

### 3 Fundamentação Teórica

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica com os principais conceitos necessários para o alcance dos objetivos deste trabalho. Os seguintes temas são abordados: gestão de processos de compra; gestão de maturidade de capacidades; e interfaces de Compras.

Os assuntos estudados têm como objetivo embasar a construção de um modelo que responda aos questionamentos levantados na seção introdutória deste trabalho, e se relacionam conforme esquematizado na Figura 2.



Figura 2: Áreas abordadas no estudo dos questionamentos levantados (elaborado pelo autor)

#### 3.1. Interfaces dos processos de Compras

Por interface, pode-se entender *qualquer indivíduo, grupo ou organização envolvido direta ou indiretamente com um projeto ou atividade e cujos interesses são afetados pelos resultados do projeto ou execução da atividade* (Freeman & Reed, 1983). Outras definições acentuam o fato de que interfaces podem afetar ou ser afetadas por uma atividade (El-Gohary *et al.*, 2006; Fraser & Zhu, 2008; Kolltveit & Gronhaug, 2004; Turner, 1999; e Ward & Chapman, 2008).

Com relação às interfaces específicas à área de Compras, Baily *et al.* (2004) apontam para o crescente número de relacionamentos geridos pela área nos anos recentes. Cyert & March (1963) também abordam o assunto e separam as interfaces entre internas e externas. Ainda, Sundbo (2006) comenta alguns fatores que podem ser classificados como principais responsáveis por esse crescimento na quantidade de relacionamentos e sua dispersão interna e externa:

- Com o aumento do número de fornecedores após o início do processo de globalização das empresas, a gestão eficaz de contratos se faz mais necessária e complexa, levando Compras a um novo nível no relacionamento com seus clientes internos e fornecedores de primeira camada;
- Comercial e industrialmente, após a difusão do *Just in Time* no final do século XX, a garantia de altos níveis de serviço e da comunicação integrada se tornou ímpar para organizações modernas, obrigando algumas organizações a cobrarem resultados de elos mais distantes de suas cadeias de suprimentos (Kannan & Tan, 2005);
- A partir da concepção do TQM (*Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total) e suas variações, se torna essencial que uma área de Suprimentos possa garantir a qualidade dos produtos entregues (Carter & Narasimhan, 1994; Kannan & Tan, 2005);
- Com a difusão de normas como as séries ISO9000 e ISO14000, a preocupação com o meio ambiente também passa a fazer parte da rotina de Compras. Portanto, a sociedade e governos têm sua influência impulsionada (Schneider & Wallenburg, 2012);
- Com a prática de *global sourcing*, provocada principalmente pela abertura dos mercados no final do século XX, tem-se um número cada vez maior de países envolvidos em uma mesma cadeia de suprimento, aumentando a complexidade de sua gestão, seja cultura, econômica ou politicamente (Gelderman & Semejin, 2006; Trent & Monczka, 2005).

De maneira geral, conforme a diversidade e as incertezas no ambiente de negócios aumentam, as empresas respondem com o amadurecimento de suas estruturas organizacionais, fortalecendo suas capacidades fundamentais (Upton, 1994). Ainda, com relação a variações em mercados, Neves (2009) argumenta que uma vez que todas as indústrias possuem interfaces com grandes grupos de setores,

variáveis e fatores externos que muitas vezes fogem de sua visão e controle, diversas combinações de cenários para o futuro de Compras devem ser analisados. Neste contexto, quatro tendências principais se mostram mais fortes quando se tenta entender os processos de Compras no médio e longo prazo: Globalização, Consolidação de Indústrias, Inovação Tecnológica e Sincronização das Cadeias de Suprimentos (Neves, 2009).

Existem similaridades entre os estudos desenvolvidos pelos autores da área com relação às mudanças e às formas de adaptação das empresas. Slappendel (1996) aponta que o desenvolvimento de novas interfaces é consequência importante da evolução da área, tanto por estímulos externos à organização como pela evolução do seu papel dentro das empresas e Cousins (2002) conclui que os relacionamentos desenvolvidos não devem ser tratados como entidades, mas sim como processos. Garvin (1998) desenvolve um modelo que descreve as atividades de Compras como um “conjunto de processos administrativos que conectam cadeias de atividades que saem da própria área de Compras, influenciando stakeholders internos e fontes externas de bens e serviços”. As interfaces da área de Compras são um tema amplamente abordado por trabalhos clássicos como Reck & Long (1988), Novack & Simco (1991), Christy & Grout (1994) e Dumond (1994), e por estudos contemporâneos como Berger *et al.* (2004), Sundbo (2006), Cousins *et al.* (2008) e Neves (2009). Para entender como as interfaces se relacionam com a área de Compras e o desenvolvimento de suas capacidades, as interfaces mais comumente estudadas nos grupos Funcional (internas) e Organizacional (externas) são descritas a seguir.

Os dois grupos são desenhados com base no trabalho de Cyert & March (1963) e compõem uma consolidação das interfaces identificadas por Henriques & Sadorsky (1999), Buysse & Verbeke (2003), Murillo-Luna *et al.* (2008) e Schneider & Wallenburg (2012), com suas entradas (*inputs*), saídas (*outputs*) e a forma com que a área de Compras atua para manter bons relacionamentos. Neste sentido, o foco deste estudo é observar as interfaces diretas, com destaque para os clientes internos da organização-focal e os fornecedores de primeira camada desta organização. A Tabela 1 relaciona as interfaces abordadas nesta seção de maneira resumida, bem como suas entradas e saídas no relacionamento com Compras, que são abordadas com maior detalhe ao longo da seção.

Tabela 1: Interfaces da área de Compras e trabalhos que as estudam (Elaborado pelo autor)

<b>Interface</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>Referências</b>
Produção/ Operação (Interna)	Necessidades de bens, componentes ou serviços (qtd, prazo, especificações); Informações sobre estoque; Andamento de contratos.	Prazos de entrega dos pedidos; Informações sobre recebimentos previstos; Informações de fornecedores/ qualificações; Informações de movimentações no mercado;	Cyert & March (1963); Schneider & Wallenburg (2012); Henriques & Sadorsky (1999); Pepper & Rodgers (2000); Swift (2001); Gianiesi & Corrêa (1994); Albrecht & Zemke (2002); Zeithaml & Bitner (2003); Parasuraman <i>et al.</i> (1993).
Jurídico (Interna)	Modelos de documentos legais; Contratos revisados e criticados; Pareceres sobre processos de compra; Assessoria para prevenção/ resolução de conflitos.	Solicitações de pareceres ou assessorial; Informações de mercado, sobre fornecedores ou sobre contratos em andamento.	Williamson (1985); Williamson (1996).
Tecnologia da Informação (Interna)	Informações sobre novas tecnologias; Assessoria na utilização de EDI; Disponibilização de soluções eletrônicas.	Informações sobre fornecedores; Cópias de solicitações de compras e de pedidos de compra; Cópias de contratos de fornecimento para armazenamento em arquivo.	Bowersox & Closs (1996); Neves (2003); Cousins & Speckman (2003); Porter (2001)
Marketing/ Vendas (Interna)	Informações sobre o mercado comprador; Informações sobre novos concorrentes; Informações sobre novos produtos e novas tecnologias de produtos e processos.	Custos de promoções; Condições do mercado fornecedor; Informações de capacidades de fornecimento para demandas extraordinárias (lançamentos).	Cyert & March (1963); Henriques & Sadorsky (1999); Shetha & Sharmab (2009); Pagell (2004); Trent & Monczka (2003); Achrol & Kotler (1999); Vargo & Lusch (2004); Day (1999); Haeckel (1999); Brady <i>et al.</i> (2005).
Contabilidade/ Finanças (Interna)	Custo total das compras realizadas; Disponibilidade de caixa para negociação de novos contratos; Assessoria sobre condições de pagamento.	Orçamentos de compras (principal restrição); Compromissos de pagamentos; Custos dos itens comprados; Informações para estudos de terceirização ou de contratação de determinado fornecedor.	Henriques & Sadorsky (1999); Saranga & Moser (2010); Odgen <i>et al.</i> (2007); Carr & Pearson (2002); Chen <i>et al.</i> (2004); Choi & Krause (2006); Gonzalesz-Benito (2007); Krause <i>et al.</i> (2001); Nollet <i>et al.</i> (2008); Martins (2005); Hartmann <i>et al.</i> (2012).
Qualidade (Interna)	Informações sobre qualidade requerida para os produtos comprados; Informações de <i>feedback</i> sobre produtos adquiridos; Especificações de produtos para compra.	Histórico de qualidade dos fornecedores; Benchmarks de qualidade do mercado fornecedor obtidos através de RFIs.	Cyert & March (1963); Schneider & Wallenburg (2012); Henriques & Sadorsky (1999); Carter & Narasimhan (1994).
Engenharia de Produtos (Interna)	Especificações de materiais e produtos; Solicitações de levantamentos preliminares sobre fornecedores e preços de mercado; Qualificação de fornecedores para compra de bens e serviços relacionados ao desenvolvimento de produtos.	Informações sobre fornecedores contratados ou prospectados, seus preços e condições de fornecimento.	Cyert & March (1963); Schneider & Wallenburg (2012); Oosterhuis <i>et al.</i> (2005); Mangan & Christopher (2005); Hayes & Pisano (1994); Håkansson & Persson (2004); Tracey & Neuhaus (2013); Ragatz <i>et al.</i> (1997); Bhaskaran & Krishnan (2009); Narasimhan <i>et al.</i> (2010).
Fornecedores (Externa)	Dados de propostas técnicas e comerciais; Históricos de contratos; Dados de mercado e informações financeiras; Notícias sobre fornecedores de tier-2.	Contratos; Documentos jurídicos ou técnicos; Solicitações de informações, cotações ou propostas técnicas.	Cyert & March (1963); Schneider & Wallenburg (2012); Murillo-Luna <i>et al.</i> (2008); Buyse & Verbeke (2003); Henriques & Sadorsky (1999); Bensaou (1999); Ackoff (1999); Fleming (2004); Baily <i>et al.</i> (2004); Song <i>et al.</i> (2007); Porter (1989); Alvarez & Queiroz (2003); Bowersox & Closs (1996).
Governo (Externa)	Leis; Documentos emitidos pelo governo; Medidas sancionadas pelos órgãos competentes.	Não há saídas diretas.	Cyert & March (1963); Schneider & Wallenburg (2012); Murillo-Luna <i>et al.</i> (2008); Buyse & Verbeke (2003); Henriques & Sadorsky (1999); Osborne & Gaebler (1998); Porter (1989); Taylor (2009); Jiang <i>et al.</i> (2009); Fisher (2009); Fowler & Hope (2007); Sarkis (1998); Sharma & Henriques (2005); Gonçalves (2003).
Competidores (Externa)	<i>Benchmarks</i> diretos ou indiretos; Informações de competição por ofertas;	Não há saídas diretas.	Cyert & March (1963); Murillo-Luna <i>et al.</i> (2008); Navier & Slater (1990); DiMaggio & Powell (1983); Meyer & Rowan (1977); Schneider & Wallenburg (2012).
ONGs (Externa)	Movimentos de influência de mercado; Novas regulamentações propostas por ONGs.	Acordos ou tratados formais / validações; Parcerias para serviços contratados da ONG.	Schneider & Wallenburg (2012); Murillo-Luna <i>et al.</i> (2008); Buyse & Verbeke (2003); Reuter <i>et al.</i> (2010); Worthington <i>et al.</i> (2008); Winstanley <i>et al.</i> (2002); Boons & Huisinigh (1992).

### 3.1.1. Interfaces internas à organização

As interfaces internas possuem semelhanças quando observadas sob a ótica da área de Compras, uma vez que as funções internas de uma organização são capazes de influenciar como Compras atua a partir de alterações de demandas, especificações técnicas de materiais ou serviços ou normas internas, dado que a maior parte desempenha o papel de cliente interno de Compras (Nagel & Cilliers, 1990). Usualmente, tais mudanças na expectativa e na demanda de clientes internos não ocorre de maneira repentina, mas sim resultante de oportunidades de mercado (externas) ou pressões e direcionamentos organizacionais (internas). As interfaces consideradas neste estudo são:

- *Produção/ Operação*: A principal interface interna da área de compras consiste em seu cliente direto de Produção/ Operação, área usuária do bem ou serviço que será adquirido para produzir os produtos ou gerar os serviços que a empresa comercializa (Pepper & Rodgers, 2000). Segundo Pepper & Rodgers (2000), o relacionamento dos elos de uma empresa com suas áreas clientes é função essencial para o correto funcionamento do sistema organizacional. Com relação à percepção da área de Compras pela Produção/ Operação, Gianesi & Corrêa (1994), Albrecht & Zemke (2002) e Zeithaml & Bitner (2003) argumentam que os índices de aprovação podem ser atribuídos aos fatores de desempenho de confiabilidade, segurança, empatia e suscetibilidade da área de Compras. Ainda, a área de Produção/ Operação consiste na origem das demandas de Compras, sejam produtos ou serviços. Parasuraman *et al.* (1993) indicam que as principais entradas ou *inputs* para Compras com origem na Produção/ Operação são as necessidades de bens, componentes ou serviços e informações sobre estoque disponível ou andamento de contratos, enquanto as principais saídas ou *outputs* são os prazos de entrega dos pedidos, informações sobre recebimentos previstos, informações sobre fornecedores e suas qualificações e informações sobre movimentações no mercado fornecedor;
- *Jurídico*: Compras, conceitualmente, é uma área em que a celebração, o tratamento e o encerramento de contratos são atividades comuns. Williamson (1996) afirma que o estudo da terceirização de atividades é essencialmente multidisciplinar, envolvendo disciplinas econômicas,

organizacionais e jurídicas. Neste contexto, as principais questões legais relacionadas à função de Compras são ligadas aos contratos firmados pela área e englobam, entre outros tópicos, indenizações, arbitragens, limitação de responsabilidades, garantias, violações e penalizações e cláusulas de confidencialidade. As principais entradas ou *inputs* legais para a função de Compras são modelos de documentos legais, contratos revisados e criticados, pareceres sobre processos de compra e assessoria jurídica para prevenção ou resolução de conflitos, enquanto as principais saídas ou *outputs* são as solicitações de pareceres ou assessoria e informações de mercado, sobre fornecedores ou sobre contratos em andamento;

- *Tecnologia da Informação*: a literatura apresenta diversos estudos investigando o relacionamento entre Compras e a área de Tecnologia da Informação (TI) de uma organização (Bowersox & Closs, 1996; Neves, 2003; Cousins & Speckman, 2003). A área de TI é responsável pela administração do fluxo de informações através das áreas de uma organização e entre as empresas que se relacionam com a sua cadeia (Bowersox & Closs, 1996). Compras se encaixa em tal fluxo de maneira operacional e tática, fazendo uso de tecnologias para execução de seus processos e garantindo, através da TI, a eficácia do *e-commerce* e *e-procurement* (Porter, 2001). Como principais entradas ou *inputs*, tem-se as informações sobre novas tecnologias, assessoria na utilização de EDI (Transferência Eletrônica de Dados, do inglês *Electronic Data Interchange*), e disponibilização de soluções eletrônicas como e-mail, intranets, extranets, ERP (*Enterprise Resource Planning*, softwares responsáveis pela integração do fluxo de informação entre áreas de uma organização) e softwares de compras. Como principais saídas ou *outputs*, tem-se as informações sobre fornecedores, cópias de solicitações de compras e de pedidos de compra e cópias de contratos de para armazenamento em arquivo;

- *Marketing/ Vendas*: tradicionalmente, devido ao posicionamento oposto na cadeia de suprimento das organizações, a interface entre Marketing/ Vendas e Compras não consistia em um foco de atenção para a alta liderança (Shetha & Sharmab, 2009; Pagell, 2004; Trent & Monczka, 2003). Neste cenário, a preocupação primária de marketing consistia em geração de demanda e satisfação das necessidades de seu consumidor, enquanto Compras possuía foco voltado aos fornecedores para garantir a produção planejada.

Achrol & Kotler (1999) e Vargo & Lusch (2004) argumentam que Marketing deve focar mais no serviço prestado do que no produto vendido ao cliente para agregar valor percebido, e tal serviço é fortemente dependente da função de Compras. Por fim, com o foco sugerido no serviço ao cliente, as organizações mais bem sucedidas serão aquelas cujas competências centrais têm como aliada uma eficaz visão do seu mercado fornecedor enquanto desempenham a função de vendas (Day, 1999; e Haeckel, 1999). A interface entre Compras e Marketing/ Vendas se torna, sob a ótica moderna, uma relação de parceria e forte comunicação, visto que as áreas convivem em interdependência, ainda que separadas pelos processos de negócio existentes entre suas atividades (Brady *et al.*, 2005). Como principais entradas ou *inputs* para Compras, tem-se as informações sobre condições do mercado comprador, novos concorrentes da organização, novos produtos e novas tecnologias de produtos e processos. Entre as saídas ou *outputs*, destacam-se os custos de promoções, condições do mercado fornecedor e informações sobre capacidades de fornecimento para suporte a demandas extraordinárias (sazonalidades, lançamentos e promoções);

- *Contabilidade/ Finanças*: a interface entre o departamento financeiro de uma empresa e Compras pode ser analisada por dois ângulos: (i) com relação às atividades, é uma relação transacional, voltada à manutenção da saúde financeira de fornecedores, contratos vigentes e da própria organização (Saranga & Moser, 2010); (ii) com relação à influência de uma área na outra, a área de Finanças representa forte restrição à área de Compras devido à cobrança por melhor gestão de gastos (Odgen *et al.*, 2007; Carr & Pearson, 2002; Chen *et al.*, 2004; Choi & Krause, 2006; Gonzalesz-Benito, 2007; Krause *et al.*, 2001) e maiores reduções de custos (Nollet *et al.*, 2008). Além disso, sabe-se que Compras influencia as finanças de uma organização através da alavancagem dos lucros e transferência do custo de oportunidade (Martins, 2005; Hartmann *et al.*, 2012). Como principais entradas ou *inputs* para Compras, tem-se o custo total consequente das compras realizadas, a disponibilidade de caixa para negociação de novos contratos e assessoria sobre condições de pagamento. As principais saídas ou *outputs* são os orçamentos de compras (sua principal restrição), compromissos de pagamentos, custos dos itens comprados e informações para subsidiar estudos de terceirização ou de contratação de determinado fornecedor;

- *Qualidade*: especificamente para a compra de materiais, Compras possui estreito relacionamento com a área de Qualidade, uma vez que os bens e insumos comprados serão aplicados à montagem ou produção de um produto ou serviço (Carter & Narasimhan, 1994). Nesta interface, as principais entradas ou *inputs* para Compras são as informações sobre qualidade requerida para os produtos comprados, informações de retroalimentação sobre os produtos adquiridos no passado, especificações de produtos a serem comprados no futuro. A principal saída ou *output* é o histórico de qualidade dos fornecedores e *benchmarks* de qualidade do mercado fornecedor obtidos através de RFI (*Request for Information* – Solicitação de Informação, prática de consulta formal ao mercado para coleta de dados diversos sobre fornecedores);

- *Engenharia de Produtos*: cadeias de suprimentos se enquadram, essencialmente, em dois grupos: orientadas a custos ou orientadas à inovação (Oosterhuis *et al.*, 2005). Cadeias orientadas a custos focam primariamente em ganho de eficiência operacional, reduzindo custos de produtos adquiridos e custos de estoque ao longo de seus agentes. Cadeias orientadas à inovação se concentram em desenvolver profissionalismo e soluções customizadas de seus fornecedores (Mangan & Christopher, 2005). Essas duas estratégias não são mutuamente exclusivas: organizações devem ajustar a importância relativa que atribuem a cada uma, definindo a velocidade, custo e flexibilidade que desejam provocar em sua cadeia de acordo com seu ambiente competitivo e momento do mercado (Hayes & Pisano, 1994). É comum observar áreas de Compras com muito mais atenção aos aspectos de redução de custos, guiadas pelo raciocínio econômico de que a coordenação de uma sequência de atividades para redução de custos é organizacionalmente mais agradável (Håkansson & Persson, 2004) e provoca uma exposição positiva dos resultados da área ao indicar ganhos financeiros no curto prazo (Tracey & Neuhaus, 2013). Neste contexto, Compras se relaciona com departamentos de Engenharia de Produtos a partir do momento em que sua atividade é capaz de viabilizar ou inviabilizar projetos dessas áreas (Ragatz *et al.*, 1997). Tal relacionamento ganhou maior importância a partir do início do século XXI, quando organizações aumentaram o foco em SCM (do inglês *Supply Chain Management*, Gestão da Cadeia de Suprimentos), atribuindo aos custos importância secundária e inserindo inovação e satisfação do cliente como itens

primários (Tracey & Neuhaus, 2013). No entanto, o relacionamento entre as áreas de Desenvolvimento de Produtos e Compras recebeu pouca atenção científica até o momento (Bhaskaran & Krishnan, 2009) e, com isso, possui conhecimento empírico em maior grau do que teórico (Narasimhan *et al.*, 2010). As principais entradas ou *inputs* utilizadas por Compras no auxílio ao desenvolvimento de produtos são as especificações de novos materiais e produtos a serem pesquisados e adquiridos, solicitações de levantamentos preliminares sobre fornecedores e preços de mercado e a qualificação de fornecedores para compra de bens e serviços relacionados ao desenvolvimento de produtos. Como saídas ou *outputs* desta interface, destacam-se as informações sobre fornecedores contratados ou prospectados, seus preços e condições de fornecimento;

### 3.1.2. Interfaces externas à organização

As interfaces externas consistem em agentes heterogêneos sob a ótica da área de Compras, pois seus relacionamentos variam de acordo com os diferentes posicionamentos ao longo da cadeia de suprimentos. Em alguns casos, as interfaces são externas à própria cadeia da empresa observada. As interfaces consideradas neste estudo são:

- *Fornecedores*: a interface com fornecedores consiste em um conjunto de atividades com foco em se manter um bom relacionamento com os garantidores de bens e serviços necessários para a operação da empresa (Bensaou, 1999; Ackoff, 1999). De uma forma geral, todas as empresas de uma cadeia de suprimento são fornecedores de algum elo (Lambert & Cooper, 2000) e as transações de fornecimento devem levar ao interesse comum, no qual a empresa cliente deseja um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócio (Fleming, 2004). Bensaou (1999) identificou que o nível de recursos empregados pelo par comprador-fornecedor para manter o relacionamento está fortemente relacionado com práticas comumente ligadas a parcerias estratégicas. Em tal contexto, Bensaou (1999), aponta tipos de relacionamentos e a forma de gerenciamento adequado para cada um com base em três direcionadores: (i) troca de informações; (ii) características de tarefas interorganizacionais; e (iii) clima social no

relacionamento. Para que a interface com fornecedores se mantenha saudável, Baily *et al.* (2004) apontam que o monitoramento dos contratos em execução e a avaliação periódica dos fornecedores são essenciais. Além disso, categorias estratégicas requerem um plano de gestão de crises e gestão de riscos para grandes fornecedores e categorias menos críticas, uma revisão periódica da base de fornecedores (Kraljic, 1983). Por fim, a comunicação entre Compras e seus fornecedores é parte fundamental desta interface e requer constante atualização do ferramental utilizado devido ao dinamismo tecnológico (Song *et al.*, 2007). Com relação ao valor estratégico desta interface, Porter (1989) indica cinco forças que podem ser mapeadas para se definir o grau de dificuldade de se manter em uma dada indústria: (i) Poder dos Fornecedores; (ii) Poder dos Clientes; (iii) Ameaça de Novos Entrantes; (iv) Ameaça de Substitutos; e (v) Rivalidade entre empresas existentes no setor. A primeira das cinco forças faz menção aos fornecedores de uma indústria e é destacada pelo seu valor para a área de Compras: considerando-se que as cinco forças mencionadas definem o quão desafiador será a atuação de uma empresa em um dado setor, uma área de compras bem estruturada, com capacidades bem desenvolvidas, trará vantagem competitiva em tal mercado, garantindo uma coexistência mutuamente benéfica com seus fornecedores. Alvarez & Queiroz (2003) defendem que o poder de negociação dos fornecedores pode ser exercido pela ameaça de aumento dos preços, limitação da entrega de produtos ou alteração de especificações dos produtos oferecidos. Quando o poder dos fornecedores é muito grande, podem afetar a rentabilidade de toda uma indústria (Bowersox & Closs, 1996). Finalmente, Porter (1989) aponta as condições que levam os fornecedores a ter um alto poder em uma indústria: (i) Pequeno número de fornecedores; (ii) Fração de vendas para a indústria é pequena comparada às vendas totais; (iii) Alto custo de mudança para a indústria; (iv) Produto diferenciado, importante ou único; (v) Ameaça de integração para frente na cadeia; (vi) O comprador não representa ameaça de integração para trás na cadeia; (vii) O comprador tem alto custo no processo de compra. As principais entradas ou *inputs* para Compras nesta interface são as informações obtidas através de fornecedores durante interações: dados de propostas técnicas, propostas comerciais, históricos de contratos, dados de mercado, informações financeiras dos fornecedores e notícias sobre seus

fornecedores atuais e potenciais (2ª camada de fornecimento para a empresa compradora, ou, do inglês, *tier-2*). Entre as principais saídas ou *outputs* se encontram contratos e outros documentos jurídicos ou técnicos e solicitações de informações, cotações ou propostas técnicas;

▪ *Governos*: a razão da existência de uma organização governamental é criar valor para a sociedade (Osborne & Gaebler, 1998). Com isso em mente, uma organização se relaciona com um governo local através de uma troca entre capital corporativo e serviços públicos, normas e facilidades (Porter, 1989). Como capital corporativo, entende-se os valores pagos em forma de impostos para que a empresa cumpra suas obrigações fiscais. Por serviços públicos, normas e facilidades, entende-se todos os serviços prestados pelo governo que permitem ou facilitam a operação de empresas no país ou região (segurança, transmissão de energia, saneamento urbano, infraestrutura urbana e industrial etc.), as normas e leis que regem o funcionamento do país ou região e as facilidades oferecidas pela organização governamental para as organizações instaladas em seu território, por exemplo: apoio e influência política, disponibilização de canais de comunicação com a sociedade, fornecedores locais e potenciais funcionários. O relacionamento de Compras com as organizações governamentais é alavancado pela influência social e econômica que algumas organizações possuem atualmente, as tornando tão ou mais poderosas do que os líderes políticos locais (Feroz, 2012) e fazendo com que suas contratações gerem impactos sociais (Taylor, 2009). Além disso, o tratamento político de leis ambientais, trabalhistas e empresariais configura importante variável para a área de Compras, uma vez que as normas legais que regem seu principal instrumento de trabalho, o contrato, são definidas a partir de tais leis (Jiang *et al.*, 2009; Fisher, 2009; Fowler & Hope, 2007; Sarkis, 1998; Sharma & Henriques, 2005). As principais entradas ou *inputs* para a área de Compras neste relacionamento são as leis e documentos emitidos pelo governo e medidas sancionadas pelos órgãos competentes. Não há saídas ou *outputs* diretos entre as duas partes desta interface, ainda que se possa argumentar que um contrato, como instrumento legal com caráter obrigacional, seja um documento relevante não apenas para esta interface, mas para as partes envolvidas no documento (Gonçalves, 2003);

▪ *Competidores*: a orientação de mercado de uma organização deve incluir a observação contínua e branda de seus competidores, analisando suas ações e estratégias como elementos centrais do ambiente competitivo, o que reflete nas suas próprias estratégias de negócio (Narver & Slater, 1990). Enquanto competidores podem não exercer influência direta sobre a área de Compras, conjuntos de boas práticas bem difundidas podem se tornar uma referência para a organização, que deverá se dedicar a incorporá-las ou superá-las (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Complementando a influência indireta dos competidores, entende-se que todas as empresas dispõem de urgência em diversas atividades, de forma a reter clientes e garantir a sua capacidade de oferta. Neste caso, competidores podem ser considerados influentes para Compras, gerando demandas em elos da cadeia de suprimentos diretamente relacionados à área (fornecedores, por exemplo). Da mesma forma que uma área de Vendas monitora a atividade comercial de seus competidores, é natural atribuir a mesma função à área de Compras, responsável por garantir a demanda necessária de bens e serviços de seus fornecedores (Schneider & Wallenburg, 2012). De uma forma geral, competidores constituem uma interface distante, atuante através da influência de clientes e fornecedores (DiMaggio & Powell, 1983). As principais entradas ou *inputs* para a área de Compras neste relacionamento são benchmarks realizados direta (mais formal) ou indiretamente (através de pesquisas de mercado ou projetos com consultorias) com competidores e informações de competição por ofertas específicas de produtos ou serviços. Não há saídas ou *outputs* diretos entre as duas partes desta interface, porém é válido considerar que os mesmos *inputs* de Compras possam servir de entrada para a área de Compras de uma empresa competidora, ainda que não configure saída direta da área de Compras.

▪ *Organizações não Governamentais*: ao expor e reprimir comportamentos individualistas ou anti-éticos de algumas empresas, as Organizações não Governamentais (ONGs) capturam cada vez mais espaço como influenciadoras de mercado e se tornam fontes importantes de informações relacionadas a sustentabilidade, responsabilidade social e governança (Reuter *et al.*, 2010). Consideradas objetivas e possuidoras de uma conduta ilibada, as ONGs possuem alta confiabilidade entre empresas, agentes públicos e sociedade, tornando-as importantes como interface para qualquer

organização (Reuter *et al.*, 2010). Com relação à área de Compras, ONGs apresentam atuações e interesses heterogêneos, variando de acordo com suas missões e interesse principal: algumas focam somente na esfera ambiental (Greenpeace, por exemplo) enquanto outras endereçam assuntos sociais (Anistia Internacional, por exemplo) ou econômicos (como a Attac, ONG que luta contra os efeitos negativos do capitalismo e da globalização). Independente da missão, o grande impacto provocado pelas ONGs reside na força que têm como formadoras de opinião pública e consequentes canais de exposição de empresas ou setores cujas atividades não seguem as diretrizes que a ONG defende (Worthington *et al.*, 2008). Práticas irresponsáveis de Compras são um exemplo de atividade condenada por ONGs em todo o mundo e reforçam a necessidade de se pregar a responsabilidade corporativa (Winstanley *et al.*, 2002). Indo além, ONGs são capazes de incitar outras interfaces de uma organização para prevenir o reaparecimento de tais práticas no futuro através de pressão para definição de regulamentos mais severos, normas ambientais mais rígidas, maior fiscalização setorial etc. Por fim, a condenação pública de atividades de uma empresa por si só é capaz de afastar clientes, fornecedores e parceiros comerciais (Boons & Huisingh, 1992). Um exemplo de grande magnitude é registrado pela Greenpeace International (2010) e descreve a campanha da ONG contra a empresa de alimentos Nestlé pelo uso de óleo de dendê na composição do produto Kit-Kat, buscando alertar a sociedade e órgãos reguladores para os efeitos nocivos da aplicação do óleo em alimentos devido ao desmatamento provocado pela sua extração. A campanha teve força suficiente para que a Nestlé se pronunciasse oficialmente, restringindo as suas compras de óleo de dendê apenas a fornecedores certificados e participasse do evento “*Mesa Redonda sobre a Sustentabilidade do Óleo de Dendê*” (Brabeck-Letmathe, 2010). As principais entradas ou *inputs* para Compras nesta interface são as informações associadas a movimentos de influência de mercado iniciados ou provocados por ONGs e novas regulamentações propostas por ONGs de ativa participação política, social, ambiental ou corporativa, cuja antecipação e conhecimento são críticos para determinadas transações/mercados. Entre as principais saídas ou *outputs* estão acordos ou tratados formais entre a empresa-alvo e ONGs que lhe afetem diretamente e parcerias para serviços contratados de ONGs (ec.: consultoria).

### 3.2. Capabilidades de Compras

A partir das interfaces mapeadas na seção anterior, tem-se uma relação dos agentes envolvidos com a área de Compras e como seus relacionamentos ocorrem, bem como suas principais entradas e saídas. Nesta seção, os principais processos, habilidades e funções para a gestão de Compras são mapeados na literatura e estudados sob o conceito de capacidade para que, ao final, se entenda: (i) quais capacidades são essenciais para a área de Compras de acordo com a literatura atual; (ii) quais interfaces interagem ou são afetadas por cada capacidade; e (iii) quais são as práticas associadas a cada capacidade de acordo com a literatura. Para auxiliar a construção do modelo de diagnóstico proposto, as capacidades são divididas em práticas, com perguntas de pesquisa e respostas indicadas pelos autores estudados, fornecendo um roteiro detalhado para o diagnóstico.

Primeiramente, é importante destacar o conceito de capacidade já introduzido anteriormente: é um conjunto de habilidades, conhecimentos, recursos ou atividades cujo valor é percebido por uma pessoa, área ou organização e que não são facilmente imitados por competidores (Ulaga & Chacour, 2001; Achim, Ritter & Gemuenden, 2001; Harmsen & Jensen, 2004). Assim, é adequado diferenciar o termo dos conceitos complementares de “habilidade” e “competência”, uma vez que a literatura não adota definições únicas e exatas para o assunto (Duysters & Hagedoorn, 2000). Interpretações diversas dos conceitos são propostas por autores e este trabalho adota a definição de habilidade indicada por Hayes *et al.* (1996) e a definição de competência postulada por Hamel (1994). Para Hayes *et al.* (1996), habilidade é “*uma simples indicação de que um indivíduo ou uma organização é capaz de fazer algo, não interessando se é feita de forma eficiente ou perfeita*”, enquanto Hamel (1994) define competência como “*um conjunto de capacidades que permitem uma empresa fornecer um benefício ao seu cliente que por ele seja considerado fundamental*”. Em geral, as competências são formadas por um conjunto de capacidades, não sendo restritas a apenas uma capacidade em si (Klein *et al.*, 1998; Carmo, 2003). A partir desta definição, esta seção aponta e descreve as principais capacidades observadas na literatura de Compras. A Tabela 2 reúne as capacidades, as interfaces impactadas pelas suas práticas e os autores que endereçam as questões associadas a elas.

Tabela 2: Capabilidades de Compras exploradas neste trabalho, interfaces impactadas pelas suas práticas e trabalhos consultados (elaborado pelo autor)

<b>Capabilidade</b>	<b>Interfaces Impactadas</b>	<b>Referências</b>
Gestão do Relacionamento com Fornecedores	Jurídico; TI; Contabilidade e Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores.	Kraljic (1983); Christy & Grout (1994); Mohr & Spekman (1994); Leenders & Fearon (1997); Bensaou (1999); Baily <i>et al.</i> (2004); Lambert & Cooper (2000); Cousins & Spekman (2003); Bastos (2006); Cousins <i>et al.</i> (2008); Lambert (2008); Pun & Heese (2014).
Gestão do Relacionamento com Clientes Internos	Produção/ Operação; TI.	Hupfer & Gardner (1971); Engel, Blackwell & Miniard (1995); Fonseca & Rossi (2000); Peppers & Rogers (2000); Swift (2001); Chalmeta (2005); Werr & Perner (2007); Lambert (2008); Bals <i>et al.</i> (2009); Flynn <i>et al.</i> (2010); Tate <i>et al.</i> (2010).
Compra Estratégica	Produção/ Operação; Jurídico; Contabilidade e Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores.	Kraljic (1983); Saaty (1983); Mustafa & Ryan (1990); Nydiack & Hill (1992); Quinn & Hilmer (1994); Anderson & Katz (1998); Narasimhan & Das (1999); Lampel & Samsie (2000); Shim <i>et al.</i> (2000); Tam & Tummala (2001); Sarkis & Talluri (2002); Talluri & Narasimhan (2002); Neves (2003); Smeltzer <i>et al.</i> (2003); Roberts (2003); Kocabasoglu & Suresh (2006); Baier <i>et al.</i> (2008); de Brito <i>et al.</i> (2008); Baines <i>et al.</i> (2009); Driedonks <i>et al.</i> (2010); Tunisini, Bocconcelli & Pagano (2011); Eltantawy & Giunipero (2013).
Análise de Gastos	TI; Contabilidade e Finanças; Fornecedores.	Anderson & Katz (1998); Thornthwaite (1998); Nelson <i>et al.</i> (2001); Slack & Lewis (2001); Malbert & Skeels (2002); Monczka <i>et al.</i> (2002); Ellram, Ogden & Zsidisin (2003); Kimball (2003); Reese (2004); Rudzki <i>et al.</i> (2006); Pandit & Marmanis (2008).
Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação	Produção/ Operação; Marketing e Vendas; Engenharia de Produtos; Fornecedores; Governo; Competidores.	Brook (1991); Eisner (1994); DeRooy (1995); Ackoff (1999); Cavinato, Kauffman & Aljian (2000); Menizer <i>et al.</i> (2001); Tayles & Drury (2001); Alvarez & Queiroz (2003); Monczka <i>et al.</i> (2006); Neves (2009);
Gestão do Custo Total de Propriedade	Produção/ Operação; Contabilidade/ Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores.	Carr & Itner (1992); Cavinato (1992); Roehm <i>et al.</i> (1992); Ellram & Siferd (1993); Ellram (1995); Bennett (1996); Anderson & Katz (1998); Ellram & Siferd (1998); Degraeve & Roodhooft (1999); Anderson, Glenn & Sedatole (2000); Ferrin & Plank (2002).
Gestão de Risco	Produção/ Operação; Jurídico; Contabilidade/ Finanças; Fornecedores; Competidores.	Sheffi (2001); Chopra & Sodhi (2004); Norrman & Jansson (2004); Kleindorfer & Saad (2005); Tomlin (2006); Fang <i>et al.</i> (2013).
Gestão de Desempenho	Produção/ Operação; TI; Fornecedores.	Ammer (1961); Van Weele (1984); Butler (1995); Fearon & Bales (1995); Carr & Pearson (1999); Carr & Smeltzer (1999); Carr & Smeltzer (2000); Williams (2000); Narasimhan & Das (2001); Amaratunga & Baldry (2002); Kamnan & Tan (2002); Ellram <i>et al.</i> (2002); Cousins & Spekman (2003); Rozemeijer <i>et al.</i> (2003); Sanchez-Rodriguez <i>et al.</i> (2003); Trent & Monczka (2003); Gonzalez-Benito (2007); Butter & Linse (2008); van der Vaart & van Donk (2008); Saranga & Moser (2010); Parthiban & Goh (2011); Hartmann <i>et al.</i> (2012).
Gestão da Sustentabilidade em Compras	Produção/ Operação; Fornecedores; Governo; ONGs.	Porter & van der Linde (1995); Wu & Dunn (1995); Handfield <i>et al.</i> (1997); Min & Galle (1997); Carter & Carter (1998); Carter <i>et al.</i> (1998); Elkington (1998); Walton <i>et al.</i> (1998); Krause <i>et al.</i> (1999); Cooper <i>et al.</i> (2000); Bowen <i>et al.</i> (2001); Min & Galle (2001); Zsidisin & Siferd (2001); Winstanley <i>et al.</i> (2002); Sikdar (2003); Handfield <i>et al.</i> (2005); Mamic (2005); Park & Stael (2005); Sharma & Henriques (2005); Vachon & Klassen (2006); Gómez <i>et al.</i> (2007); Simpson <i>et al.</i> (2007); Svensson & Baath (2008); Dahlmann <i>et al.</i> (2008); Tuttle & Heap (2008); Krause <i>et al.</i> (2009); Leire & Mont (2010); Tate <i>et al.</i> (2010); Paulraj (2011); Crespim-Mazet & Dontenwill (2012); Fleury & Davies (2012); Schneider & Wallenburg (2012); Brindley & Oxborough (2014).

### 3.2.1. Gestão do Relacionamento com Fornecedores (SRM)

A Gestão do Relacionamento com Fornecedores, do inglês *Supplier Relationship Management* (SRM), consiste em um conjunto de processos realizados com o objetivo de se manter um bom relacionamento com os garantidores de bens e serviços necessários para a operação da empresa (Lambert & Cooper, 2000). Lambert (2008) contempla esta capacidade como um dos processos essenciais de uma cadeia de suprimentos e o conceitua como “*aquele que define a relação de uma empresa com seus fornecedores*”. Para Lambert & Cooper (2000), todas as empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos mantêm uma relação próxima devido aos negócios envolvidos e as transações de fornecimento não são diferentes: uma empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócio. A principal dificuldade para se compreender a capacidade do SRM reside, então, em dois pilares: (i) a identificação do tipo de relacionamento que um agente comprador deve estabelecer com a parte fornecedora e visualização das variáveis internas e externas que afetam tal relacionamento; e (ii) a identificação das atividades que uma área de Compras deve realizar para garantir um SRM eficaz. Bensaou (1999) identifica que o nível de recursos empregados pelo par comprador-fornecedor para manter o relacionamento está fortemente relacionado com práticas comumente ligadas a parcerias estratégicas. O autor propõe diferentes tipos de relacionamento e a forma de gerenciamento adequado para cada um com base na troca de informações, nas características de tarefas interorganizacionais e no clima social do relacionamento, identificando os seguintes relacionamentos: (i) Comprador Fiel; (ii) Troca de Mercado; (iii) Fornecedor Fiel; e (iv) Relacionamento Estratégico.

Ainda sobre o relacionamento entre partes compradoras e fornecedoras, Christy & Grout (1994) definem uma matriz para definição do tipo de relacionamento existente entre comprador-fornecedor para uma dada categoria de compra, baseados em teorias econômicas. Com isso, os autores abordam a gestão de relacionamentos sob uma ótica híbrida, aproveitando aspectos de economia e de SCM. Com relação às atividades desempenhadas por uma área de Compras para execução do SRM, Baily *et al.* (2004) propõem, além do monitoramento constante dos contratos em execução pelos fornecedores através de software dedicado e compartilhamento de informações com a área de TI, a avaliação periódica dos

fornecedores, que deve ser feita através das interfaces Qualidade e Engenharia de Produtos. Além disso, categorias estratégicas requerem um plano de gestão de crises para grandes fornecedores e categorias menos críticas, uma revisão periódica da base de fornecedores, evidenciando novamente a relação entre a capacidade e a área de Tecnologia da Informação (Kraljic, 1983). Neste cenário, Leenders & Fearon (1997) destacam uma importante questão, relacionada ao limite de capacidade do agente comprador ao realizar o SRM sem externalização de atividades: os autores percebem que a escolha e manutenção de fornecedores se tornaram muito complexas por, desde o final do século XX, receberem novas variáveis, como fatores ambientais, sociais, políticos, a constante busca pela satisfação dos clientes internos, além de tradicionais como qualidade, custo e nível de serviço. O mesmo tema é encontrado em discussão no trabalho de Cousins *et al.* (2008), no qual debate-se acerca da adoção de áreas de suporte dentro de uma estrutura de Compras. Desta forma, a departamentalização de Compras seria capaz de garantir maior foco em negociações para o comprador, com a transferência de atividades de suporte para uma rede de áreas conectadas dentro da mesma hierarquia. De maneira geral, as atividades que devem ser realizadas para a eficaz execução do SRM são abordadas por Mohr & Spekman (1994), Bastos (2006), Lambert (2008) e Pun & Heese (2014), e são listadas abaixo, permitindo a observação da associação com as interfaces Jurídica e Contabilidade/ Finanças:

- *Antes do Relacionamento:* Levantar as informações necessárias sobre o fornecedor, seu mercado de atuação e seus clientes; Analisar a motivação da parte compradora, definindo a expectativa de resultados a serem alcançados; Verificar a ocorrência de fatores facilitadores, que irão permitir ou dificultar o desenvolvimento do relacionamento (Comportamento, Confiança, Cooperação e Interdependência são alguns exemplos); Tomar a decisão de contratação baseada em análise suficiente para embasamento comercial, financeiro, jurídico e estratégico; Proporcionar a preparação dos fornecedores envolvidos através da qualificação e eventual desenvolvimento;
- *Durante o Relacionamento:* Implementação do contrato que simbolize o relacionamento, com a delimitação das responsabilidades e direitos das partes; Gestão da parceria: coordenação das atividades com foco na comunicação entre Comprador, Fornecedor e Usuário; Solucionar conflitos: caso ocorram, deve-se aplicar métodos que favoreçam a boa relação;

- *Após o Relacionamento*: Analisar resultados: com a medição dos resultados e sua comparação com as expectativas inicialmente propostas; Avaliar o desempenho do fornecedor fazendo uso de critérios adequados que permitam verificar se as partes exerceram satisfatoriamente suas responsabilidades.

Por fim, a Tabela 3 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico, além de uma relação das interfaces apoiadas por cada prática e uma descrição breve da prática considerada Intermediária pela literatura. As práticas são listadas a partir da literatura coberta nesta subseção e representam os processos, rotinas, direcionamentos e atividades gerenciais considerados essenciais para esta capacidade.

Tabela 3: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão do Relacionamento com Fornecedores (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Gestão da base de fornecedores e avaliação de desempenho	Como o tamanho da base de fornecedores é gerenciado? Como contratações únicas são administradas? Como fornecedores contratados são avaliados e como tais avaliações servem para retroalimentar o processo?	TI; Fornecedores	A área de Compras gerencia a base de fornecedores focando em um conjunto limitado de alta representatividade/importância. Fornecedores são avaliados de forma padronizada pelas áreas usuárias, que aplicam os resultados na gestão dos contratos ativos com foco em melhorias.	Baily <i>et al.</i> (2004); Kraljic (1983); Cousins <i>et al.</i> (2008); Mohr & Spekman (1994); Bastos (2006); Lambert (2008).
Desenvolv. de fornecedores	Como funciona o desenvolvimento de fornecedores?	Produção; Jurídico; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores	O desenvolvimento ocorre individualmente e de forma descentralizada, mas nem todo investimento é convertido em iniciativas bem-sucedidas. O processo é acompanhado e mensurado, porém não há metas alinhadas com os objetivos estratégicos do departamento.	Kraljic (1983); Mohr & Spekman (1994); Bastos (2006); Lambert (2008); Neves (2003).
Tipo de relação com fornecedores	Que tipo de relacionamento é estabelecido ou desejado com os fornecedores da empresa?	Jurídico; TI; Contabilidade/Finanças; Fornecedores	Há diferenciação formal dos fornecedores por importância para a companhia e estratégias diferenciadas são estruturadas com base nisso. Não há estudos de parcerias ou de relações mais próximas. Há foco pleno em custos e na eficácia do fornecimento.	Bensaou (1999); Christy & Grout (1994); Kraljic (1983).
Gestão de contratos e conhecimento do mercado fornecedor	Quais rotinas são conduzidas para garantir os relacionamentos firmados e quais ferramentas suportam essas rotinas?	Jurídico; TI; Fornecedores	Há monitoramento padronizado de contratos existentes e futuros, analisando sistematicamente a capacidade disponível dos fornecedores. Pesquisa de mercado realizada periodicamente.	Baily <i>et al.</i> (2004); Kraljic (1983); Leenders & Fearon (1997); Mohr & Spekman (1994); Bastos (2006); Lambert (2008).

### 3.2.2. Gestão do Relacionamento com Clientes Internos (CRM)

Chalmeta (2005) define a Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM, do inglês *Customer Relationship Management*) como “*um conjunto de processos empresariais e políticas globais destinadas a capturar, manter e prestar serviço aos clientes*”. Pelo fato de se tratar de um fenômeno recente, não há definição homogênea do conceito de CRM. Para Peppers & Rogers (2000), o CRM é uma estratégia voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. O termo é comumente encontrado na literatura de Marketing e pode ser amplamente associado à disciplina de Compras, uma vez que a área atua como um fornecedor de soluções para os seus clientes internos (Lambert, 2008).

Segundo Flyn *et al.* (2010), os departamentos e as funções dentro das empresas devem funcionar como parte de um processo totalmente integrado. Os autores definem o processo de integração na cadeia de suprimentos (SCI – *Supply Chain Integration*) como o grau que as empresas estrategicamente colaboram com seus parceiros na cadeia de suprimentos e, também de maneira colaborativa, gerenciam seus processos inter e intra-organizacionais.

Com relação às atividades relacionadas ao CRM, Swift (2001) afirma que a técnica de identificar, diferenciar, interagir e personalizar deve ser usada para um bom sistema de gestão de relacionamentos. Em resumo, a primeira etapa consiste na classificação do cliente de acordo com a sua demanda, urgência e categoria de compra. Diferenciar é determinar o valor de um cliente com relação aos outros para direcionar investimentos, recursos e esforços. Interagir é obter retorno do cliente e antecipar e executar suas necessidades. Personalizar é a adaptação total às necessidades do cliente, integrando o fluxo de atividades e informações das áreas.

Ainda, um aspecto comumente associado às capacidades de Gestão de Relacionamento, seja com clientes ou fornecedores, é o envolvimento. Segundo Hupfer & Gardner (1971), o envolvimento é de difícil definição e mensuração. Engel, Blackwell & Miniard (1995) propõem uma definição para este aspecto como sendo “*o grau de importância pessoal percebida ou interesse evocado por um estímulo dentro de uma situação pessoal*”. Esta motivação é criada quando o objeto é percebido como importante para o atendimento de necessidades, metas e valores.

Fonseca & Rossi (2000) indicam que dependendo do nível e do tipo de envolvimento, os processos de decisão são afetados de duas formas: (i) na quantidade de informações necessárias para a decisão; e (ii) no processamento das informações, ambos exigindo constante relacionamento com a interface de TI. Levando o conceito de Envolvimento para a disciplina de Compras, um fator relevante é o estabelecimento de uma alta credibilidade para a área compradora. Os clientes internos muitas vezes não têm confiança na condução dos processos pelo departamento de Compras e buscam, em certos casos, realizar o processo de compra internamente (Werr & Perner, 2007; Bals *et al.*, 2009; Tate *et al.*, 2010). Entende-se, portanto, que a estruturação de um processo de CRM eficaz deve não somente levar em consideração o nível de credibilidade que a área possui com seus clientes internos, mas também provocar o constante aumento de tal nível.

Por fim, a Tabela 4 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico.

Tabela 4: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão do Relacionamento com Clientes Internos (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Antecipação de demanda e envolvimento na área cliente	A área de Compras é capaz de antecipar demandas de seus clientes e agir proativamente? Como o cliente interno percebe a área de Compras?	Produção; TI; Qualidade; Engenharia de Produtos	A área de Compras atua de forma proativa à demanda de seus clientes internos, monitorando suas operações e contratos e mantendo-os cobertos a partir de processo formal de requisição de compra, através de eficaz fluxo de informações. A área é percebida como garantidora do processo de aquisição de bens e serviços e há interesse em se consolidar transações.	Peppers & Rogers (2000); Swift (2001); Werr & Perner (2007); Bals <i>et al.</i> (2009); Tate <i>et al.</i> (2010); Gianesi & Corrêa (1994); Albrecht & Zemke (2002); Zeithaml & Bitner (2003).
Integração com o desenvolv. de novos produtos	Como a função de Compras contribui para o desenvolvimento de novos produtos?	Produção; Marketing/ Comercial; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores	A área de Compras contribui ativamente, acompanhando inovações do mercado fornecedor e participando das discussões de novos produtos desde o início	Flyn <i>et al.</i> (2010); Parasuraman <i>et al.</i> (1993).
Integração com marketing e atividades comerciais	Como a função de Compras contribui com as áreas de marketing e vendas?	Marketing/ Comercial; Fornecedores	A área de Compras auxilia iniciativas comerciais sistematicamente através de rotina de Planejamento Integrado entre as áreas internas comercial, produção, compras, estoque, materiais etc, antecipando necessidades e restrições na oferta.	Albrecht & Zemke (2002); Flyn <i>et al.</i> (2010); Parasuraman <i>et al.</i> (1993).
Classificação de clientes	Os clientes internos da área são diferenciados com relação à sua demanda, urgência e categoria de compra?	Produção; Marketing/ Comercial; Qualidade; Engenharia de Produtos	Recursos e esforços são direcionados aos clientes de acordo com sua importância para a área, identificando urgência e impacto da demanda para a operação.	Flyn <i>et al.</i> (2010); Swift (2001); Hupfer & Gardner (1971); Engel, Blackwell & Miniard (1995); Fonseca & Rossi (2000).

### 3.2.3. Compra Estratégica (Strategic Sourcing)

Narasimhan & Das (1999), Smeltzer *et al.* (2003), Kocabasoglu & Suresh (2006) e Eltantawy & Giuninpero (2013) definem Compra Estratégica como um processo de desenho e operação de uma cadeia de suprimento de maneira alinhada às estratégias empresariais. Assim, pode-se entender que a Compra Estratégica consiste no conjunto de atividades relacionadas à compra de um determinado produto/serviço, todas alinhadas com um objetivo comum: proporcionar ao comprador o máximo possível de informações e análises para que seu processo seja otimizado (Lampel & Samsie, 2000; Neves, 2003; Baines *et al.*, 2009). Assim, o comprador deixa de realizar uma compra tática – focada nas transações básicas de produtos e serviços de maneira reativa – e passa a executar uma compra classificada como estratégica – processo sistemático e abrangente para aquisição de produtos/serviços, gestão de relacionamento com os fornecedores, entre outras funções, com vistas aos objetivos de longo prazo da organização. Naturalmente, as interfaces Fornecedores, Produção/ Operação e Engenharia de Produtos (clientes internos) podem ser identificadas como diretamente associadas a esta capacidade e a interface Marketing/ Vendas pode ser classificada como indiretamente relacionada à Compra Estratégica por ser a origem das demandas da organização.

Para Anderson & Katz (1998), Compra Estratégica é uma estrutura construída sobre o conceito de Custo Total de Propriedade (TCO – *Total Cost of Ownership*) e auxilia as empresas a determinar a estratégia de compra para diferentes componentes de acordo com seu valor para o cliente. Segundo Narasimhan & Das (1999), é o processo de desenho e gestão da rede de fornecimento, alinhado com os objetivos de desempenho organizacional e operacional. Shin *et al.* (2000) definem Compra Estratégica como o esforço gerencial necessário para operacionalizar um ambiente no qual comprador e fornecedor interajam de maneira coordenada. Smeltzer *et al.* (2003) ampliam o conceito, enxergando esta capacidade como algo contínuo e a definem como um processo sistemático de aquisição de inputs e gestão dos relacionamentos com fornecedores de forma que se obtenha valor ao se alcançar os objetivos de longo prazo da organização. Este trabalho adota a definição proposta por Roberts (2003), que diz que “*Compra Estratégica é um processo que sistematicamente identifica potenciais fontes de fornecimento dos produtos requeridos pela empresa; avalia, negocia e contrata fornecedores; e*

continuamente gerencia a relação com estes fornecedores com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas”.

A utilização do conceito de Compra Estratégica tem proporcionado às organizações ganhos sensíveis nos preços de compra, uma visível diminuição da base de fornecedores e o alcance de melhores níveis de qualidade e serviço, tornando-o um processo-chave para a gestão de Compras moderna (Neves, 2003). Ainda, nos dias atuais, muitos autores resumem a gestão de Compras na gestão do processo de Compra Estratégica e enxergam a metodologia de diversas formas. Smeltzer *et al.* (2003) comentam que o grande número de modelos existente se deve à complexidade e ao número de tarefas interrelacionadas que compõe o processo. De acordo com Neves (2003), as fases que compõem este processo podem ser sintetizadas no modelo exposto na Figura 3 e são abordadas com maior detalhe ao longo da seção.

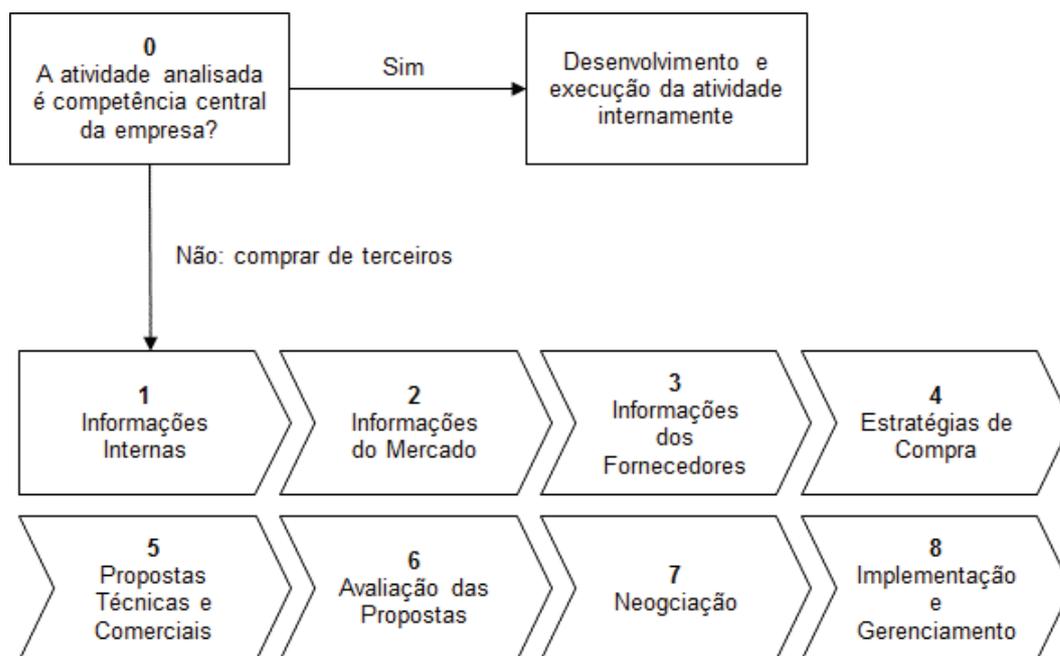


Figura 3: Fases do processo de Compra Estratégica (Neves, 2003).

- *Determinação das competências centrais da empresa:* antes de iniciar o processo de compra estratégica, uma organização deve definir o que vai ser comprado de terceiros e o que vai ser feito internamente (Baier *et al.*, 2008). Quinn & Hilmer (1994) propõem uma abordagem que determina quais são as competências centrais da empresa, as chamadas *core competencies* (que deverão ser feitas internamente), e quais as competências que não são centrais

e poderão ser terceirizadas, o chamado *outsourcing*. De acordo com o modelo de Quinn & Hilmer (1994), a competitividade de uma empresa pode ser incrementada usando duas estratégias, que devem ser combinadas corretamente para atingimento do resultado esperado: (i) Concentrar os recursos próprios da empresa num conjunto de competências centrais, onde ela pode atingir resultados superiores a qualquer outra empresa, da mesma indústria ou não, provendo valor único aos seus clientes com estas competências; e (ii) Obter de terceiros, de forma estratégica, a execução de outras atividades. Para os autores, a combinação destas duas estratégias traz os seguintes benefícios: (i) Maximizam o retorno dos recursos internos, concentrando os investimentos e energias naquilo que a empresa faz melhor; (ii) O desenvolvimento das competências centrais provê barreiras de entrada para competidores que queiram expandir os seus mercados ou para empresas que queiram entrar nesta indústria, os chamados novos entrantes; (iii) Utilização dos investimentos, inovações e capacitações dos fornecedores, que seriam excessivamente caras ou inigualáveis, para serem produzidas internamente; e (iv) Comprando externamente as atividades que não são centrais, a empresa diminui seus riscos, encurta os ciclos de tempo na empresa, diminui os investimentos internos e provê uma melhor resposta às necessidades dos clientes (maior responsividade);

▪ *Levantamento de informações internas, de mercado e de fornecedores*: O primeiro passo do processo de compra estratégica, a Fase 1, é o completo e detalhado conhecimento de todas as compras de bens e serviços que a empresa adquiriu no passado e quais ela irá adquirir no futuro (Neves, 2003). Este levantamento deverá ser alinhado com as diretrizes estratégicas definidas pela empresa e tem como principais entregáveis informações sobre (i) Investimentos que serão realizados pela organização; (ii) Produtos que serão produzidos, desenvolvidos ou descontinuados; (iii) Despesas e gastos com pessoal esperados para o futuro; (iv) Dados macroeconômicos; (v) Dados específicos da indústria, como movimentações, fusões, aquisições, concentração de *share*, principais clientes, entre outras informações; (vi) capacidade dos fornecedores; (vii) resultados históricos dos fornecedores e previsões; (viii) portfolio de produtos e serviços dos fornecedores; (ix) fontes de capital empregadas pelos fornecedores, tornando possível a avaliação

financeira dos mesmos; (x) tecnologias empregadas; (xi) níveis de serviço em outros clientes. O levantamento de informações é notadamente vasto e de extrema importância para a área de Compras, uma vez que constitui a fonte de conhecimento que suportará as suas atividades. Com isso, o monitoramento de mercado e a coleta de informações são propostos neste trabalho como uma capacidade plena da área de Compras e são explorados na seção 3.2.5;

▪ *Desenvolvimento de Estratégias de Compra*: de acordo com Kraljic (1983), categorias distintas exigem tratamentos diferenciados. Uma vez que se tenha mapeado e coletado todas as informações necessárias sobre a demanda do cliente interno, sobre o mercado fornecedor e sobre as empresas fornecedoras, deve-se buscar classificar aquela compra em um dos quatro quadrantes propostos por Kraljic (1983) e relacionados na Figura 4, adaptando o modelo conforme as particularidades de cada organização. Kraljic (1983) introduz em seu artigo uma matriz (Figura 4) que classifica os itens comprados por uma empresa em quatro grupos com base em seu impacto para a firma e a complexidade de fornecimento. O modelo de Kraljic (1983) é citado, debatido, referenciado e aplicado de diversas formas na literatura da área e se mantém como tal em função do elo estabelecido entre o desenvolvimento de capacidades de Compras e a segmentação de itens e serviços comprados: ou seja, o tratamento de itens deve ser diferenciado de acordo com a sua importância para a companhia – e por tratamento diferenciado, entende-se a dedicação de pessoas, capital, tempo, o desenvolvimento de capacidades e de iniciativas de inovação e redução de custos, o nível mais aprofundado de análise comercial e técnica, entre outros. É importante comentar que, de maneira similar a Kraljic (1983), a literatura oferece outros modelos de matriz de portfolio para Compras, com mais semelhanças do que diferenças quando comparados à matriz original (Elliott-Shircore & Steele, 1985; Olsen & Ellram, 1997; Lilliecreutz & Ydreskog, 1999; Monczka *et al.*, 2002; Van Weele, 2005; Steele & Court, 1996). Assim, pode-se afirmar que a matriz de Kraljic (1983) se tornou referência para a disciplina de Compras com relação a modelos de portfolio (Lamming & Harrison, 2001; Gelderman, 2003). Cox (1997) destaca ainda que o modelo se tornou a abordagem dominante no assunto “profissionalismo operacional” devido à sua simplicidade, didatismo e flexibilidade de aplicação. Como resultado, espera-se que uma empresa seja

capaz de conduzir ações conforme indicado pela sua estratégia, que deve ser previamente definida e periodicamente revisada.

Alta	<b>Gestão de Materiais</b>		<b>Gestão de Fornecimento</b>	
	<b>Foco</b> Itens alavancados (motores elétricos; lubrificantes; <i>hardwares</i> em geral...)	<b>Horizonte de Tempo</b> Variado, tipicamente 12 a 24 meses.	<b>Foco</b> Itens estratégicos (componentes de alto valor; serviços customizados)	<b>Horizonte de Tempo</b> Até 10 anos, gerenciado através de análises de longo prazo de risco e termos contratuais.
Importância da Categoria	<b>Indicadores-chave</b> Custo/preço e gestão do fluxo de materiais.	<b>Itens comprados</b> Mistura de <i>commodities</i> e materiais específicos.	<b>Indicadores-chave</b> Disponibilidade de longo prazo.	<b>Itens comprados</b> Itens escassos, muito valiosos ou customizados.
	<b>Fornecimento</b> Fontes diversas; abundante; foco local.	<b>Decisão</b> Descentralizada	<b>Fornecimento</b> Fornecedores GLOBAIS definidos.	<b>Decisão</b> Centralizada
Baixa	<b>Gestão de Transações</b>		<b>Gestão de Compras</b>	
	<b>Foco</b> Itens não-críticos (estruturas pequenas, cabos, ferramentas, materiais de escritório)	<b>Horizonte de Tempo</b> Limitado, tipicamente 12 meses ou inferior.	<b>Foco</b> Itens gargalo (partes eletrônicas; serviços externos gerais)	<b>Horizonte de Tempo</b> Variado, dependendo da disponibilidade vs. condições de flexibilidade de curto-prazo.
Baixa	<b>Indicadores-chave</b> Eficiência funcional do item comprado.	<b>Itens comprados</b> Mistura de <i>commodities</i> e materiais específicos.	<b>Indicadores-chave</b> Gestão de custos e confiabilidade no fornecimento de curto prazo. <sup>1</sup>	<b>Itens comprados</b> Principalmente materiais específicos.
	<b>Fornecimento</b> Fornecedores locais específicos.	<b>Decisão</b> Descentralizada	<b>Fornecimento</b> Fornecedores novos com novas tecnologias.	<b>Decisão</b> Descentralizada, porém coordenação centralizada.
	Baixa		Alta	
	<b>Complexidade do Mercado</b>			

Figura 4: Grau de sofisticação de categorias: Importância vs Complexidade (Kraljic, 1983)

- *Solicitação de propostas técnicas e comerciais dos fornecedores:* De acordo com Neves (2003), o conteúdo, a forma e o meio através do qual são feitas as solicitações são determinantes para garantir o prazo, qualidade e sucesso do processo de escolha do fornecedor. O primeiro ponto a se decidir é a relação de fornecedores participantes da negociação, que varia muito dependendo da estratégia adotada. Caso se trate de uma compra pontual, sem um compromisso de longo prazo associado, o maior número de fornecedores possível deve participar. Para uma terceirização de um serviço ou sociedade, um número pequeno deve ser escolhido. Todas as informações relevantes para a tomada de decisão em relação à escolha do fornecedor deverão estar presentes no pedido de proposta (RFP, do inglês *Request for Proposal*) e, de maneira geral, podem ser agrupados em três categorias, seguindo Sarkis & Talluri

(2002): (i) Geral: informações gerais, de custo e de pessoal; (ii) Restrições: informações de prazos e tempo de contrato, qualidade e relacionamento; e (iii) Adicionais: informações de flexibilidade, tecnologia e culturais. Neves (2003) destaca, ainda, que a forma como vai ser solicitado o pedido de informações pode variar de acordo com a estratégia que se selecionou para a compra em questão. Para uma compra pontual, pode-se fazer uso de um simples formulário a ser preenchido pelo fornecedor. Para uma sociedade ou uma *joint venture*, provavelmente é necessário a contratação de uma empresa de consultoria, auditoria ou banco, para levantar os dados dos parceiros. Independente do rigor a ser empregado no levantamento das informações, é importante que todos os fornecedores forneçam todos os dados requeridos e na mesma forma, facilitando a comparação. Os resultados desta fase são a formatação dos pedidos de proposta, o envio e recebimento destas preenchidas pelos potenciais fornecedores.

▪ *Análise de Propostas*: com as propostas técnicas e comerciais obtidas, é importante que a área compradora seja capaz de analisar as informações recebidas de forma consistente. Para auxiliar na escolha de um fornecedor, uma ferramenta de suporte à decisão deve considerar vários critérios, manipular fatores qualitativos e quantitativos e indicar claramente a melhor escolha. Neves (2003) destaca quatro entre diversos métodos de análise: (i) Método de avaliação puramente financeira, em que são tratados apenas os parâmetros de preço, prazo, desconto e outros de mesma natureza e vence o fornecedor que ofertar o menor preço total; (ii) Método intuitivo, onde as informações das propostas, quantitativas e qualitativas, são analisadas por um grupo de pessoas e de forma consensual é escolhida a melhor proposta; (iii) Método de pesos e pontos, onde múltiplos critérios são selecionados e, para cada um deles, atribuí-se um peso; e (iv) Método analítico hierarquivo (AHP, do inglês *Analytic Hierarchy Process*), que é coberto por diversos autores (por exemplo, Tam & Tummala, 2001; Mustafa & Ryan, 1990; Nydick & Hill, 1992) e é usado para determinar a importância relativa de um conjunto de critérios ou atividades (Saaty, 1983). Talluri & Narasimhan (2002) apontam, ainda, que diversos trabalhos ao longo dos anos propõem métodos diferenciados para avaliação de fornecedores, mas nenhum apresenta objetividade e rigor durante a atribuição de pesos aos critérios de decisão.

▪ *Negociação*: uma vez selecionados os fornecedores aptos a negociações, com propostas técnicas que atendam às especificações definidas e propostas comerciais dentro dos parâmetros estabelecidos durante a análise, deve-se efetivamente negociar a solução final da transação: o produto a ser adquirido ou serviço a ser contratado. Os dois principais desafios desta etapa são: (i) a definição de objetivos claros e mensuráveis para a negociação e (ii) a definição da equipe responsável pela negociação. Neves (2003) destaca que o processo de negociação foi, por muito tempo, considerado uma arte, na qual a intuição e habilidade de comunicação do negociador eram os fatores diferenciais. Este tipo de negociação é conhecido pelo termo “ganha-perde” (do inglês *win-lose*), uma vez que as partes não alcançam resultados igualmente benéficos. Nos dias de hoje, modelos mais sofisticados e sustentáveis de negociação surgem como consequência de uma mudança na série de ideologias que regem o trabalho de uma cadeia de suprimentos (Eltantawy & Giunipero, 2013) e tornam possível observar negociações do tipo “ganha-ganha” (do inglês *win-win*), na qual acordos mutualmente benéficos são estabelecidos;

▪ *Implementação e Gerenciamento*: uma vez negociado o acordo de fornecimento do produto ou serviço demandado, deve-se formalizar o conteúdo sob um instrumento formal (Neves, 2003). A participação de mentoria jurídica neste processo é fundamental, muitas vezes interferindo com a própria negociação de forma restritiva, pois predisposições legais afetam contratos de diversas formas (de Brito *et al.*, 2008). A segunda atividade consiste em detalhar, em anexos ao contrato, todas as questões secundárias à negociação: métricas do nível serviço ou fornecimento (SLA, do inglês *Service Level Agreement*); penalizações; números quantitativos do contrato (volumes, dimensões e outros elementos técnicos); definição das equipes que irão fazer a transição; os grupos que farão a gestão do contrato no dia a dia; a comunicação do fechamento do contrato para os funcionários das empresas envolvidas e, se for o caso, para a imprensa. A terceira atividade consiste na efetiva transição, o início do fornecimento e exige, em alguns casos, forte capacidade de gestão de mudança da organização. A quarta e última atividade consiste no acompanhamento da vida do contrato de prestação do serviço ou fornecimento dos produtos adquiridos, com avaliação periódica do fornecedor e pagamento adequado pelos produtos/ serviços recebidos, que deve ser realizado pela área

financeira da organização, indicando a associação desta capacidade com a interface Contabilidade/ Finanças.

Por fim, a Tabela 5 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico.

Tabela 5: Questionamentos relevantes para diagnóstico da Compra Estratégica (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Compra Estratégica por categorias	Que tipo de abordagem de compra estratégica por categoria é utilizada?	Produção; Jurídico; Contabilidade/ Finanças	Há estratégia para todas as categorias de alto impacto, alta complexidade e alto gasto para a companhia. Há foco em garantia de oferta, sustentabilidade e qualidade por parte dos fornecedores e mitigação de riscos, desenvolvimento de fornecedores e melhor controle de custos por parte da contratante.	Anderson & Katz (1998); Narasimhan & Das (1999); Smeltzer <i>et al.</i> (2003); Neves (2003); Kraljic (1983).
Execução da estratégia de compra	Como se garante que as estratégias de Compras sejam adotadas e executadas de forma plena?	Produção; Jurídico; Contabilidade/ Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Há execução das estratégias definidas, porém sua eficácia e eficiência variam entre áreas ou categorias, indicando forte relação com indivíduos e alta dependência de conhecimento tácito.	Kraljic (1983); Smeltzer <i>et al.</i> (2003); Eltantawy & Giuninpero (2013); Kocabasoglu & Suresh (2006); Narasimhan & Das (1999); Lampel & Samsie (2000); Neves (2003); Baines <i>et al.</i> (2009); Driedonks <i>et al.</i> (2010).
Identificação de competências centrais e nível de integração vertical	A empresa regularmente analisa se determinada competência é crítica para seu negócio e a realiza internamente?	Produção; Jurídico; Engenharia de Produtos	A empresa identificou suas competências centrais e atua de acordo com tal mapeamento - estático - para que os recursos próprios sejam preferencialmente dedicados a estas. Algumas atividades não críticas ainda recebem tratamento interno devido ao maior controle desejado pela alta liderança.	Baier <i>et al.</i> (2008); Quinn & Hilmer (1994); Smeltzer <i>et al.</i> (2003); Eltantawy & Giuninpero (2013); Kocabasoglu & Suresh (2006); Narasimhan & Das (1999); Neves (2003).
Metodologia de avaliação de propostas	Como a área de Compras analisa as propostas comerciais recebidas antes de iniciar rodadas de negociação?	Produção; Jurídico; Contabilidade/ Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Metodologia híbrida, com pesos e pontos, onde múltiplos critérios são selecionados (financeiro, intuitivo, avaliação técnica, histórico de relacionamentos com o fornecedor etc.). A metodologia é claramente informada a todos os fornecedores participantes da cotação.	Neves (2003); Sarkis & Talluri (2002); Tam & Tummala (2001); Saaty (1983); Talluri & Narasimhan (2002).

### 3.2.4. Análise de Gastos (Spend Analysis)

Como as compras são o maior custo existente na maioria das organizações (Nelson *et al.*, 2001), a capacidade da área para gerenciar eficazmente e reduzir custos deveria ser considerada crítica para o sucesso no longo prazo (Malbert & Skeels, 2002) e poderia resultar em vantagens competitivas de valor significativo (Ellram, Ogden & Zsidisin, 2003). Ainda, uma vez que a compra de bens e serviços representa pelo menos 50% do custo total da maioria das organizações, pequenas

reduções nos valores gastos apresentam grande impacto no resultado final (Slack & Lewis, 2001). Monczka *et al.* (2002) relatam percentuais ainda maiores, chegando a 55%. De fato, o processo de compras é visto como uma atividade com grande potencial de redução de custos (Anderson & Katz, 1998). Nesse contexto, uma preocupação fundamental para qualquer organização são o fluxo de caixa e o capital de giro, ambos com alta influência da área de Compras (Pandit & Marmanis, 2008) através do processo de Compra Estratégica. Pandit & Marmanis (2008) definem a Análise de Gastos como a atividade inicial do ciclo de Compra Estratégica, na qual são estabelecidas as fundações do processo, permitindo visibilidade do gasto total envolvido na categoria, do nível de conformidade com as normas internas (*compliance*) e do nível de controle desse gasto. Para os autores, a Análise de Gastos possui três principais benefícios: (i) visão do real gasto total de uma categoria ou família; (ii) identificação de oportunidades de redução de custos através de consolidação de demanda e racionalização de fornecedores; e (iii) identificação de oportunidades de redução de custos através da melhoria dos processos internos de Contas a Pagar e *Compliance*.

Segundo Rudzki *et al.* (2006), capturas de redução de custos não são homogêneas, com ganhos médios variando de 2% a 30%, sendo resultantes de esforços de diversas áreas, por vezes associados a um sistema dedicado ou módulo de um ERP capaz de armazenar e processar grandes volumes de dados e gerar informações que suportem decisões ou projetos de redução de custos em Compras. Isso revela, notadamente, uma grande interatividade da atividade com a área de TI (Reese, 2004). A Tabela 6 traz uma relação detalhada dos ganhos proporcionados por esta atividade, em linha com os trabalhos de Pandit & Marmanis (2008); Rudzki *et al.* (2006); Thornthwaite (1998); e Kimball (2003). Para maiores detalhes sobre o processo operacional e modelos práticos de Análise de Gastos, refere-se ao leitor interessado consultar Pandit & Marmanis (2008).

Por fim, a Tabela 7 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico.

Tabela 6: Diversos benefícios associados à Análise de Gastos eficaz (Pandit & Marmanis, 2008; Rudzki *et al.*, 2006; Thornthwaite, 1998; e Kimball, 2003).

<b>Categoria do Benefício</b>	<b>Descrição do Benefício</b>	<b>Tipo de Ganho</b>
Economias em Contratações	Maior entendimento do gasto por categoria, por fornecedor e unidade de negócio	Red. Direta
Gestão de fornecedores	Gestão de descontos e abatimentos	Red. Direta
	Gestão do risco de não-cumprimento de volumes acordados	Custo Evitado
	Auditorias em contratos e preços	Red. Direta
	Comparações com melhores preços	Red. Direta
Redução de compras dissidentes	Identificação de grupos de usuários realizando compras de forma inadequada através de canais não preferenciais ou fora de acordos celebrados	Red. Direta
	Garantir que a empresa alcance compromissos de volume	Red. Direta
Acompanhamento e aprimoramento de economias	Habilidade de garantir savings negociados e analisar a demanda requerida ao longo do tempo	Custo Evitado
Suporte ao desenvolvimento de sistemas de compra eletrônica	Identificação de gastos fora do sistema de compra eletrônica por categoria e unidade de negócio - rastreamento de não-conformidades de compliance e acompanhamento do progresso	Red. Direta
Programas de compra via "cartão corporativo" e "cartão de compras"	Identificação de fornecedores candidatos e categorias para adoção do programa de cartões	Red. Indireta
	Identificação de usuários que não estejam aproveitando as vantagens do programa	Red. Direta
Limpeza de bases de codificação de itens	Aprimoramento dos relatórios financeiros e preparação de orçamentos com rápida identificação de unidades de negócio para correção de desvios.	Red. Indireta
	Rápido acesso à informação agregada e detalhada organizada em múltiplas dimensões	Red Direta & Indireta
	Eliminação de retrabalhos e de equipes realizando análises financeira e de gastos manualmente	Red direta & indireta
Reporte gerencial	Habilidade de equilibrar resultados de gastos para fechamento contábil	Red Direta & Indireta
	Identificação de oportunidades de redução do volume de Ordens de Compra ao identificar fornecedores passíveis de consolidação de demanda ou adoção de pagamento/pedido eletrônico	Red. Direta

Tabela 7: Questionamentos para diagnóstico da capacidade de Análise de Gastos (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Visibilidade de Gastos	A área de Compras tem bem mapeados e monitorados os gastos de suas principais categorias?	Produção; TI; Contabilidade/Finanças	Análise periódica e padronizada de gastos por categoria, com monitoramento da evolução e antecipação de tendências, concentração por unidades, fornecedores e clientes internos. Há indicadores de redução associados aos resultados da área.	Nelson <i>et al.</i> (2001); Reese (2004).
Identificação de oportunidades de redução de custos	Há prática formal de busca, identificação e captura de reduções de custos?	Produção; TI; Contabilidade/Finanças; Fornecedores	Há prática formal de redução de custos, com rotina estabelecida para identificação e captura dos ganhos, com foco principal na gestão de fornecedores, aumento da eficácia dos contratos e eficiência dos processos internos, bem como reduções de margens e custos diretos de fornecedores	Malbert & Skeels (2002); Ellram, Ogden & Zsidisin (2003); Pandit & Marmanis (2008).
Adoção de contratos formais para aquisição de bens e contratação de serviços	Qual parcela do gasto total da empresa está sob influência da área de Compras? Quanto desta parcela está coberto por contratos formais?	Fornecedores	A área de Compras possui influência direta sobre uma grande parte do gasto da empresa. Há aplicação de contratos elaborados com apoio jurídico adequado para todas as negociações de alto/ médio impacto.	Pandit & Marmanis (2008); Thornthwaite (1998); Kimball (2003).
Uso de fornecedores preferenciais	A área de Compras concentra suas transações em fornecedores preferenciais ao negociar uma nova demanda?	Produção; Contabilidade/Finanças; Fornecedores	Há uso proativo de fornecedores preferenciais, com monitoramento da base de fornecimento por categoria.	Pandit & Marmanis (2008).

### 3.2.5. Monitoramento do Mercado e Gestão da Informação

Uma empresa pode ser vista de forma abrangente como um sistema dentro de um sistema maior, inserida num ambiente composto por forças sociais e econômicas, onde a sua função primária é a econômica (Ackoff, 1999). Para departamentos de Compras, algumas questões relativas ao sistema mencionado por Ackoff (1999) são de grande importância para definições de estratégias e eficácia de negociações. O que compradores e agentes presentes nas áreas de Compras devem saber de seus mercados fornecedores é uma das mais importantes dessas questões e é respondida, juntamente com outras, por Cavinato, Kauffman & Aljian (2000), que apontam a importância de uma área bem informada e atualizada em diversas esferas. Por muitos anos, afirmam Cavinato, Kauffman & Aljian (2000), organizações em todo o mundo investiram recursos para compreender melhor seus mercados fornecedores e os sistemas dentro dos quais operam. Especificamente, conhecimentos de demanda, oferta e capacidade de produção e entrega são tópicos

que afetam diretamente a capacidade de negociação de uma área de Compras, e obter as respostas para tais itens pode ser elemento garantidor de resultados, ou seja: ao conhecer melhor seus mercados fornecedores e sua posição e papel dentro de tais mercados, compradores passam a agir de maneira mais ativa e bem informada no relacionamento com seus fornecedores, antecipando tendências, comportamentos micro e macroeconômicos, movimentos de fusões e aquisições, entre outros eventos relevantes. Naturalmente, antes mesmo de entender o mercado fornecedor que lhe cerca, uma área de Compras deve compreender claramente os elementos de maior importância para sua própria organização (Neves, 2009). Nesse sentido, a coleta e estudo de informações deve ser feita a partir de um claro mapeamento dos produtos, serviços e valores oferecidos pela organização para seus clientes, garantindo que o comprador tenha uma visão clara de sua cadeia de suprimentos e de seu impacto nela (Alvarez & Queiroz, 2003).

Cavinato, Kauffman & Aljian (2000) segmentam o valor do Monitoramento de Mercado e da Gestão da Informação nas aplicações a seguir:

- *Modelagem de custos*: a modelagem de custos é uma importante ferramenta para se compreender a lógica de precificação de fornecedores. Também referenciada por “Composição de Custos”, é aplicada em negociações detalhadas, conhecidas pela expressão “custo aberto” (DeRooy, 1995);
- *Negociação*: o quanto mais bem preparado for uma equipe de negociação, melhores resultados podem ser esperados de seu trabalho. O bom preparo para negociações é um dos motivos mais fundamentais para se estudar mercados de fornecimento, proporcionando ao comprador três esferas de compreensão do universo da outra parte: (i) macroeconômico; (ii) indústria; e (iii) microeconômico;
- *Garantir o suprimento do produto/serviço*: entender as dinâmicas de fornecimento do mercado de um determinado produto e suas restrições de transporte, condicionamento, perecibilidade, processos burocráticos referentes à interface com Governo local ou regional, demanda de Competidores pelo mesmo serviço ou produto, entre outros aspectos, pode ser vital para garantir o fornecimento de determinados produtos ou serviços, permitindo visualizar a associação da capacidade com as interfaces Fornecedores, Operação e Engenharia de Produtos.

▪ *Planejamento Estratégico*: ainda que secundária para o comprador, a disseminação de informações relacionadas ao mercado fornecedor é comumente crítica para o planejamento estratégico de uma organização (Brook, 1991). Especialmente no caso do Planejamento Integrado de Vendas e Operações (S&OP, do inglês *Sales and Operations Planning*), as informações são vitais para o cumprimento de programações de produção, bem como para a antecipação correta de eventos e restrições (Tayles & Drury, 2001).

▪ *Captura de Inovações de Fornecedores*: uma das vantagens por vezes ignoradas do Monitoramento de Mercado é a capacidade de identificar tecnologias e processos que influenciam ou podem influenciar os produtos e serviços fornecidos à organização, seus processos internos e os produtos e serviços que comercializa (Eisner, 1994);

Por fim, a Tabela 8 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico.

Tabela 8: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Modelagem de custos	A área de Compras utiliza ferramenta de composição de custos em negociações?	Produção; TI; Engenharia de Produtos; Fornecedores; Governo; Competidores	Para todas as categorias de alto e médio impacto, há abertura de custos negociados, porém há compradores com conhecimento tácito concentrado durante o entendimento e análise das negociações abertas.	Cavinato, Kauffman & Aljian (2000); DeRooy (1995).
Garantia de suprimento de produtos e materiais e obtenção de alternativas de fornecimento	Como a área faz uso das informações obtidas para aumentar a eficácia de seu trabalho?	Produção; TI; Marketing/ Comercial; Contabilidade/ Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Fornecedores adotam negociações abertas como mandatária em sua prática comercial, indicando influência da gestão.	Cavinato, Kauffman & Aljian (2000); Neves (2009); Monczka et al. (2006), Mentzer et al. (2001).
Suporte ao S&OP da companhia	Como a área suporta o planejamento integrado de vendas e operações da empresa através de informação que coleta / analisa no mercado fornecedor?	Produção; TI; Contabilidade/ Finanças; Fornecedores	Os modelos são acompanhados de monitoramento macroeconômico através de pesquisas pelos compradores.	Cavinato, Kauffman & Aljian (2000); Neves (2009); Alvarez & Queiroz (2003).
Identificação de inovações em fornecedores	A área se dedica a identificar inovações de fornecedores ativos e potenciais?	Produção; TI; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores; Competidores	São conhecidas as linhas de negócio do fornecedor, identificando produtos substitutos, oportunidades comerciais ou inovações para outras categorias. São monitorados possíveis substitutos para fornecedores atuais. Há preocupação durante a aquisição de produtos monopolizados com alto impacto na operação e são estudadas constantemente alternativas de fornecimento substituto.	Cavinato, Kauffman & Aljian (2000); Neves (2009); Alvarez & Queiroz (2003).

### 3.2.6. Gestão do Custo Total de Propriedade (TCO)

Uma das mais importantes distorções que a área de compras ainda pode sofrer, devido a um posicionamento estratégico inadequado, seria a orientação para ganhos de preço em detrimento das dimensões mais importantes de custo e serviço. Fornecedores com os preços mais atraentes não são, necessariamente, a melhor opção para uma contratação (Degraeve & Roodhooft, 1999). Além disso, a ênfase da função de Compras no preço peca por não considerar outros fatores de custos importantes, que poderiam gerar benefícios de valores mais significativos e de maior sustentabilidade, como riscos de fornecimento, nível de serviço, tempo de entrega, qualidade do produto ou serviço, custos futuros de manutenção, entre outros (Anderson & Katz, 1998).

Por outro lado, empresas cujas áreas de compras já desempenham um papel mais estratégico começam a explorar diversas oportunidades para minimizar seus custos e maximizar o valor dos bens e serviços para sua Produção/ Operação. Um dos pilares-chave desse novo processo de compras seria a adoção do conceito de Custo Total de Propriedade (do inglês *Total Cost of Ownership* ou TCO) (Anderson, Glenn & Sedatole, 2000). Basicamente, o TCO consiste em uma orientação de Compras em linha com o custo total associado à vida útil de um produto adquirido ou serviço contratado, refletindo com maior sensibilidade o real investimento de recursos a ser realizado pela organização.

O foco no custo total de propriedade em substituição à orientação por preço seria essencial para a exploração do potencial estratégico da área de compras (Anderson, Glenn & Sedatole, 2000). Além disso, a adoção do TCO afeta diretamente a forma como as empresas compram e promove oportunidades para significativas reduções de custo e aumento de lucratividade (Anderson & Katz, 1998; Ellram & Siferd, 1998).

As oportunidades são ainda maiores tendo em vista os desenvolvimentos no campo da contabilidade gerencial que permitiriam a quantificação de custos relativos ao processo de compras e estabeleceriam melhores distinções entre diferentes fornecedores (Roehm *et al.*, 1992; Carr & Ittner, 1992; Cavinato, 1992; Ellram & Siferd, 1993; Ellram, 1995; Bennett, 1996; Degraeve & Roodhooft, 1999). Nesse contexto, Ellram & Siferd (1998) desenvolveram um modelo em que

são apresentados os diferentes objetivos da adoção do TCO e as atividades do processo de compras que seriam apoiadas pela análise de custo total de propriedade.

Em termos práticos, diversos modelos apresentam propostas de definição dos custos totais de uma aquisição. Entre eles, o modelo de *Categorização do TCO por atividades-chave de Compras* de Ellram & Siferd (1993) e o modelo de *Categorização por Níveis Hierárquicos de Custos* de Degraeve & Roodhooft (1996) são dois exemplos comumente referenciados. O modelo proposto por Ellram (1993) distribui os custos de uma aquisição seguindo uma lógica temporal em três categorias, conforme exibido na Tabela 9: (i) Pré-Transacionais; (ii) Transacionais; e (iii) Pós-Transacionais.

Tabela 9: Modelo de categorização do TCO por lógica temporal (Ellram, 1993)

<b>Custos Pré-Transacionais</b>	<b>Custos Transacionais</b>	<b>Custos Pós-Transacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação da necessidade;</li> <li>▪ Investigação de fontes de fornecimento;</li> <li>▪ Acréscimo de fornecedor aos sistemas internos;</li> <li>▪ Capacitação do fornecedor às operações da empresa;</li> <li>▪ Capacitação da empresa às operações do fornecedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço;</li> <li>▪ Preparação e colocação de pedido;</li> <li>▪ Transporte e entrega;</li> <li>▪ Tarifas e obrigações;</li> <li>▪ Fatura e pagamento;</li> <li>▪ Inspeção e Devolução;</li> <li>▪ Acompanhamento e correção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parada da linha;</li> <li>▪ Produtos finais defeituosos rejeitados antes da venda;</li> <li>▪ Problemas no pós-venda;</li> <li>▪ Reparo / reposição no mercado;</li> <li>▪ Lealdade do consumidor;</li> <li>▪ Reputação da empresa;</li> <li>▪ Custo de peças de reparo;</li> <li>▪ Custo de manutenção e reparo.</li> </ul>

De acordo com Ellram (1993), o conjunto de custos associados a uma aquisição se estende além do preço pago pelo material ou serviço, envolvendo interfaces de Qualidade, Produção, Engenharia de Produtos e Fornecedores. Para Ferrin & Plank (2002), o primeiro modelo de Ellram & Siferd (1993) apenas abordaria as atividades que contribuem de forma direta para o custo total de propriedade, apesar de contemplar, inclusive, atividades de suporte e sugerir alguns direcionadores de custo para essas atividades.

Em contrapartida, o modelo de Ellram (1993) apresentaria uma tipologia mais genérica e passaria a considerar tanto custos diretos quanto indiretos, podendo representar uma boa diretriz para o processo de identificação dos custos que irão compor o TCO. Apesar disso, em estudo exploratório realizado com membros do *Institute for Supply Management* (ISM), Ferrin & Plank (2002) constataram elevado número de elementos na real composição do TCO, além de uma natureza subjetiva

de muitos desses elementos. Os resultados foram classificados em 13 grupos, deixando de lado a organização temporal de Ellram (1993) e indicando espaço para estudo e consolidação do assunto. Ainda, apesar das dificuldades associadas à aplicação do TCO para diferentes categorias de compra, Ellram & Siferd (1998) afirmam que a literatura ainda não revela as características das decisões de compras que o custo total de propriedade apóia em cada categoria.

Por fim, a Tabela 10 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico.

Tabela 10: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão do Custo Total de Propriedade (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Orientação estratégica das análises comerciais	Quais diretrizes norteiam as análises comerciais conduzidas pela área de Compras?	Produção; TI; Contabilidade/Finanças	Análises focadas em resultado comercial & operacional: foco adequado às reduções de custos e melhorias de fornecimento, mas também com a qualidade da operação do cliente interno, níveis de serviço, manutenção, qualidade do produto etc. Cobrem em detalhes curto e médio prazo: a aquisição de produtos e todo o prazo do contrato de serviços	Degraeve & Roodhooft (1999); Anderson & Katz (1998); Anderson, Glenn & Sedatole (2000); Anderson, Glenn & Sedatole (2000); Ellram & Siferd (1998).
Mapeamento de Custos	Quais custos são obrigatoriamente analisados pela área de Compras durante uma negociação e quais custos são analisados pontualmente?	Produção; TI; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores; ONGs	Além dos custos transacionais, alguns custos pré-transacionais são observados (i.e. investigação de fontes de fornecimento; capacitação do fornecedor às operações da empresa; capacitação da empresa às operações do fornecedor), bem como alguns custos pós-transacionais (i.e. Reparo / reposição no mercado; peças de reparo; manutenção e reparo)	Bennett (1996); Carr & Ittner (1992); Cavinato (1992); Degraeve & Roodhooft (1999); Ellram (1995); Ellram & Siferd (1993); Roehm <i>et al.</i> (1992); Ellram & Siferd (1998); Ellram & Siferd (1993); Degraeve & Roodhooft (1996); Ferrin & Plank (2002).
Metodologia de aplicação do TCO	Como são escolhidas as categorias nas quais a metodologia TCO será aplicada? Há rotina formal para avaliação?	Produção; Contabilidade/Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Não somente categorias de alto gasto ou quantidade de transações são elegíveis, mas também aquelas com alto Custo de Transação, por vezes desconhecidos pela organização. Há rotina formal para avaliação das categorias, executada de forma descentralizada.	Ellram & Siferd (1998); Degraeve & Roodhooft (1996); Ellram (1993); Ferrin & Plank (2002).
Integração das informações de custos com o mercado fornecedor	Como as informações associadas ao mapeamento de custos são desdobradas para os fornecedores da companhia?	TI; Qualidade; Fornecedores	Informações referentes ao mapeamento de custos são divulgadas proativamente para fornecedores estratégicos e acompanhadas durante a operação do contrato. Há comunicação entre as partes quando medições ultrapassam o custo estimado durante as negociações.	Ellram & Siferd (1998); Ferrin & Plank (2002).

### 3.2.7. Gestão de Risco

Risco pode ser definido como qualquer exposição a perdas devido a incertezas (Chopra & Sodhi, 2004). Eventos que provoquem atritos em cadeias de suprimento podem ser resultados de grandes eventos globais, bem como sintomas de eventos locais, como incêndios (ex.: o caso Ericsson-Philips, descrito por Norrman & Jansson, 2004), raios, atrasos em entregas e quebra de equipamentos (Fang *et al.*, 2013). Chopra & Sodhi (2004) discutem diversos riscos associados a cadeias de suprimentos que devem ser considerados por um gestor durante o desenho de sua cadeia e planos de mitigação de impactos. Os autores distinguem entre duas categorias de risco: (i) disruptivos (tipicamente com baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto) e (ii) recorrentes (como, por exemplo, problemas de qualidade e capacidade para produtos adquiridos através de fornecedores).

Riscos de suprimento podem provocar impactos significativos em organizações despreparadas para lidar com tais eventos (Fang *et al.*, 2013) e, nesse cenário, Tomlin (2006) apresenta três tipos de estratégia para gestão de risco em uma cadeia: (i) mitigação; (ii) contingência; e (iii) aceitação. Estratégias de mitigação são comumente associadas ao mapeamento de medidas para execução prévia à ocorrência do risco, efetivando os custos de tais medidas independentemente da ocorrência do evento, como aumentos de estoque ou busca e contratação de fornecedores-reserva. Estratégias de contingência são caracterizadas pela execução de medidas após a ocorrência do risco. Aceitação é utilizada quando o custo de se lidar com a incerteza através das duas estratégias anteriores ultrapassa a perda potencial no caso de ocorrência do evento. Em uma esfera processual, as estratégias mais conservadoras se encontram na primeira classificação de Tomlin (2006) e, para se mitigar assertivamente as consequências de um evento disruptivo ou recorrente, a natureza do risco deve ser especificada, o impacto quantitativo deve ser calculado e, finalmente, a estratégia de mitigação deve ser desenhada (Kleindorfer & Saad, 2005). Para se preparar para eventos disruptivos, organizações podem, por exemplo, aumentar seus estoques ou estabelecer uma nova fonte de fornecimento (Sheffi, 2001) e, naturalmente, isso inclui uma escolha dinâmica entre a disponibilidade de estoque adicional e a necessidade de novas fontes de fornecimento.

Tendo em mente a visão geral da Gestão de Risco em Cadeias de Suprimentos, é importante identificar os riscos envolvidos com a área de Compras. Chopra & Sodhi (2004) indicam nove categorias de riscos para o contexto de uma cadeia de suprimentos e permitem a distinção de riscos diretamente e indiretamente associados a Compras, como se pode observar na Tabela 11.

Tabela 11: Categorias de riscos de Compras (elaborado pelo autor, baseado em Chopra & Sodhi, 2004)

<b>Categoria</b>	<b>Direcionadores de Riscos de Compras</b>
Disruptivos	Falência de um fornecedor ou disputas trabalhistas; Desastres Naturais; Guerras e terrorismo.
Atrasos	Utilização de grande parte da capacidade do fornecedor; Inflexibilidade de fontes de fornecimento; Baixa qualidade de fornecimento.
Sistemas	Comércio eletrônico; Surgimento de novas tecnologias; Transações automáticas em alta velocidade.
Previsão	Efeito chicote ou distorções no fluxo de informação; Previsão pouco assertiva devido a longos <i>lead times</i> ; Grande variedade de produtos; Sazonalidade ou ciclos de vida curtos.
Propriedade Intelectual	Suprimento global e mercados globais.
Processo de Contratação	Variação cambial / outros derivativos; Alta concentração de compra de um único fornecedor; Contratos de longo prazo vs curto prazo; Saturação da capacidade da indústria fornecedora.

Uma vez mapeados os principais riscos presentes na função de Compras, uma área eficaz deve trabalhar para gerenciá-los, estruturando, por exemplo, planos de mitigação para evitar impactos ou evitar que riscos aconteçam. Em termos práticos, um processo básico de gestão de risco para Compras possui quatro etapas: (i) Identificação de riscos; (ii) Avaliação dos riscos identificados; (iii) Priorização de riscos; e (iv) Gestão dos riscos.

Para permitir o diagnóstico da Gestão de Risco durante a aplicação do modelo proposto neste trabalho, a Tabela 12 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa.

Tabela 12: Questionamentos para diagnóstico da capacidade de Gestão de Risco (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Visão gerencial da gestão de risco	Qual a postura de Compras com relação a seus riscos?	Produção; TI; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Gestão de risco sistemática implementada organizacionalmente (centralizada), com foco no médio e longo prazos e apenas na primeira camada de fornecimento. Há área dedicada ao monitoramento de riscos e elaboração de planos de ação.	Chopra & Sodhi (2004).
Mapeamento de riscos	Como são identificados os principais riscos de Compras?	Produção; Jurídico; Marketing/ Comercial; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores; ONGs	Além de riscos Disruptivos e Atrasos, riscos de Sistemas e Processos são mapeados. Há visão de riscos direta e indiretamente relacionados à área. Fornecedores são envolvidos pontualmente para contribuição no processo.	Chopra & Sodhi (2004); Tomlin (2006).
Avaliação de riscos	Como são calculados os impactos dos riscos identificados?	Produção; Contabilidade/ Finanças	Há cálculo formal de impactos, com metodologia determinada internamente.	Chopra & Sodhi (2004); Tomlin (2006); Kleindorfer & Saad (2005).
Execução da gestão de risco	Quais estratégias são aplicadas para elaboração de planos de ação para riscos identificados?	Produção; Jurídico; TI; Contabilidade/ Finanças; Fornecedores	Planos de aceitação são evitados pela liderança de Compras. Além de planos de contingência, são analisados planos de transferência de riscos (parcial ou total).	Kleindorfer & Saad, 2005; Sheffi (2001).

### 3.2.8. Gestão de Desempenho

Grande parte da literatura de Compras, em particular os modelos de maturidade, se relaciona à medição do desempenho da área (Amaratunga & Baldry, 2002). Por exemplo, Cousins & Spekman (2003) associam o desempenho da área ao nível de habilidades e competências da organização; resultados; e estratégia de suprimentos, respectivamente. Assim, entende-se que se uma área é medida de forma tática, ela se comportará e influenciará toda uma cadeia de suprimentos se comportar de forma tática (Cousins & Spekman, 2003).

Sobre o tema, Ammer (1961) argumenta que Compras é comumente avaliada de forma errada e, ao mesmo tempo, simplista, provocando obstáculos para as

mudanças que a área tanto carece. O autor levanta um importante argumento, relacionado aos preços dos produtos adquiridos: é fácil demais calcular o desempenho de uma área de Compras com base em preços, pois leva a alta gestão a crer na ingênua correlação existente no seguinte cenário: quando se tem um bom desempenho, preços tendem a cair e, quando se tem um mau desempenho, os preços devem subir. Naturalmente, o universo de Compras é mais complexo do que comparações de preços e o ponto levantado por Ammer (1961) é válido mesmo nos dias atuais: a área de Compras deve ser medida de forma complexa, dada a complexidade de sua função (Van Weele, 1984).

No mesmo contexto, Van Weele (1984) levanta não somente os indicadores que devem ser utilizados pelas áreas de Compras, mas também o estágio de maturidade da área e o grupo de indicadores mais relevantes em cada grau. Indo além, o autor defende que se Compras é uma área posicionada de forma inferior na matriz da organização, pode-se esperar que seus indicadores de desempenho sejam, de forma análoga, pouco sofisticados. Do mesmo modo, se Compras é uma área com alta visibilidade, papel estratégico claramente definido e representatividade na alta liderança, espera-se um conjunto de medidas altamente sofisticadas para acompanhar seu desempenho e desafios, como, por exemplo, o grau de envolvimento dos fornecedores nos estágios iniciais de desenvolvimento de produtos, análises robustas de terceirização etc.

Butler (1995) aponta que os indicadores de desempenho de Compras devem ser utilizados para a promoção interna da área na empresa, indicando o impacto positivo da equipe para o desempenho geral da companhia e, no limite, da cadeia de suprimentos. Com isso em mente, Butter & Linse (2008) argumentam que ainda que Compras possua um papel claramente mais importante nas organizações modernas, o problema de mensuração de desempenho ainda configura um desafio para a área e não recebe a atenção que deveria. De acordo com os autores, dois motivos são os principais responsáveis por tal lacuna:

- Em primeiro lugar, pode ser muito difícil medir a contribuição específica de Compras quando se depara com um resultado. Por exemplo, a redução de preços em uma robusta e bem conduzida negociação com fornecedores foi mérito inteiramente de Compras ou houve um movimento inesperado de preços no mercado? Ainda, os resultados de uma negociação quase sempre se estendem além do preço pago no ato da aquisição (custos de

financiamento, condições de pagamento e garantias são alguns dos benefícios financeiros indiretos oriundos do trabalho de Compras);

- Em segundo lugar, o elo entre as responsabilidades de Compras e das outras interfaces envolvidas pode ser impreciso. Com isso, Compras comumente compartilha com outras partes envolvidas sucessos que obtém individualmente e, ao mesmo tempo, em seus insucessos, costuma ser a única área responsabilizada.

Um grande grupo de autores e estudos se dedicam ao tema Gestão do Desempenho de Compras e, em sua maioria, ratificam o impacto positivo do desempenho de Compras na função global das organizações (Carr & Pearson, 1999; Narasimhan & Das, 2001; Rozemeijer *et al.*, 2003; Sanchez-Rodriguez *et al.*, 2003). Ainda, tais estudos costumam seguir orientações específicas para medição do desempenho, como treinamentos e desenvolvimento de habilidades (Carr & Smeltzer, 1999; Carr & Smeltzer, 2000), compras globais (Trent & Monczka, 2003), seleção de fornecedores (Kannan & Tan, 2002), o impacto do desempenho de Compras no alinhamento estratégico da organização ou integração interna da Produção/ Operação (Narasimhan & Das, 2001; Gonzalez-Benito, 2007), ou ainda a integração da cadeia de suprimentos com relação ao seu impacto financeiro (van der Vaart & van Donk, 2008). No entanto, Hartmann *et al.* (2012) debatem que os estudos tradicionais limitam a capacidade explanatória do observador, uma vez que não se dedicam a englobar todas as variáveis presentes no sistema estudado (Saranga & Moser, 2010; Parthiban & Goh, 2011). Por exemplo, estudos que analisam a relação entre atividades de Compras e SCM com o sucesso organizacional comumente ligam diretamente os indicadores da área aos indicadores financeiros tradicionais, como retorno sobre o investimento (ROI, do inglês *Return on Investment*) ou retorno sobre a participação de mercado (ROMS, do inglês *Return on Market Share*) (Ellram *et al.*, 2002), abordagem que limita a capacidade explanatória do estudo, uma vez que os indicadores comumente aplicados não são capazes de traduzir todos os elementos de uma organização que influenciam direta ou indiretamente os resultados financeiros (van der Vaart & van Donk, 2008). Por último, a maior parte dos estudos foca em segmentos específicos da indústria ou um grupo particular de países, e são construídos puramente em pesquisas de opinião (Hartmann *et al.*, 2012).

Considerando tais fatores e adotando os modelos propostos por Saranga & Moser (2010) e Fearon & Bales (1997) como direcionadores, a Tabela 13 é elaborada com a listagem dos indicadores considerados relevantes para a medição do desempenho de uma área de Compras, sem indicar pesos para cada indicador, entendendo que tal atividade teria resultados heterogêneos dependendo do setor, país ou porte da empresa durante a aplicação. A Tabela 13 tem seus indicadores segmentados em dois grupos complementares e cuja medição não deve ser misturada (Van Weele, 1984; Williams, 2000): (i) eficiência; e (ii) eficácia. Para elencar os indicadores observados na Tabela 13, são avaliadas as medidas relevantes para a avaliação da eficácia de Compras e quais são relevantes para avaliação da sua eficiência, com foco principal na aplicabilidade de tal listagem como parte do modelo de diagnóstico.

Tabela 13: Indicadores de eficácia e eficiência de Compras (elaborado pelo autor. Baseado em Saranga & Moser, 2010; Fearon & Bales, 1997; Van Weele, 1984; e Williams, 2000)

<b>Indicadores de eficácia</b>	<b>Indicadores de eficiência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % gastos influenciado pela área de compras;</li> <li>▪ Economia ou Custo Evitado sobre gasto (pode ser desmembrado e incluir indicadores menos quantitativos, como % do economia associado ao uso de ferramentas eletrônicas, uso de EDI etc.;</li> <li>▪ Gasto por fornecedor;</li> <li>▪ Gasto por unidade de produção;</li> <li>▪ % fornecedores que concentra 80% do gasto;</li> <li>▪ % fornecedores que não alcançam nota satisfatória na avaliação de fornecedores;</li> <li>▪ Quantidade de ocorrência de erros no processo de compra;</li> <li>▪ Satisfação do cliente interno/ avaliação interna do fornecedor;</li> <li>▪ Desempenho do fornecedor (avaliação conjunta com viés técnico e comercial)</li> <li>▪ Quantidade de <i>benchmarks</i> ou consultas ao mercado realizados no ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordens de compra por comprador;</li> <li>▪ Custo por Ordens de compra;</li> <li>▪ Demanda por comprador (pode ser segmentada em níveis mais específicos como unidades de produção, região etc.);</li> <li>▪ Gasto por comprador;</li> <li>▪ Tempo do ciclo de compra (pode ser segmentado por alçada, valor da compra, categoria, região etc.);</li> <li>▪ Tempo de resposta dos fornecedores;</li> <li>▪ Custo de compra sobre o preço dos principais itens ou serviços comercializados.</li> </ul>

Por fim, a Tabela 14 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico.

Tabela 14: Questionamentos para diagnóstico da capacidade de Gestão de Desempenho (elaborado pelo autor)

Práticas	Perguntas de Pesquisa	interfaces Associadas	Prática Intermediária	Referências
Adequação do papel de Compras com seus indicadores de desempenho	A área de Compras possui indicadores de desempenho adequados ao seu papel dentro da organização?	Produção; TI; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores	A área possui métricas adequadas ao seu papel dentro da organização. A metodologia de definição de metas é interna, com assessoria de outras áreas da organização.	Cousins & Spekman (2003); Ammer (1961); Van Weele (1984); Butter & Linse (2008); Narasimhan & Das (2001); Gonzalez-Benito (2007); van der Vaart & van Donk (2008).
Metodologia de definição de metas	Como as metas de Compras são definidas?	Produção; TI; Contabilidade/Finanças;	São definidas metas com base em resultados históricos, boas práticas de mercado e análise do plano de trabalho da área, buscando-se metas realistas que promovam o alcance dos valores propostos com foco em custo e eficácia para o cliente interno. As metas são realistas: foco na melhoria constante dos resultados. Metas de Compras são desdobradas dentro da organização como facilitador do resultado global.	Butler (1995); Narasimhan & Das (2001); Saranga & Moser (2010); Fearon & Bales (1997).
Cálculo e reporte de desempenho	Como o desempenho é medido, comparado às metas e como é feito esse acompanhamento e reporte?	Produção; TI; Contabilidade/Finanças;	Gastos, resultados de negociações, tempo de ciclo, custo da área de Compras, entre outros indicadores de eficácia e eficiência são registrados, analisados e reportados a responsáveis através de processo padronizado e formal. O acompanhamento é semanal, com razoável nível de detalhe (alto nível de detalhe disponível sob demanda).	Saranga & Moser (2010); Fearon & Bales (1997); Williams (2000).
Abrangência da avaliação de desempenho	Os indicadores de desempenho conferem visão de toda a área de Compras? A área possui todos os indicadores que precisa?	Produção; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Fornecedores	Indicadores de custos e alguns indicadores de eficácia e eficiência são monitorados, porém limitados a medições e coletas de complexidade moderada. Indicadores de desenvolvimento de pessoas são observados pela liderança.	Narasimhan & Das (2001); Carr & Smeltzer (1999); Carr & Smeltzer (2000); Kannan & Tan (2002); Saranga & Moser (2010); Fearon & Bales (1997); Van Weele (1984); Williams (2000).

### 3.2.9. Gestão da Sustentabilidade em Compras

No ambiente corporativo atual, sustentabilidade é um conceito essencial para grande parte das organizações (Dahmann *et al.*, 2008; Tuttle & Heap, 2008). Porém, práticas de sustentabilidade dependem da capacidade dos líderes de entender seu impacto em diversas esferas (Elkington, 1998; Góncz *et al.*, 2007; Sikdar, 2003). Assim, para que práticas sustentáveis possam ser implementadas em uma empresa, deve-se envolver diferentes áreas e coordenar ações integradas entre elas (Wu & Dunn, 1995; Handfield *et al.*, 1997; Brindley & Oxborrow, 2014).

A área de Compras, como responsável pela seleção e entrada de todos os insumos e serviços necessários para o funcionamento da empresa (Tate *et al.*, 2010), é parte vital de qualquer prática de sustentabilidade que envolve a cadeia de suprimentos, principalmente devido à sua posição no início da cadeia de materiais

(Carter *et al.*, 1998; Porter & van der Linde, 1995). Mais especificamente, cada organização é tão sustentável quanto as ramificações a jusante de sua cadeia de suprimentos (Handfield *et al.*, 2005; Krause *et al.*, 2009) e, portanto, entende-se que empresas que desejam apromirar a sustentabilidade de suas práticas devem envolver fornecedores e estabelecer controles rigorosos de impacto para Compras (Sharma & Henriques, 2005; Simpson *et al.*, 2007; Tate *et al.*, 2010). Nessa linha, a implementação de práticas de sustentabilidade corporativa dependem fortemente de uma área de Compras capaz de executar compras sustentáveis, com direto impacto sobre a interface Produção/ Operação (Schneider & Wallenburg, 2012; Brindley & Oxborrow, 2014).

Segundo Goebel *et al.* (2012), uma consequência do *Global Sourcing* é o surgimento de Compras como garantidor de negociações sustentáveis para todas as partes envolvidas. O impacto disso para a área se ramifica por sua estrutura e rotina, exigindo, por exemplo, uma seleção de fornecedores mais rígida e de maior transparência, além da execução de práticas que busquem o equilíbrio econômico de longo prazo durante transações comerciais, entre outras boas práticas (Fleury & Davies, 2012; Crespín-Mazet & Dontenwill, 2012). Por fim, tal aumento geográfico e cultural no escopo da área de Compras é visto por Goebel *et al.* (2012) como um evento heterogêneo, não apresentando os mesmos resultados entre as empresas estudadas devido, principalmente, a elementos éticos e de cultura empresarial.

Para se entender o conceito de compra sustentável, é necessário visualizar as três dimensões de sustentabilidade afetadas pela função de Compras (econômica, social e ambiental), além do impacto que a área exerce sobre elas. O conceito estabelecido por Schneider & Wallenburg (2012) engloba as esferas econômica, social e ambiental ante um grande corpo acadêmico que explora os pilares de forma independente e isolada, estudando (i) apenas impactos sociais de compras (Cooper *et al.*, 2000; Park & Stoel, 2005; Leire & Mont, 2010) ou (ii) apenas impactos ambientais (Carter *et al.*, 1998; Walton *et al.*, 1998; Min & Galle, 2001).

Por impacto econômico, entende-se todo o dano financeiro causado por uma das partes à outra, bem como todo ganho financeiro não gozado por uma das partes (descontos não aproveitados, oportunidades comerciais perdidas, TCO não otimizado etc.) (Tate *et al.*, 2010). Ainda, se enquadram no conceito a incapacidade dos fornecedores de honrar suas dívidas ou obrigações (salários, fornecedores, contas etc.); todo custo de oportunidade incorrido sobre alguma das partes devido

ao não pagamentos de obrigações ou adiantamentos indevidos/ desnecessários; riscos inerentes à alta dependência de qualquer uma das partes à outra; riscos econômicos ligados à inflação não ajustada sobre os valores contratados. Por impacto social, entende-se qualquer dano à comunidade associada ao fornecedor contratado. O impacto social está intimamente ligado às condições de trabalho na empresa fornecedora (Winstanley *et al.*, 2002); ao uso de conteúdo local em sua operação (Krause *et al.*, 1999); às práticas comerciais empregadas, que muitas vezes oprimem o ambiente de negócios local (Mamic, 2005); à promoção e desenvolvimento da comunidade na qual o fornecedor está presente ou irá se inserir e ao respeito étnico por parte da organização compradora e do fornecedor (Svensson & Baath, 2008); à ausência de códigos de conduta formais (Mamic, 2005); à exploração de trabalho infantil (Winstanley *et al.*, 2002). Por último, o impacto ambiental de uma contratação é tradicionalmente associado à capacidade de Compras de promover a reciclagem, reuso e redução de uso de materiais adquiridos (Carter & Carter, 1998; Min & Galle, 1997). Adicionalmente, associa-se hoje o conceito ao desenvolvimento de novos produtos sob diretrizes sustentáveis e à gestão do riscos na cadeia de fornecimento (Bowen *et al.*, 2001; Handfield *et al.*, 2002; Vachon & Klassen, 2006; Zsidisin & Siferd, 2001).

Schneider & Wallenburg (2012) conferem especial destaque para o conjunto de interfaces envolvidas com a capacidade de Sustentabilidade em Compras, e comentam que por mais que os benefícios de se implementar a Sustentabilidade em Compras sejam conhecidos, bem difundidos e repetidamente citados em trabalhos acadêmicos (Krause *et al.*, 2009; Paulraj, 2011), o nível de implementação observado na prática é usualmente baixo, com apenas poucas exceções, como a Starbucks Coffee Company (2008). Segundo os autores, tal fato é, de certa forma, surpreendente, dado o entusiasmo de acadêmicos e executivos com relação às práticas de sustentabilidade corporativa, bem como a Sustentabilidade em Compras e sua relevância para uma organização.

Para Schneider & Wallenburg (2012), a lacuna entre os benefícios mapeados e o real nível de implementação pode ser atribuída a dois principais fatores: (i) primeiramente, algumas empresas podem não ter ciência da relevância de Compras para a sustentabilidade da organização como um todo e por isso não entendem a importância da implementação sistemática das práticas sustentáveis; (ii) em segundo lugar, uma outra parcela de empresas pode ter, de fato, ciência dos

benefícios e relevância da Sustentabilidade em Compras para se alcançar níveis mais altos de sustentabilidade corporativa mas carece de ferramentas, processos e gestão adequados para sua efetiva adoção. Por fim, os autores argumentam que uma área de grande oportunidade nas empresas é precisamente a visão das múltiplas interfaces presentes na rotina da função de Compras: o tradicional foco no relacionamento com fornecedores se mostra extremamente insuficiente quando comparado ao conjunto de interfaces envolvidas no desenvolvimento de uma área de Compras sustentável, como indicam Schneider & Wallenburg (2012):

- *interfaces Internas à Organização*: Gestão Funcional; Gestão Corporativa; Clientes internos de Compras;
- *interfaces Internas à Cadeia de Suprimentos*: Clientes Diretos; Fornecedores Diretos;
- *interfaces Externas à Cadeia de Suprimentos*: Competidores; Autoridades Regulatórias; ONGs.

A Tabela 15 agrupa as três dimensões de impacto descritas anteriormente e relaciona os impactos associados a cada uma, destacando os elementos sobre os quais Compras pode agir para obter maior sustentabilidade em sua função. Além disso, a Tabela 16 lista as práticas associadas à capacidade e recomenda perguntas de pesquisa desenvolvidas para o seu diagnóstico.

Tabela 15: Dimensões da Gestão da Sustentabilidade em Compras (elaborado pelo autor, baseado em Schneider & Wallenburg, 2012)

<b>Dimensão Econômica</b>	<b>Dimensão Social</b>	<b>Dimensão Ambiental</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dano financeiro direto;</li> <li>▪ Dano financeiro indireto;</li> <li>▪ Ganhos financeiros não gozados (descontos não aproveitados, oportunidades comerciais perdidas, TCO não otimizado);</li> <li>▪ Incapacidade dos fornecedores de honrar suas dívidas ou obrigações financeiras;</li> <li>▪ Custos de oportunidade;</li> <li>▪ Adiantamentos indevidos ou desnecessários;</li> <li>▪ Risco inerente à alta dependência de qualquer uma das partes com relação à outra;</li> <li>▪ Desequilíbrio econômico devido à inflação não ajustada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condições de trabalho na empresa fornecedora;</li> <li>▪ Uso de conteúdo local;</li> <li>▪ Práticas comerciais empregadas, que muitas vezes oprimem o ambiente de negócios local;</li> <li>▪ Promoção e desenvolvimento da comunidade;</li> <li>▪ Respeito étnico por parte da organização compradora e do fornecedor;</li> <li>▪ Ausência de códigos de conduta formais;</li> <li>▪ Exploração de trabalho infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reciclagem;</li> <li>▪ Reuso;</li> <li>▪ Redução de uso de materiais adquiridos;</li> <li>▪ Desenvolvimento de novos produtos sob diretrizes sustentáveis;</li> <li>▪ Gestão do riscos na cadeia de fornecimento.</li> </ul>

Tabela 16: Questionamentos relevantes para diagnóstico da capacidade de Gestão da Sustentabilidade em Compras (elaborado pelo autor)

<b>Práticas</b>	<b>Perguntas de Pesquisa</b>	<b>interfaces Associadas</b>	<b>Prática Intermediária</b>	<b>Referências</b>
Liderança e Visão Sustentáveis	A liderança de Compras cobra de sua equipe uma visão sustentável sobre suas atividades e resultados?	Produção; Fornecedores	A liderança se preocupa com a sustentabilidade de seus resultados no longo prazo e estimula sua equipe a fazê-lo.	Schneider & Wallenburg (2012); Dahmann <i>et al.</i> (2008); Tuttle & Heap (2008); Elkington (1998); Góncz <i>et al.</i> (2007); Sikdar (2003).
Abrangência da sustentabilidade de em Compras	Os três pilares de sustentabilidade são observados pela área de Compras?	Produção; Jurídico; Fornecedores	Os pilares ambiental e social são observados durante as atividades de Compras.	Schneider & Wallenburg (2012).
Envolvimento de interfaces	Todas as interfaces relevantes são envolvidas na Gestão da Sustentabilidade?	Produção; Jurídico; Contabilidade/Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores; Governo; Competidores; ONGs	interfaces internas à organização e internas à sua cadeia de suprimentos são diretamente envolvidas na Gestão da Sustentabilidade em Compras (i.e. clientes diretos; fornecedores diretos).	Schneider & Wallenburg (2012); Handfield <i>et al.</i> (1997); Wu & Dunn (1995); Sharma & Henriques (2005); Simpson <i>et al.</i> (2007); Tate <i>et al.</i> (2010); Goebel <i>et al.</i> (2012).
Mitigação de Impactos Econômicos	Os impactos econômicos das aquisições e contratações realizadas pela área de Compras são avaliados e, quando possível, mitigados?	Jurídico; Contabilidade/Finanças; Fornecedores; Governo; ONGs	Impactos financeiros de complexidade intermediária são calculados e analisados. (i.e. incapacidade dos fornecedores de honrar obrigações financeiras); Impactos microeconômicos são alvo de análises (i.e. risco inerente à alta dependência de uma das partes com relação à outra); Aspectos macroeconômicos de efeito direto sobre o contrato são estudados (i.e. risco de desequilíbrio econômico ligado à inflação não ajustada).	Schneider & Wallenburg (2012); Handfield <i>et al.</i> (2005); Krause <i>et al.</i> (2009); Fleury & Davies (2012); Crespín-Mazet & Döntenwill (2012); Tate <i>et al.</i> (2010).