrição dos produtos requeridos, além de uma explicação da forma que os itens serão vendidos, para qual público e com qual prazo de escoamento, posteriormente, o setor de suprimentos efetuará uma análise de sua carteira de fornecedores para verificar quais se adequam às necessidades, caso não sejam suficientes, deverão efetuar um novo prospecto, a fim de atender esta demanda. Após os levantamentos, deverão ser analisados não apenas os preços, mas também prazos para entrega, para pagamento e condições para eventuais problemas vindouros (garantias, trocas e devoluções).

Continuando, para Coelho (2017), o setor de suprimentos evoluiu com o tempo, assim como suas funções, abrangências e necessidades. No início do século XX, o comprador da empresa era apenas a pessoa responsável por efetuar a compra dos produtos, não se importando com os valores e condições dos itens requeridos, pois focava apenas em permitir que a empresa continuasse funcionando e vendendo seus produtos. Até os anos 50, esta função nem era dita e escrita nos maiores centros de negócios, foi então que foi observado uma necessidade de focar em melhorar os resultados, pois o mercado estava começando a ficar aquecido junto a divulgação e evolução da Revolução Industrial. Assim, entre os anos 50 e 70 os empresários observaram que havia uma necessidade de focar suas operações não apenas em vender seus produtos, mas também em fazer isso de uma forma mais sustentável, buscando reduzir os preços pagos pelos produtos e consequentemente melhorando sua margem e receita, considerando também uma falta de centralização nas operações, não havendo apenas uma determinada pessoa efetuar as requisições de compra, mostrando total falta de controle.

Seguindo essa linha, Braga (2006) cita o fato de que a partir dos anos 80, o setor de compras das empresas passou a ter papel importante no resultado final das companhias, o foco passou a ser total em reduzir os custos totais da empresa, a padronização dos processos, a automação, a especialização, além de coordenar e centralizar todas as operações. Chegando então ao novo milênio, os anos 2000 foram um marco para este setor, pois houve uma grande revolução na forma como as operações eram feitas, já estava mais do que implantado na cabeça dos gestores das empresas que o setor de compras era a coluna dorsal da empresa, tudo partia dali e caso algo fosse mal feito, os resultados subsequentes seriam em sua grande maioria irreversíveis. As empresas perceberam que, definitivamente, não era apenas fazer os processos certos, era necessário quase prever o futuro, se precaver e fazer com que

as requisições fossem ao máximo assertivas, adiantando um mercado futuro e entrando antecipadamente para garantir condições comerciais melhores, pois ficou claro que o preço de venda era apenas mais uma fatia do bolo, cuja parte maior seria o custo das compras, pois a partir deste seriam precificados os restantes dos elementos da cadeia.

Em um estudo realizado por Braga (2006), verificou-se que entre 50% e 60% do custo de produção ou revenda são representados pela compra dos componentes, materiais e serviços. E como vimos, o setor de compras no seu início era apenas operacional, ou seja, só efetuava rotinas de orçamento e compras, sem se importar com a sequência da cadeia. Ainda segundo Braga, o setor de compras passou por 4 etapas antes de chegar no patamar atual, os quais são relatados no quadro abaixo:

Figura 1: Evolução do Setor de Compras



Fonte: Braga (2006)

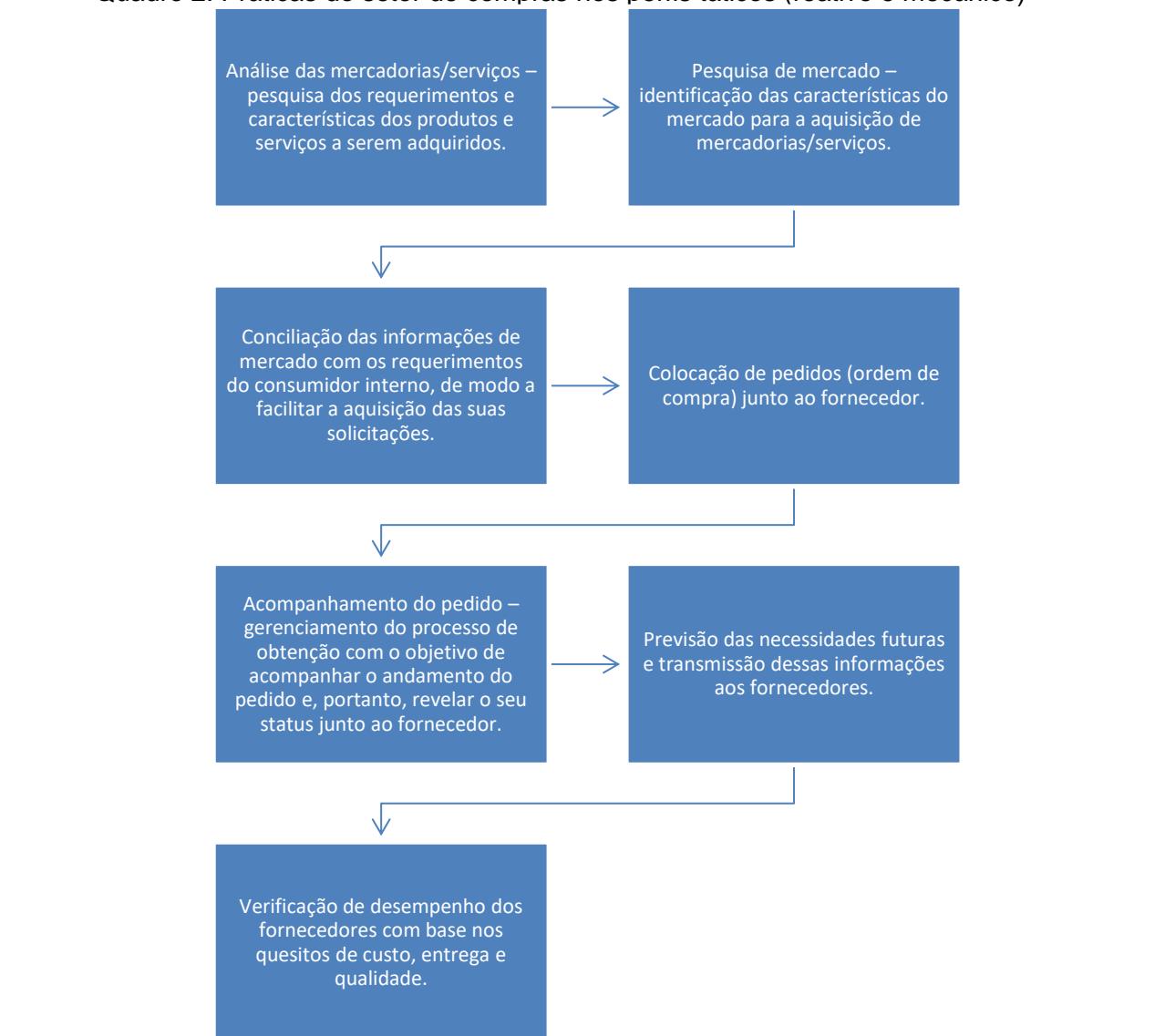
Ainda segundo Braga (2006), a primeira etapa é caracterizada pela baixa necessidade de esforços pelo setor de compras de insumos e serviços das empresas. Nesta etapa, o setor de compras é responsável apenas por concretizar a negociação e acordar detalhe, além de emitir o pedido de compra e acompanhar a entrega dos produtos/serviços solicitados pelos outros setores, estes os quais realizam grande parte das tarefas. O estágio é chamado de reativo, pois não há planejamento, o setor é responsável apenas por resolver problemas depois que eles ocorrerem, o que toma grande parte do tempo e o tempo que sobra é utilizado para operações de rotina. O desempenho é medido pela eficiência e não pela eficácia.

Continuando seu artigo, Braga (2006) cita que o segundo estágio, o setor de compras já toma para si as operações de compras e não apenas a reação pelas ações dos outros setores, o qual já separa o tipo de mercadoria e serviço a cada pessoa responsável dentro deste setor, ou seja, existe separação de funções pela competência dos participantes deste setor. Agora a comunicação entre os funcionários da empresa passa a funcionar melhor para que o setor de compras possa atender da melhor forma possível o cliente interno, que no caso é o solicitante. A preocupação com os custos começa a surgir, levando o setor a se preocupar com descontos e otimização da operação total a ser realizada, além de se preocupar com os prazos informados pelos fornecedores e outros envolvidos na operação.

Foi observado que a partir de então o setor de compras para a elaborar técnicas e práticas para buscar uma maior modernização do setor, embora ainda não possua foco estratégico. A preocupação de Compras ou Suprimentos, nos dois primeiros estágios evolutivos são para um horizonte de tempo de curto prazo. Assim, é possível classificar que as duas primeiras etapas são de perfil tático (Braga 2006). Abaixo

algumas práticas observadas que ilustram possíveis rotinas nos estágios reativo e mecânico e algumas características destes dentro da companhia:

Quadro 2: Práticas do setor de compras nos perfis táticos (reativo e mecânico)



Fonte: Braga (2006)

A seguir, Braga (2006) definiu que o setor de compras passou a ser mais analista, deixando de ser exclusivamente tático e então o autor cita que é iniciado o trato de questões mais abrangentes e de maior prazo, fazendo com que o setor deixe de ser reativo e mecânico. E então, no terceiro estágio da cadeia, o tema principal passa a setor a otimização do custo, a importância com o consumidor, seja com qualidade, custo e benefícios, com redução da complexidade além de envolver os fornecedores no desenvolvimento de novos produtos.

Ainda segundo Braga (2006), nesta nova fase, o solicitante passa a ser incluído não apenas no ato da requisição, mas também durante a compra, garantindo que todas as necessidades técnicas seja atendidas, além de auxiliar no custo final, fazendo com que seja possível melhorá-lo. Compras ou Suprimentos inicia a prática de suportar a estratégia competitiva da empresa através da adoção de técnicas, métodos e atividades que ofereçam fortalecimento na posição competitiva da

empresa. O setor a partir de então separa os afazeres em equipes, as quais serão responsáveis pela seleção de novos fornecedores de produtos e serviços, e então os fornecedores são considerados como recursos exclusivos e escassos, fazendo com que sua seleção seja minuciosa.

Nessa fase, surge o emprego de equipes com representantes dos diversos setores da organização (equipes multifuncionais) para seleção de fornecedores e aquisição de bens e serviços. E então, o comprador passa a ser um cargo considerado valioso para a companhia, devido a necessidade e experiência que este passa a acumular e oferecer nas questões mais estratégicas (Braga 2006).

Para finalizar a linha evolutiva até então, Braga (2006) diz que o quarto estágio acontece com a integralização total do setor de Compras e Suprimentos com a estratégia competitiva da empresa, metas e objetivos. O setor passa a constituir partir de um esforço conjunto com outras funções relacionadas para formular e implementar um plano estratégico junto com as intenções da além de, também junto com as outras funções, influenciar a formulação da estratégia da empresa numa relação recíproca. Em outras palavras, as atividades e estratégias definidas para a função Compras ou Suprimentos buscam suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem derivadas dela.

2.1.2 A Metodologia das *Strategic Sourcing* ou Compras Estratégicas

De acordo com Hoinaski (2016), até pouco tempo atrás, a área de suprimentos das empresas possuía papel apenas administrativo e operacional, como já observado nas colocações de Ataíde Braga. Os integrantes do setor de compras das empresas eram apenas os responsáveis por emitir pedidos de compras e enviar aos fornecedores. Até então, não eram do perfil destes a busca por um melhor preço e condições comerciais para garantir uma boa compra, além de buscar exclusividade ou diferenciação para seus concorrentes, foi então que este passou a ser o novo perfil do comprador moderno, buscar novas oportunidades para a empresa.

Honaiski (2016) notou então que em algumas ocasiões, um produto com custo baixo saía caro para a empresa, pois não eram consideradas outras variáveis importantes, como prazo para entrega, qualidade dos produtos, custo de armazenagem, etc. Então, atualmente o setor de compras passou a ser um dos locais mais estratégicos das empresas, sendo que essa exigência não foi apenas interna, mas também do mercado consumidor, que começou a procurar, além de preços, qualidades melhores para os produtos.

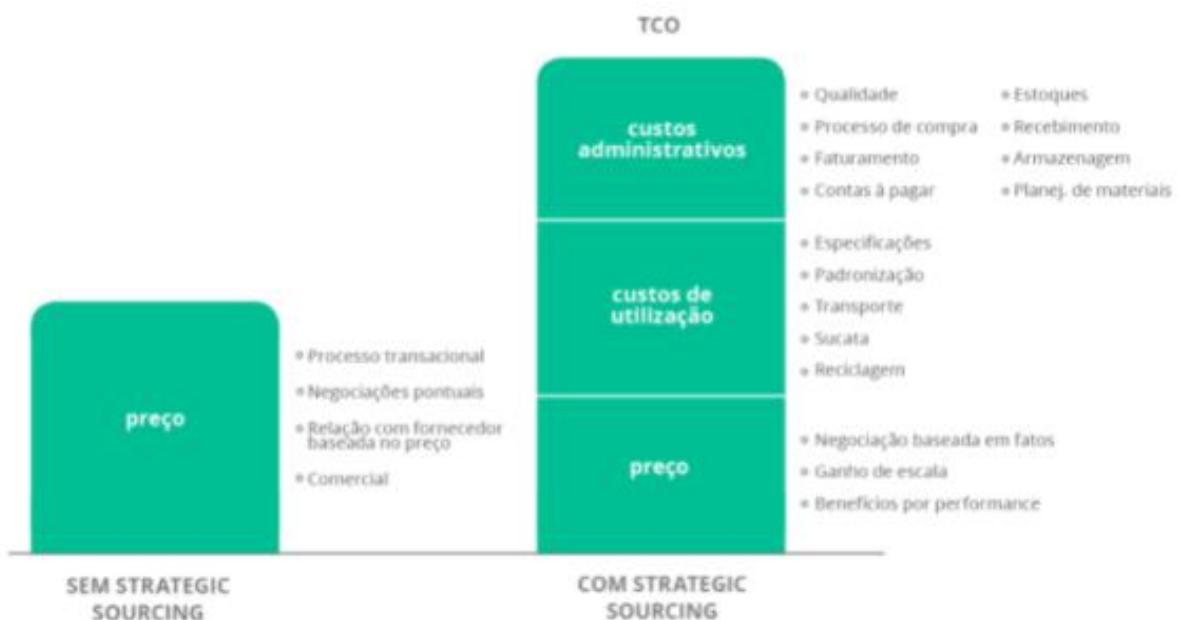
Ainda segundo Hoinaski (2016), o sucesso de qualquer empresa é atrelado aos inúmeros acertos que esta tem, mas principalmente à saúde financeira dela, mas não é apenas cortando despesas e controlando gastos, é necessário que o negócio gire todo em torno de novas técnicas e táticas, capazes de tornar o mercado que ela está inserida num local passível de lucros. É nesse cenário que entra em cena o *Strategic Sourcing*.

De acordo com Capucci (2019), o *Strategic Sourcing* é a metodologia que realiza uma análise profunda do Custo Total de Aquisição (Total Cost of Ownership – TCO) de cada família de produtos ou serviços. Seguindo esta ótica, as decisões de negociação passam a apoiar não somente no preço, mas no TCO de materiais e serviços como um todo, além do desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos

de médio e longo prazo com seus fornecedores, sendo estes seus maiores aliados, os quais são também responsáveis pela satisfação do cliente final.

O gráfico abaixo, do e-book publicado por Capucci (2019), ressalta a forma que o processo era realizado e os pontos que passaram a ser observados após a implantação da metodologia. Algumas variáveis deviam ser incluídas no processo a fim de que todos os pontos pudessem ser considerados antes da tomada final da decisão.

Figura 3: Pontos considerados pelo setor de compras Sem e Com a metodologia *Strategic Sourcing*



Fonte: Capucci (2019)

Para a autora, o *Strategic Sourcing* tem papel importante para o equilíbrio da empresa como um todo, já que é um método que avalia apenas os custos totais dos insumos (mas não apenas o menor custo), antes de concretizar a compra. Considera também outros pontos, como a importância dos fornecedores e produtos oferecidos para a empresa, juntamente com a qualidade do serviço oferecido. Então, é por meio desta metodologia que cada item passa a ser observado minuciosamente analisando seus custos de aquisição, mas também os demais custos embutidos, os quais impactam seu preço final, mas também os custos de armazenagem, transporte, ou seja, todos os custos, desde que entrou na empresa até a entrega para o cliente final. Todos os aspectos devem ser considerados para que a companhia seja destaque no setor de *procurement*.

De acordo com a empresa eSales (2021), o *Procurement* é importante para a empresa pois este leva em consideração condutas estratégicas e da definição de diretrizes e regras, os quais aprimoram as relações com os fornecedores. Ainda, faz com que o setor de suprimentos e os outros setores estejam em plena harmonia. *Procurement* está ligado à aquisição, de compras, serviços ou aprovisionamento de recursos, o qual atualmente é visto como um processo abrangente, pois junta toda a cadeia logística da companhia. Assim, podemos

dizer que é um processo que está relacionado a todo o processo de aquisição, porém com foco totalmente estratégico. Na prática, da procura por melhores fornecedores até o pós-compra, o *Procurement* envolve atividades como:

Quadro 4: Atividades da metodologia *Procurement*

1) negociação e sincronização entre organizações e fornecedores;
2) cotação, avaliação e escolha de fornecedores;
3) transporte, logística e recebimento de pedidos;
4) aquisição de matérias-primas, mercadorias e serviços;
5) gerenciamento de minutas e demais contratos;
6) análise de performance e feedback das entregas e dos fornecedores.

Fonte: eSales (2021)

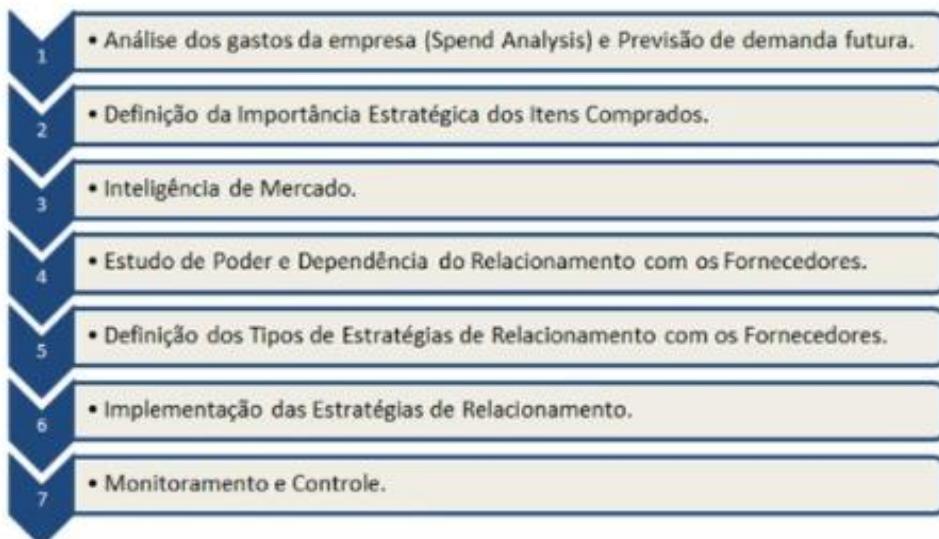
A eSales (2021) afirma ainda que o *Procurement* é responsável por controlar todo o ciclo logístico, sendo a relação entre a empresa e os fornecedores o principal, mas também os produtos e suprimentos que precisam ser adquiridos. O *Procurement* faz com que a maneira que os setores conduzem as negociações sejam alteradas, assim como as compras. Durante muito tempo, as compras realizadas de empresa para empresas eram realizadas manualmente e de forma mecânica.

Com a utilização do *Procurement* foi possível melhorar os resultados da companhia, provocando o aprimoramento da gestão de compras. Dessa forma, ele padroniza o ciclo de produtos e compras, a falta de estoque, como um dos focos. A logística da empresa passa a compreender as necessidades e finalidades da organização como um todo, definindo o caminho a seguir e as estratégias a serem adotadas de acordo com o que a empresa precisa. Contribui também para a diferenciação das compras que fazem a maior parte do número e aquelas que serem de suporte para a receita (eSales 2021).

Para Hoinaski (2016), é notado que as necessidades da empresa e contando com o apoio do setor de *Procurement*, a metodologia de *Strategic Sourcing* pode ser implantada na empresa. A metodologia consiste em verificar e avaliar os custos internos e externos, além da rede de fornecedores e os níveis que os serviços são prestados para determinados grupos de produtos e serviços, podendo, assim, planejar ações específicas e estratégias distintas para cada um deles visando atender a necessidade da organização.

De acordo com Bim (2016) em sua obra Manual de Implantação do *Strategic Sourcing* estratégia de compra pode variar em “Explorar o Poder de Compra” (Vertical) ou “Otimizar os Processos” (Horizontal), e isso vai depender do quadrante em que o grupo de mercadoria ou família estará inserido no gráfico e também do quanto o mesmo representa perante o volume de compras da empresa. Segundo ela, a implantação do processo consiste em 7 etapas.

Quadro 5: Passos para implantação de *Strategic Sourcing*



. Fonte: Bim (2016)

De acordo com Bim (2016), para a primeira etapa, é necessário que a empresa analise os seus gastos, a fim de identificar como está sua condição financeira atual e o nível de comprometimento de seu caixa, além de verificar como poderá utilizar recursos num futuro próximo, incluindo o montante destinado aos suprimentos. Após, o foco é o estabelecimento da importância dos produtos e serviços a serem adquiridos pela empresa, para definir uma escala de prioridades. O terceiro passo é a análise do mercado em que a empresa está inserida e a forma que os concorrentes atuam, além de estudar o próprio negócio, para verificar se a empresa é bem aceita e os produtos são bem vistos pelo mercado. Após, é necessário avaliar como está o grau de dependência da empresa com seus fornecedores, com a finalidade de verificar quais deles estão de acordo com a meta da empresa e quais podem ser retirados da lista de fornecedores. Na sequência, passa-se à formulação de estratégias de negociação condizentes com a realidade do negócio, seja com seus produtos, clientes e fornecedores, tendo em vista que as suas demandas e recursos financeiros disponíveis devem vir de boas oportunidades com seus fornecedores.

Ainda segundo Bim (2016), após a elaboração deste plano de ação, com as devidas técnicas de negociação, é necessário verificar e aplicar as estratégias de relacionamento com seus fornecedores, ou seja, verificar quais produtos caberão no portfólio, além de verificar condições, prazos, contratos e outros detalhes acerca da parceria. A finalização do processo não se dá com a conclusão da compra, mas é feita apenas depois do uso total do que foi adquirido, já que, nessa última etapa, deve haver o monitoramento e o controle.

Segundo, Bim (2016) cita que para estabelecer a importância dos produtos, é necessário seguir os passos do quadro abaixo, denominado matriz estratégica. Cada produto deve ser alocado no quadrante em que a empresa entender que cabe em sua estratégia, seja para alavancar seu negócio ou para apenas manter sua empresa firme no ramo em que atua.

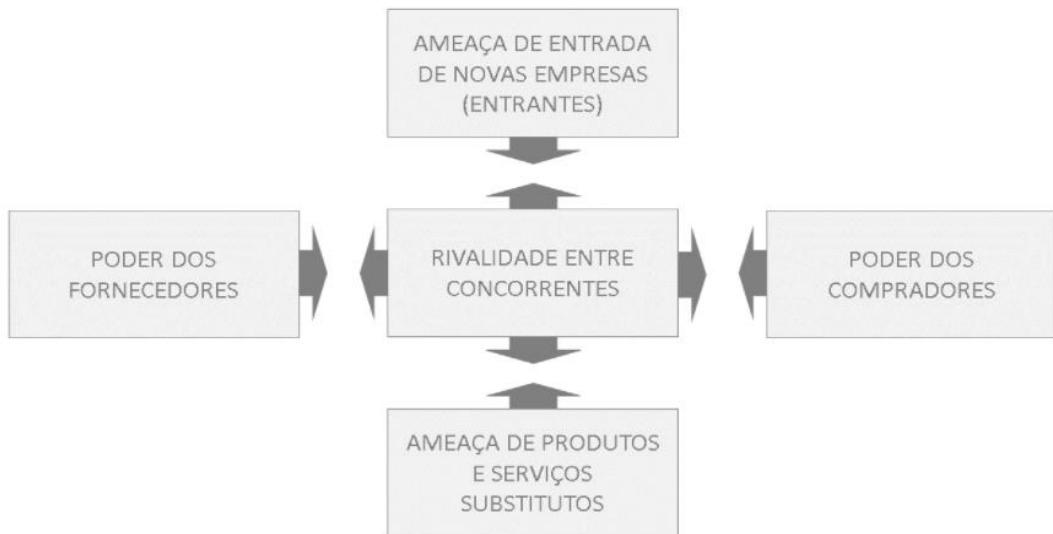
Quadro 6: Matriz de adequação de produtos



Fonte: Hoinaski (2016).

Então, para conseguir fazer uma boa adequação dos produtos, aliados aos passos internos para a implantação, é necessária a análise do mercado e dos concorrentes. Porter (1979) criou um modelo de análise mercadológica, conhecida como as Cinco Forças de Porter que visa estudar separadamente e identificar as forças atuantes do mercado sobre os produtos, bens de consumo ou serviços envolvidos na negociação, conforme quadro a seguir:

Quadro 7: As 5 forças de Porter



Fonte: Hoinaski (2016).

Para Fábio, as forças de Porter são importantes, pois estas mostram como o mercado da região vai influenciar no seu negócio, primeiramente partindo da rivalidade com seus concorrentes, pois a partir deste passo deve-se considerar a atividade e a necessidade dos concorrentes diretos, como por exemplo: o quanto são competitivos para sua empresa, em que competem, como reagem após uma determinada ação de marketing, etc. Como exemplo temos uma empresa do mesmo ramo que atua na mesma região. Juntamente, existe a ameaça de novos concorrentes, mas estes só influenciarão caso as estratégias da empresa permitam isso.

Além dos concorrentes, pode influenciar no negócio os produtos e serviços que substituem os seus, mas atendem a mesma necessidade do mercado. Tecnologias mais atualizadas são mais bem vistas e com o tempo, o mercado todo nota que é melhor, fazendo com que torne-se padrão na região. Juntamente com a força dos fornecedores, existem marcas que são mais fortes, tendo a preferência do mercado para si, tomando certa parte do mercado apenas por ser a marca x ou marca y. E existe também a força do cliente, àqueles que são formadores de opinião, sempre levam consigo uma grande gama de novos clientes para determinados fornecedores. Principalmente se estes possuírem grande volume de compra (Honaiski 2016).

Após o entendimento do mercado e a forma que ele atua sobre seus produtos, é necessário entender seus concorrentes e as forças e fraquezas que eles podem exercer sobre seu negócio. Para isso, uma das formas mais eficazes para efetuarem a análise é através de uma análise SWOT que é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos. Destina-se a especificar os objetivos de riscos do negócio ou projeto, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos (Honaiski 2016).

Quadro 8: A análise Swot

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	S FORÇAS	W FRAQUEZAS
EXTERNA (Ambiente)	O OPORTUNIDADES	T AMEÇAS

Fonte: Honaiski (2016).

Após reunidas todas as informações a cerca do seu mercado, dos seus concorrentes, feito o mapeamento dos fornecedores de forma que possam ser entendidas todas as necessidades da empresa, acontece a implementação, que é colocar em prática tudo aquilo que foi estruturado. A finalidade do *Strategic Sourcing* é melhorar o resultado da empresa à partir dos gastos com as compras, então, deve ser monitorar se todos os passos foram feitos e corrigir caso algum saia do controle (Honaiski 2016).

2.1.3 *Strategic Sourcing* na Prática

Desde que o processo foi estruturado, empresas grandes começaram a adotar por entender que a parte mais problemática de suas empresas era o setor de compras.

O setor de compras das empresas são as portas de entrada para o produto final, ou seja, não existe receita sem uma posterior compra de algum tipo de matéria prima. E quanto menor o custo total, melhor o resultado lá na frente e é essa a

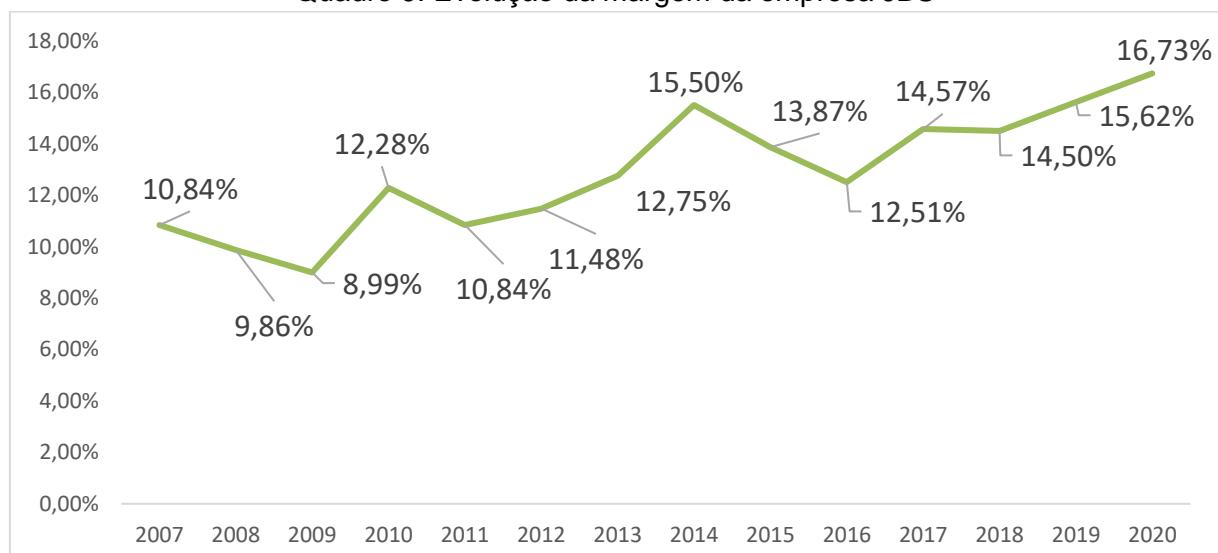
finalidade do *Strategic Sourcing* nas empresas, analisar quais são os maiores problemas, tratá-los e executar de uma forma melhor (Honaiski 2016).

No Brasil, existe uma indústria de alimentos que opera principalmente no ramo de carnes, a JBS. Fundada em 1953 no estado de Goiás, a empresa se destacou pela qualidade de seus produtos e logo cresceu, sendo hoje uma empresa de capital aberto e detentora de grandes marcas comerciais atuais, como por exemplo: Swift, Fribol, Maturatta, Seara, Cabaña Las Lilas, Pilgrim's, Gold Kist Farms, Pierce, 1855 e Big Frango.

Em 2007, os seus principais administradores notaram que a empresa não estava com um setor de compras eficaz e decidiu então implementar as técnicas para melhorar seus resultados. Como o setor de compras nunca foi o foco de aprimoramento em nenhuma entidade por não entenderem como esta parte era tão importante, se não mais, quanto as outras, o conhecimento ficou defasado e ultrapassado, fazendo com que as vezes o time comercial de vendas possuísse mais conhecimento que os próprios responsáveis pelas compras da empresa, cita Jerson Nascimento, diretor financeiro da empresa, em sua entrevista para o canal Mercado Eletrônico. A partir de então, foram seguidos os passos citados anteriormente e implementadas as técnicas na JBS.

Abaixo estão os resultados da companhia a partir desta escolha, mostrando que os resultados puderam melhorar o resultado final da companhia.

Quadro 9: Evolução da margem da empresa JBS



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico acima foi retirado diretamente das análises de resultados da JBS nos anos posteriores a implantação. Trata-se da margem bruta por ano, a qual utiliza a receita versus o CMV, trazendo quanto a empresa teve de retorno de sua receita. Como já citado, a intenção da metodologia é reduzir o custo das compras, melhorando os resultados. A JBS, após 2007 teve um aumento em seu faturamento ano após ano, o qual vários fatores justificam, seja o aumento na exportação de carne, o maior consumo, o aumento no valor de venda, etc e por consequência, regidos pela letra da metodologia, o resultado da empresa crescer positivamente ano após ano (mesmo que oscilando).

2.2 Metodologia

2.2.1 Tipo de Estudo

O trabalho realizado seguiu os preceitos do estudo exploratório, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2008), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Também foram utilizados dados técnicos e análise de resultados, retirados diretamente dos documentos oficiais apresentados pela empresa.

Segundo Fonseca (2002):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Gil (2007) afirma que este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvendo na maioria das vezes o levantamento bibliográfico.

Também foram utilizados dados primários retirados da Central de Resultados da JBS, estes os quais, após estruturados, caracterizaram um estudo de caso, mostrando a evolução do resultado da JBS ano após ano.

2.2.2 Fontes

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados, livros, artigos e reportagens que abordam o mercado, a metodologia de *Strategic Sourcing* e características necessárias para o bom funcionamento do setor de compras de uma empresa, além de como este setor chegou ao patamar que está atualmente. Foi utilizado também os dados financeiros e de resultados da JBS, para estruturar um estudo de caso, demonstrando como foi a evolução dos lucros da empresa. Para basear meu trabalho, durante minhas pesquisas procurei pelo tema setor de compras, evolução histórica da função comprador, sobre o eprocurement, assim como principalmente o *Strategic Sourcing* e como é possível aplicar em uma empresa.

2.2.3 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu consonante a seguinte premissa:

Em um primeiro momento, leitura exploratória de todo o material selecionado, de maneira rápida com o objetivo de verificar se a obra possuía conexão com a pesquisa.

Em seguida leitura seletiva, mais aprofundada, visando identificar o conteúdo mais relevante.

Por fim o registro das informações extraídas das fontes selecionadas, catalogadas de maneira ordenada.

2.2.4 Análise e Interpretação dos Dados

Nesta etapa foi realizada uma leitura crítica e aprofundada, pormenorizando o conteúdo selecionado na etapa anterior, com o fim de organizar e ordenar as informações disponibilizadas pelos autores em suas obras, de forma que estas pudessem trazer luz ao problema da pesquisa. Foi realizado também uma pesquisa aos documentos contábeis e financeiros emitidos pela JBS, o que permitiu que um estudo de caso primário fosse realizado, apresentando uma análise de resultados desta empresa, demonstrando que a metodologia traz melhoria nos lucros da empresa.

2.3 Discussão dos Resultados

Com base nos dados levantados foi notado que a metodologia de *Strategic Sourcing* ou compras estratégicas é importante, relevante e funcional no que tange a melhoria dos resultados da empresa. Segundo Bim (2016), a metodologia pode ser aplicada a qualquer setor, sendo defendida por ela como uma ferramenta eficaz para a melhoria da margem e redução dos custos caso seja corretamente aplicada. Para isso, é necessário, além de descontos nas compras, entender o mercado em que a sua empresa está inserida e efetuar boas parcerias com seus fornecedores.

Bim ainda apresenta o passo-a-passo de como implantar a metodologia nas empresas, trazendo de forma expositiva o que é necessário para que a metodologia funcione de forma correta na companhia que o portador está inserido. Segundo ela, *Strategic Sourcing* pode ser adequado a todo e qualquer ramo, independente do setor e do que a empresa comercialize, contando que seja trabalho de forma correta. Ela finaliza sua obra afirmando que as companhias só entenderão de fato como melhorar seus resultados quando deixarem de colocar o rótulo de geradores de despesas ao setor de suprimentos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Hoinaski(2016) apresentou também a metodologia como uma forma de reduzir os custos da companhia, segundo ele, *Strategic Sourcing* é necessário para, além de ajudar a empresa a melhorar seu resultado, para tornar o setor de compras e suprimentos da empresa um setor pensante e importante no plano estratégico da empresa. Para ele, o comprador possui um papel muito importante para o futuro da empresa, pois é a partir dele que surgem as compras e como a metodologia é utilizada para reduzir os custos das compras da empresa, este não pode ser apenas um funcionário reativo e mecânico, conforme cita Braga (2006) em sua obra.

A maior diferença entre o trabalho de Hoinaski (2016) e o de Bim (2016) é a forma que eles são apresentados. A metodologia de *Strategic Sourcing* pode ser exposta de algumas maneiras diferentes, porém tendo o mesmo contexto e finalidade. Bim é mais focada em mostrar o passo-a-passo da implantação dos processos, diferentemente de Hoinaski, que tenta, além de ensinar como fazer, dar dicas para aqueles que executarão a metodologia. O foco é a redução de custos, mas é necessário também entender o comprador faz parte importante do futuro da empresa, fato o qual é citado porém não é focado no livro da autora.

Bim apresenta a sua forma de implementar seguida em passo-a-passo, contendo sete passos, já Honaiski (2016) não utiliza dos mesmos passos (embora sejam parecidos) para mostrar como efetuar a inserção da metodologia na companhia, seu foco é mais voltado para estudar o mercado e os fornecedores, enquanto a autora

instrui os compradores a efetuarem exercícios, fazendo com que a repetição seja um dos principais artifícios para a correta utilização da metodologia.

Importante ressaltar que apesar de apresentarem de formas diferentes para implantação da metodologia, ambos concordam que caso seja bem utilizada e os passos sejam seguidos de maneira correta, o resultado poderá ser, de fato positivo para a companhia em questão.

Como exemplo de empresa que vem utilizando a metodologia e melhorando resultados, foi apresentado o lucro bruto da empresa JBS de 2007 (ano da implantação da metodologia) até os dias atuais. Empresa esta que atua no ramo de comercialização de carnes e derivados, viu sua margem aumentar com o passar dos anos após o início da utilização de *Strategic Sourcing* para nortear as ações de compras da companhia. De acordo com o foco da metodologia, o resultado da empresa tende a melhorar com a redução dos custos das mercadorias vendidas. A consultoria que apresentou a forma que a metodologia funciona aplicou corretamente e com isso vemos que os resultados vem melhorando com o passar dos anos.

3. CONCLUSÃO

Como visto, o setor de compras de grande parte das empresas passou de apenas um setor reativo e mecânico para parte importante no processo de resultados positivos para as empresas, a partir deste setor, é possível que a companhia consiga projetar seu financeiro e criar perspectivas para o futuro pois este é o responsável por todas as aquisições e contratações de serviços da empresa, ou seja, quanto melhor o custo, melhor o resultado.

Até 1950, o foco das empresas não era comprar bem, mas sim atender a demanda que estava crescendo muito rápido e a época necessitava de agilidade e capacidade de fornecimento. Apenas a partir de 1970 que as coisas começaram a mudar e o setor de compras das empresas passou a ser visto como parte importante do processo e então metodologias foram sendo criadas e implementadas (Fearon 1989, tradução nossa).

Observou-se que mercado vem se tornando mais acirrado a cada dia e o comprador precisará de novas técnicas para sair do tradicional e buscar por novas oportunidades, não podendo ser mais apenas um integrante do corpo de colaboradores da empresa, devendo ter um papel importante, não sendo apenas um responsável por assinar as ordens de compra, mas um conhecedor de finanças, pois para aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* é necessário entender sobre taxas de juros, impostos, demonstrações financeiras e variação cambial, capaz de auxiliar a amenizar todos os problemas internos entre setores.

Como afirma Braga (2006) também será necessário que ele possua inteligência e olhar crítico para situações do dia-a-dia, deverá aumentar a sua noção e gerenciamento de riscos para evitar que problemas aconteçam ou seja, o comprador mecânico de anteriormente poderá não existir para o futuro.

Conclui-se que a implantação da metodologia *Strategic Sourcing* no setor de suprimentos das empresas, àquelas que utilizam de maneira correta do método, apresentam resultados melhores em suas demonstrações de resultados, assim como o exemplo da empresa JBS apresentado no qual se observou que com o passar dos anos, o resultado da empresa, de uma forma geral, melhorou.

Através da pesquisa bibliográfica e o estudo de caso realizado na JBS e seus resultados, concluo que a metodologia de *Strategic Sourcing* funciona (desde que bem

| utilizada), tornando-se uma ferramenta eficaz para a redução dos custos de compra das empresas, assim como por consequência, traz resultados melhores para a empresa.

|

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAILY, Peter, FARMER, David et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BIM, Cilene. *Strategic Sourcing: Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas*. São Paulo:Nova Solução, 2016.

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. ILOS, 2006. Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/evolucao-estrategica-do-processo-de-compras-ou-suprimentos-de-bens-e-servicos-nas-empresas/>> Acesso em: 19 mai 2021.

BRAGA, Ataíde. **O comprador do futuro**. Maxton Logística, 2018. Disponível em: <<https://maxtonlogistica.com.br/o-comprador-do-futuro-1-por-ataide-braga/>> Acesso em: 12 jun 2021.

CAPUCCI, Gisele. **Strategic Sourcing. Nimbi**, 2019. Disponível em: <<https://www.behance.net/gallery/87409135/Nimbi-eBook>> Acesso em: 12 jun 2021.

COELHO, Wagner. **Evolução da Função de Compras**. Linkedin, 2017. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/evolu%C3%A7%C3%A3o-da-fun%C3%A7%C3%A3o-de-compras-wagner-coelho>> Acesso em: 19 mai 2021.

ESALES. **O que é procurement e como pode ajudar no setor de compras?** eSales, 2021. Disponível em: <<https://esales.com.br/blog/procurement/>> Acesso em: 19 mai 2021.

FEARON, Harold E. **Historical Evolution of the Purchasing Function**. Journal of Purchasing and Material Manegement, 1989. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.1989.tb00474.x>> Acesso em: 15 mai 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Gil, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6^a ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HONASKI, Fábio. **Como fazer Strategic Sourcing: conceito, importância e aplicação o guia absolutamente completo**. IBID, 2016. Disponível em: <<https://www.ibid.com.br/blog/como-fazer-strategic-sourcing/>> Acesso em: 19 mai 2021.

JBS. **Informações financeiras, central de resultados**. JBS, 2021. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>> Acesso em: 12 jun 2021.

NASCIMENTO, Daniel Gunar A. **Conexão Compras, como a JBS utiliza o Strategic Sourcing.** Youtube, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=uFayB1394t4>> Acesso em: 12 jun 2021.

SMELTZER, L.; MANSHIP, J.; ROSSETTI, C. An Analysis of the Integration of Strategic Sourcing and Negotiation Planning. *The Journal of Supply Chain Management*, 2003.