

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE FORNECEDORES E CONTRATAÇÃO E A RENTABILIDADE DAS EMPRESAS

Thais Cristina de Abreu Vendramini Ferreira (Departamento de Computação)

thais.vendramini@outlook.com

Nara Rossetti (Depto. Engenharia de Engenharia de Produção)

nara@ufscar.br

Jorge Luís Faria Meirelles (Depto. Engenharia de Engenharia de Produção)

jorgeluis@ufscar.br

Ricardo Coser Mergulhão (DEPS - Campus Sorocaba)

ricardomergulhao@gmail.com



Desde que o processo de terceirização de serviços por meio das empresas ganhou força no Brasil, em 1990, o tema de gestão de fornecedores ganha espaço e é mais explorado pelas empresas. Este trabalho buscou identificar as principais práticas utilizadas pe

Palavras-chave: terceirização, gestão de fornecedores, práticas de mercado, saving, compras, rentabilidade, contratação

1. Introdução

Segundo Neto (1995), por volta de 1980, a crescente globalização da produção e do comércio provocou uma intensificação da concorrência na maior parte das empresas, forçando-as a repensar em seu modelo de negócios com base na especialização de suas competências para ganhar competitividade no mercado.

Na análise de Marcelino (2007), entre 1987 e 2007, a terceirização se tornou o recurso estratégico mais importante das empresas para a redução dos custos com a força de trabalho. Existem diversos fatores que levam as empresas a terceirizar, um dos principais motivos, inclusive o qual rege a análise do presente trabalho, é a terceirização de atividades que não são o *core business* das empresas.

Nas últimas décadas, as empresas deixaram de ser donas de todas as suas funções e passaram a ser gestoras do todo, com foco em suas competências críticas. Assim, é essencial definir quais atividades serão ou não terceirizadas e essa ação é considerada uma decisão estratégica das empresas.

Além disso, é preciso constantemente se reinventar como empresa para obter um bom resultado financeiro. Para isso, ou é preciso aumentar as vendas ou diminuir os custos. No caso da terceirização, a única opção é redução de custos. No entanto, é necessário compreender quais são as melhores práticas de contratação e gestão de fornecedores que possam gerar a redução de custos que conseqüentemente trazem melhores resultados para as empresas.

Assim, ao tomar a decisão de terceirizar certa atividade, é preciso contratar e gerir esses fornecedores de forma que as operações da empresa não sejam prejudicadas pelo desempenho dos mesmos. O primeiro passo é adotar boas práticas de contratação para obter um preço justo pelo serviço e o segundo passo, adotar boas práticas de gestão de fornecedores para analisar e garantir alguns fatores como: os riscos que o terceiro está trazendo para as operações, se o serviço/ suprimentos é entregue no tempo acordado e desejado, se a qualidade está sendo realizada conforme as expectativas do contratante, entre outros fatores que afetam diretamente a imagem e as operações das empresas. Mas como negociar com os fornecedores para garantir o melhor preço? Como garantir que tudo o que a empresa contratada afirma será realmente cumprido? Como se proteger como contratante e minimizar os riscos?

Portanto, no presente trabalho busca-se responder essas questões. Serão analisadas quais práticas são utilizadas no mercado, através de materiais de referência de práticas de uma consultoria, quais as mais utilizadas e sua relação com os resultados financeiros das instituições.

2. Referencial bibliográfico

2.1. Terceirização

Segundo Marcelino (2007), podemos definir a terceirização como todo o processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, ou seja, contratar empresas e repassar atividades a elas ao invés de realizá-las.

De acordo com Feruzzi et al. (2011), diversos são os fatores que levam as empresas a terceirizar e os mais recorrentes são a especialização do prestador de serviço, redução e controle dos custos operacionais e aumento no foco das atividades principais. O autor afirma que ratifica as ideias de Porter (1999) sobre a dificuldade de desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade que um especialista e que, por isso, deve-se terceirizar de forma agressiva para obter eficiência.

Existem duas dimensões que definem as estratégias de terceirização segundo Pedregosa et al. (2014), a amplitude e a profundidade. A amplitude refere-se ao número de serviços que são terceirizados e a profundidade refere-se à totalidade ou parcialidade da terceirização dos serviços. Os autores Pedregosa et al. (2014), realizaram um estudo para identificar se há relação entre a profundidade da terceirização e o desempenho financeiro de uma empresa. Após as análises, identificaram que empresas que terceirizam possuem custos trabalhistas reduzidos, maior produtividade e maior rentabilidade. Segundo Salimath et al. (2008), há um efeito positivo na lucratividade dependendo do nível de terceirização.

Com a terceirização, a gestão da cadeia de suprimentos ganha espaço e podemos trazer algumas definições relacionadas ao assunto.

2.2. Gestão da cadeia de suprimentos

Segundo Pires (2016), Cadeia de Suprimentos são os processos que envolvem fornecedores e clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria prima até o ponto de consumo do produto acabado. De acordo com Sadowski e Lichocik (2013), uma cadeia de fornecedores

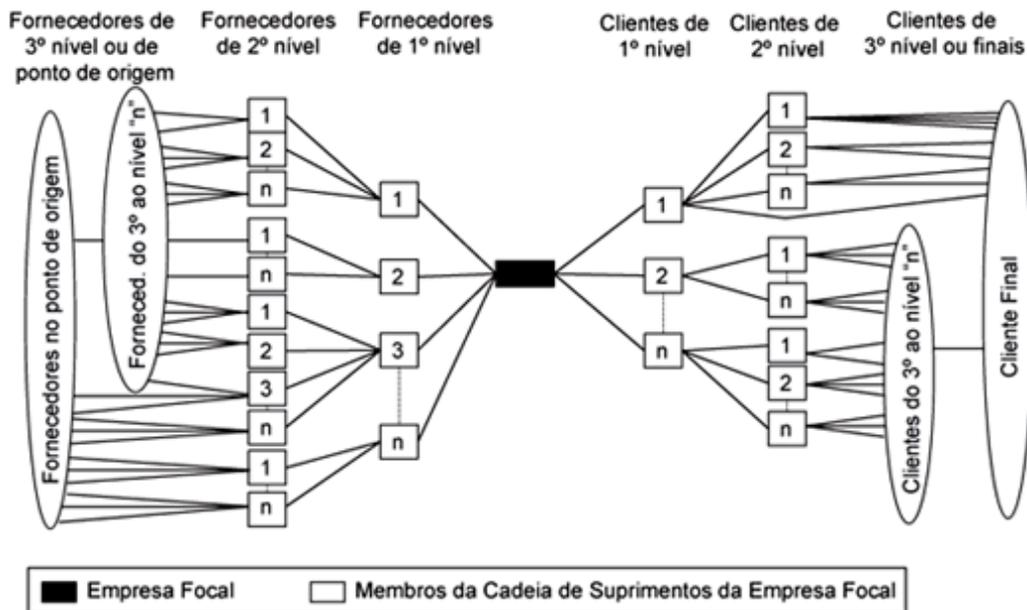
efetiva deve ter bom custo-benefício, ser funcional, garantir a alta qualidade dos serviços e socialmente responsável.

Já o conceito Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS, ou SCM, do inglês *supplychain management*) destaca as interações logísticas que ocorrem entre as funções de marketing, logística e produção no âmbito de uma empresa e dessas mesmas interações entre as empresas legalmente separadas no âmbito do canal de fluxo de produtos. A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. O GCS é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados na cadeia de suprimentos, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável (BALLOU, 2006, p.27).

A estrutura da cadeia de suprimentos pode ser demonstrada através do Modelo de Lambert et al. (1998), que consiste em três elementos inter-relacionados: componentes gerenciais da GCS, estrutura da cadeia de suprimentos (Figura 1) e os processos de negócios da cadeia de suprimentos.

Além disso, o Modelo defende que existem oito processos de negócios importantes na cadeia de suprimentos. Para o presente trabalho iremos focar na gestão das relações com os fornecedores, que define como a empresa interage com seus fornecedores através do desenvolvimento de parcerias, a classificação dos mesmos em graus de importância e contribuição, a construção de relações de longo prazo e as relações de ganhos mútuos para os dois lados.

Figura 1 - Estrutura de rede de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Lambert et al., 1998

Segundo Gomes e Ribeiro (2004), algumas práticas efetivas na GCS buscam obter uma virtual unidade de negócio, que é formada por diversas unidades de negócio (empresas distintas) que compõem uma determinada cadeia produtiva. Assim, uma unidade de negócio pode participar de diversas cadeias produtivas ao mesmo tempo. Ainda de acordo com os mesmos autores, o objetivo das organizações com a GCS é a maximização do serviço ao cliente, ao mesmo tempo em que se minimizam os custos e reduzem os ativos detidos no fluxo logístico. Além disso, reforçam que quanto mais estreito o relacionamento entre o fornecedor e o comprador, maiores as chances de as habilidades de cada um serem aplicadas e trazerem benefícios mútuos.

Segundo Sadowski e Lichocik (2013), em uma companhia, a gestão da cadeia de suprimentos pode desempenhar um papel fundamental exercendo o mesmo impacto em seu desempenho como vendas, marketing ou produção. A elaboração de um novo modelo ou o aperfeiçoamento da cadeia de suprimentos existente pode ser muito benéfica para uma organização, tanto no que se refere à sua posição de mercado quanto aos resultados econômicos.

Segundo Pereira (2013), a função da área de Compras passa a ser considerado um processo fundamental da Gestão da Cadeia de Suprimentos e é vista como parte da estratégia para se obter vantagem competitiva.

2.3. Gestão de fornecedores

Para a Gestão de Fornecedores, Monteiro (2010), explica sobre a importância de alinhar as políticas das organizações com as dos fornecedores, pois se houver falta de conectividade entre elas, pode ser muito difícil estabelecer um foco da empresa que reflita na estratégia corporativa e conseqüentemente na estratégia de compras.

Bergfors (2016) afirma que as empresas realizam análises de despesas para identificar onde estão gastando seu dinheiro e essas análises também são utilizadas para identificar oportunidades de redução de custo e redimensionamento da base de fornecedores. A análise revela quais categorias possuem dezenas de fornecedores e então, a oportunidade de consolidá-los e economizar, ou revela categorias com apenas um ou dois fornecedores que podem obter economia expandindo a base de fornecimento para aumentar a concorrência.

Costello (2013) defende que pode-se gerar valor em cada etapa do programa de gerenciamento de fornecedores, para isso, ele explora quatro principais etapas do programa: ajuste estratégico, seleção e contrato de terceiros, execução e revisão.

O ajuste estratégico se baseia em compreender e definir quais atividades serão terceirizadas, pode-se escolher terceirizar o que a organização faz bem mas deve-se ter um contrato com expectativas, resultados e custos para serviços ou materiais, ou terceirizar o que a empresa não sabe fazer, que é estratégico (COSTELLO, 2013).

A seleção e contrato de terceiros começa ao definir os indicadores de desempenho, as expectativas desejadas com a terceirização, as entregas e qualquer outra condição ou restrição do comprador para serem enviadas aos fornecedores potenciais. Com as respostas, deve-se analisar e identificar as principais competências desejadas dos terceiros atrelado aos objetivos da empresa, através de um *trade-off* entre eles (MONTEIRO, 2010) e os possíveis riscos e brechas dos fornecedores (COSTELLO, 2013).

Na execução, deve-se avaliar os fornecedores e garantir a avaliação no contrato a partir de quatro principais disciplinas: benefício financeiro, desempenho (se está no prazo e dentro do orçamento), conformidade contratual (garantir o que se espera do fornecedor pelo contrato) e o relacionamento dele com a firma e com os colaboradores da mesma. A revisão consiste em compreender se os objetivos estratégicos da empresa permanecem os mesmos e rever desde o ajuste estratégico até a execução para decidir se irá renovar o contrato, deve trocar o fornecedor ou se irá internalizar a atividade (COSTELLO, 2013).

O objetivo global do processo de seleção de fornecedores, de acordo com Monteiro (2010), é de reduzir os riscos de compra, maximizar o valor total do comprador e construir uma relação próxima e de longo prazo entre fornecedores e compradores. Mantendo relações estratégicas e de proximidade com os terceiros, tornando possível uma melhor gestão de todos os componentes da cadeia de suprimentos acarretando em maior rapidez nas entregas, diminuição do *lead time*, redução de custos e aumento da qualidade.

Segundo Prajogo et al. (2012), existem três práticas da gestão de fornecedores: relações estratégicas de longo prazo, avaliação de fornecedores e integração logística, que são essenciais para capturar dois aspectos da gestão da cadeia de suprimentos, a seleção do fornecedor certo (quem) e construir o relacionamento certo (como). Além disso, o autor define que essas três práticas podem ter efeitos nas medidas de *performance* operacionais: qualidade, custo, flexibilidade e entrega. A avaliação de fornecedores e a integração da logística demonstram uma forte relação positiva com a melhoria da qualidade, já as relações estratégicas de longo prazo demonstram uma forte relação positiva com os outros aspectos, custo, flexibilidade e entrega. O autor afirma também que construir boas relações e ter integração com os fornecedores é tão importante quanto escolher os fornecedores certos.

3. Metodologia

Um estudo de caso, segundo Miguel (2007) é um estudo que investiga um determinado fenômeno. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos, os casos, permitindo seu amplo conhecimento. Tem como objetivo, se aprofundar em um problema não tão bem definido, para poder estimular a compreensão do assunto, sugerir hipóteses e desenvolver uma teoria. Portanto, podemos definir esse trabalho como um estudo de casos múltiplos, visando comparar indicadores e práticas de gestão de fornecedores entre as empresas estudadas.

O trabalho analisou e comparou práticas de gestão de fornecedores de 4 empresas dos setores: bancário (Empresa A), mineração (Empresa B), indústria química (Empresa C) e telecomunicações (Empresa D).

Através de materiais de referência de uma consultoria, foram identificadas, quais boas práticas de gestão de fornecedores e contratação são realizadas no mercado. Para isso, um questionário foi elaborado para aplicação nas empresas estudadas e, a partir dele, identificadas, dessas práticas, quais são utilizadas pelas mesmas. No mesmo questionário foi levantado o histórico das práticas e os *savings*(economia de custos) obtidos pela área de

Compras em um horizonte de 3 anos. Com essas informações, foi possível analisar e comparar, de 2015 a 2018, quais práticas trouxeram resultados nessas empresas.

Para realizar a análise, as empresas foram avaliadas conforme sua maturidade em relação à utilização das práticas de gestão de fornecedores e contratação nos últimos 4 anos. Com o nível de maturidade identificado, comparou-se e identificou-se a relação com a porcentagem de *saving* gerada pelas empresas, buscando identificar se as empresas mais maduras são as que obtêm mais *saving* ou se não há relação direta entre essas duas variáveis.

As práticas de gestão de fornecedores foram divididas em quatro frentes: práticas para melhorar a estrutura da área de Compras e definir sua estratégia, práticas para otimizar as compras e reduzir o risco da operação, práticas sobre produtos e serviços e práticas sobre os fornecedores.

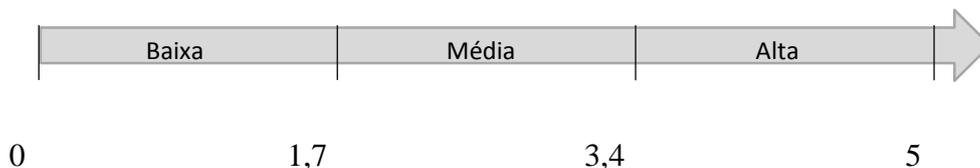
O questionário foi criado a partir das práticas citadas, composto por 15 perguntas que identificam as práticas utilizadas e o horizonte de tempo de utilização das mesmas, estando dividido em:

1. Número da empresa,
2. Governança,
3. Planejamento e estratégia,
4. Otimização de Compras,
5. Ações sobre Produtos e Serviços,
6. Ações sobre Fornecedores antes da Contratação e
7. Gestão de Fornecedores

3.1. Régua de Maturidade

A Régua de Maturidade pode ser estudada e validada através da estatística Kappa que, segundo Silva e Paes (2012), mede o grau de concordância das avaliações nominais feitas por dois ou mais avaliadores da mesma amostra, ou seja, avalia a qualidade do que está sendo desenvolvido.

Foram desenvolvidas pontuações de 1 a 5 para cada resposta de cada pergunta. Após a compilação das respostas, as empresas foram classificadas de acordo com a régua de maturidade a seguir:



Os limites para classificação foram definidos a partir da média ideal para divisão de três níveis de maturidade. Se a empresa for referência em todos os aspectos questionados, ela deve possuir uma média 5. Assim, dividiu-se o número 5 em três para obter os limites de cada classificação. Se as empresas obtiverem uma média da pontuação entre 0 e 1,7, será classificada como baixa maturidade, se for entre 1,7 e 3,4, como média maturidade e acima de 3,4, como alta maturidade.

As empresas serão classificadas em relação a todas as práticas e por bloco, identificando quais são as principais fraquezas e aonde há maior discrepância entre elas.

4. Discussão e Resultados

4.1. Estrutura de Compras e Estratégia

Referente as práticas utilizadas para estrutura e estratégia da área de compras, nota-se que não há diferença muito grande entre as empresas, uma vez que todas possuem divisão de seus compradores, a maioria por categoria, baseado na matriz estratégica de compras, e apenas uma os divide por área atendida. Além disso, todas as empresas desenvolvem estratégias para as negociações e utilizam pelo menos uma ferramenta de auxílio para a construção da mesma.

A maioria das empresas analisadas foram classificadas como de alta maturidade e apenas uma como média maturidade nesse bloco e os resultados são mostrados na tabela 1.

Tabela 1- Classificação da empresa no item de Estrutura de Compras e Estratégia

Empresa	Média dos Pontos	Classificação
A	5	Alta
B	4	Alta
C	5	Alta
D	3	Média

a. Otimização de Compras

Referente as práticas utilizadas para otimizar as compras, observa-se uma maior discrepância entre as empresas. Pode-se destacar que todas realizam planejamento de demanda desde antes de 2015 e consolidam a demanda desde, pelo menos, 2016. Todas possuem catálogo de compras, mas há pouco tempo, a maioria padroniza os serviços e produtos e metade das empresas não possui SLA de negociação (tempo esperado para realizar a negociação).

A maioria das empresas analisadas foi classificada com média maturidade e apenas uma com baixa maturidade nesse bloco e os resultados são mostrados na tabela 2.

Tabela 2 - Classificação da empresa no item de Otimização de Compras

Empresa	Média dos Pontos	Classificação
A	3	Média
B	1,7	Baixa
C	2,8	Média
D	2,6	Média

4.2. Ações sob Produtos e Serviços

Referente as ações sob produtos e serviços, observa-se uma diferença grande também. Pode-se destacar que todas as empresas realizam consolidação de demandas de diferentes áreas e negociam SLA's e qualidade no contrato, mas apenas metade delas analisam oportunidades de “*Make or Buy*” e/ou “*Rent or Buy*” (o trade-off entre custo, benefício e qualidade, entre fazer, procurar parcerias ou comprar e de alugar ou comprar). Além disso, todas realizam a análise de custos, mas começaram a utilizar em 2016 e 2017. A maioria das empresas analisadas foi classificada com média maturidade e apenas uma com alta maturidade nesse bloco e os resultados são mostrados na tabela 3.

Tabela 3 - Classificação da empresa no item de Ações sob o Produto ou Serviço

Empresa	Média dos Pontos	Classificação
A	3,2	Média
B	2,6	Média
C	4,2	Alta
D	2,4	Média

4.3. Ações sobre Fornecedores antes da Contratação

As práticas para redução de custos são as mais críticas, uma vez que, nenhuma das empresas avalia fornecimento global e apenas duas buscam fornecedores de custo baixo. No entanto, todas prospectam novos fornecedores desde antes de 2015 e buscam concentrar fornecedores desde, pelo menos, 2016. As práticas para mitigação de riscos são menos críticas que as de redução de custo, mas ainda possuem bastante divergência. Todas realizam homologação administrativa e técnica e apenas uma a homologação ambiental, e apenas uma empresa não utiliza o histórico e a avaliação de fornecedores como critério para novas contratações.

Três das empresas analisadas foram classificadas com média maturidade e apenas uma (novamente a empresa C, indústria química) com alta maturidade nesse bloco e os resultados são mostrados na tabela 4.

Tabela 4 - Classificação da empresa no item de Ações sobre o Fornecedor antes da Contratação

Empresa	Média dos Pontos	Classificação
A	3,1	Média
B	2,5	Média
C	3,8	Alta
D	2,6	Média

4.4. Práticas de Gestão de Fornecedores

Todas as empresas parecem praticar comunicação e relacionamento operacional com fornecedores, gestão de riscos operacionais e administrativos e definição de gestão de consequência. Além disso, somente uma empresa não capacita os terceiros e não realiza a gestão financeira dos contratos e, apenas duas empresas definem bonificação em casos de bom desempenho. O mais crítico é que apenas uma empresa busca desenvolver fornecedores.

No entanto, em relação à responsabilidade de compras e gestão de fornecedores, a maturidade das empresas é baixa. As práticas de desenvolvimento de fornecedores, definição de bonificação, definição de gestão de consequência e capacitação do terceiro, não há participação da área ou ela apenas passa informações. Comunicação e relacionamento com os fornecedores e gestão de riscos administrativos e operacionais são as únicas práticas em que todas as empresas desenvolvem junto com as áreas de operação.

Novamente, três empresas analisadas foram classificadas como de média maturidade e apenas uma, empresa C, como de alta maturidade nesse bloco e os resultados são mostrados na tabela 5.

Tabela 5 - Classificação da empresa no item de Práticas de Gestão de Fornecedores

Empresa	Média dos Pontos	Classificação
A	3	Média
B	2,5	Média
C	4,1	Alta
D	2,5	Média

4.5. Relação entre as Práticas e os Resultados Financeiros

Ao pontuar as respostas de cada empresa, elas obtiveram as seguintes classificações descritas na tabela 6. Mais uma vez, apenas a empresa do setor químico se mostrou com potencial de alta maturidade.

Tabela 6 - Classificação das empresas na régua de maturidade e os resultados obtidos na pontuação

Empresa	Média dos Pontos	Classificação
A	3,19	Média
B	2,42	Média
C	3,78	Alta
D	2,66	Média

Com esses resultados, nota-se que há muita divergência de utilização de práticas entre as empresas analisadas e os *savings* gerados por elas também. Pode-se observar os resultados na tabela 7

Tabela 7 - Saving gerado pelas empresas em cada ano

	<i>Saving</i>			
	2015	2016	2017	2018
A	8,40%	9,00%	10,00%	10,00%
B	0,30%	0,40%	0,80%	0,80%
C	9,00%	10,60%	12,00%	13,00%
D	4,50%	4,80%	4,80%	5%

Observa-se que na classificação geral das práticas estudadas no trabalho, a empresa C que ficou classificada como sendo de alta maturidade, também é a que obteve maior *saving* durante os últimos quatro anos analisados nesse estudo. Da mesma forma, a segunda melhor empresa classificada (Empresa A), obteve a segunda posição de maior *saving* gerados nos últimos quatro anos e o mesmo é observado para a terceira e quarta posição, como é mostrado na tabela 8.

Tabela 8 - Classificação da empresa em relação à maturidade e ao *saving* gerado

Empresa	Classificação	
	Maior Maturidade	Maior <i>Saving</i> Gerado
A	2 ^a	2 ^a
B	4 ^a	4 ^a
C	1 ^a	1 ^a
D	3 ^a	3 ^a

Portanto, os resultados sugerem que há uma grande relação entre as práticas utilizadas pelas empresas e os benefícios financeiros que podem ser refletidos.

5. Considerações Finais

Devido as grandes mudanças da contratação de fornecedores no país, as práticas para melhor contratar e gerir os fornecedores começaram a ser um tema importante e considerado estratégico para as empresas. O trabalho buscou avaliar como essas práticas afetam financeiramente as empresas, analisando quais as práticas mais utilizadas, qual a maturidade das empresas e como elas se relacionam com o *saving* gerado pela área de compras das empresas.

O resultado das respostas mostrou uma relação forte entre a utilização de práticas de Gestão de Fornecedores e Contratação com os *savings* gerados pela área de Compras. Pois, a maturidade, foi baseada na aplicação das práticas e no horizonte de tempo de implementação para identificar como evoluíram conforme os anos e também como o *saving* gerado cresceu. No entanto, existem algumas limitações do estudo que devem ser analisadas e aprofundadas em próximos trabalhos. A discrepância do *saving* gerado entre as empresas pode ter relação com o fato de serem de setores diferentes, é importante realizar o estudo para empresas do mesmo setor e de diferentes setores e buscar na literatura se isso pode ser um fator determinante no *saving* gerado pelas áreas de Compras.

Além disso, ainda é preciso continuar estudando as práticas que irão surgir e que não foram citadas no trabalho, buscando encontrar mais ações que possam trazer benefícios financeiros para as empresas. Outros fatores importantes, são as análises de mais estudos de caso para reafirmar os resultados encontrados nessa pesquisa, o aprofundamento nos detalhes das práticas e como desenvolvê-las da forma correta.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BERGFORS, M. **Best practices for sequencing procurement solution investments**. Gartner. p 1-10, 2016.

FERUZZI, M. A.; NETO, M. S.; SPERS, E. E.; PONCHIO, M. C. Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte. **BBR – Brazilian Business Review**, Vitória, vol. 8, n. 4, p. 46-69, Out/Dez. 2011.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**. Flórida, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.

MARCELINO, P. **Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise de ação política.** Pegada, São Paulo, v.8, n.2, p 55- 71, dez. 2007.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendação para sua condução. **Produção**, São Paulo, v.17, n.1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007

MONTEIRO, M. **Processos na gestão de fornecedores na Bosch Termotecnologia SA.** 2010. 74 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2010.

NETO, J. A. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, Mar/Abr. 1995.

PEDREGOSA, C. S.; SANCHÉZ M. J. P.; ZAMORA, M. G. Exploring the financial impact of outsourcing services strategy on manufacturing firms. **Springer Science + Business Media.** New York, vol. 7, p. 77-85, Nov. 2014.

PEREIRA, G. M. C. **O envolvimento do departamento de compras no processo de contratação de serviços profissionais.** 226 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Departamento de Gestão de Operações e Competitividade, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

PIRES, S. R. S. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 340 p.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAJOGO, D.; CHORDHURY, M.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E. The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. **Int. J. Production Economics**, v. 136, p. 123 -130, 2012.

RIBEIRO, P. C. C.; GOMES, C. F. S. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 372 p.

ROSEIRA, M. C. A. **O impacto da gestão de fornecedores no desempenho das empresas industriais**. 515 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) – Faculdade de Economia do Porto, Porto, 2005.

SADOWSKI, A.; LICHOCIK, G. Efficiency of supply chain management. Strategy and operation approach. **Scientific Journal of Logistics**, v. 9, p. 119 – 125, 2013.

SALIMATH M. S.; CULLEN J. B.; UMESH U. N. Outsourcing and performance in entrepreneurial firms: contingent relationships with entrepreneurial configurations. **Decision Science Institute**, v. 39, n. 3, p. 359-381, Ago. 2008.

SILVA, R.C.; PAES, A.T. Por dentro da estatística. **EducContín Saúde Einstein**. São Paulo, v.10,n.4, p.165-166,2012.

Disponível em: <http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/2715-165-166.pdf>. Acesso em: 01/2019.