

# 1

## Introdução

Numa economia globalizada, as organizações são chamadas a responder a um mercado disputado, onde a concorrência que impera traz consigo a necessidade de se adequar o negócio à cultura da qualidade. Assim, há que se ter como premissa da dinâmica organizacional uma visão que se orienta por um planejamento estratégico, que foca na vantagem competitiva de mercado, com relação ao oferecimento de serviços. Nesse contexto, dentro de uma organização, o setor de Compras insere-se como suporte fundamental, “o coração” que abastece todo o negócio da atividade fim de uma empresa.

Considerando o paradigma acima levantado, a presente dissertação objetiva analisar os processos envolvidos nas atividades de Compras Estratégicas, tomando por diretriz os modelos de compra estratégicos de Ogden (2003), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983).

Ressalta-se que na realidade brasileira, muitas organizações possuem um setor de Compras que, na maioria das vezes, encontram-se permeados por um funcionamento operacional, uma vez que os processos de compras aplicados têm como foco principal apenas a comparação de preços de mercado, não considerando uma visão estratégica do negócio. Tal fato implica no aumento de custos sobre produtos e serviços necessários para o atendimento de clientes internos e externos da organização, na contratação e aquisição de produtos; fato que acarreta num impacto final sobre o superávit da empresa. Dessa forma, o objetivo desta dissertação, no que se refere à análise dos processos envolvidos nas compras estratégicas encontra relevância na medida em que se torna imprescindível avaliar estas práticas, no que tange ao impacto deste processo nos resultados da organização.

Com o intuito em focar a atenção nessa problemática, a presente dissertação visa analisar a estruturação do processo de compras numa organização do segmento de *contact center*, tomando por base modelos de compra estratégicos.

## 1.1.

### Objetivos

Segundo Yin (1994), é condição “*sine qua non*”, quando se inicia a etapa de definição de uma dissertação, elaborar o design metodológico que suporte e direcione cientificamente o estudo em questão. Em consonância com esse pensamento, faz-se necessário, portanto, ainda segundo o autor, definir as diretrizes que orientam este trabalho, iniciando pela descrição das questões que fundamentam a pesquisa.

Assim, a presente dissertação partiu das seguintes indagações:

- Como se estruturam os processos de compras que estejam em consonância com uma visão estratégica desta área;
- Com tal intuito, a partir dos dados levantados de uma situação real obtidos de uma empresa brasileira, de grande porte, do ramo de negócios de *Contact Center*, procurou-se relacionar este caso com modelos de compra estratégicos de Ogden (2003), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983).

## 1.2.

### Organização da dissertação

Neste capítulo serão apresentados a justificativa e os objetivos que fundamentaram a presente dissertação, bem como a metodologia científica que serviu de base para estruturação do estudo.

O segundo capítulo inclui uma revisão bibliográfica no que tange a evolução do conceito de Compras, o papel que esta área desempenha e como se dá a gestão de relacionamento com seus fornecedores.

Já no terceiro capítulo apresentamos o conceito de Compras Estratégicas, descrevendo como se processa um modelo de compras dentro de uma visão estratégica, utilizando-se para isso modelos teóricos de Odgen (1983), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983).

No quarto capítulo, demonstramos um estudo de caso onde se procurou analisar a estruturação do processo de compras em uma organização do segmento de *contact center*, tomando por base modelos de compra estratégicos.

As considerações finais objetivaram levantar alguns aspectos que merecem ser explorados para que se constitua um esboço inicial que sirva de base para se pensar a estruturação deste setor dentro de uma concepção estratégica. Procurou-se também levantar algumas questões que possam suscitar novas reflexões e pesquisas sobre o tema.

### 1.3.

#### **Metodologia Científica**

Segundo Yin (1994), é preciso definir de forma clara a proposta do estudo. Portanto, nesta dissertação objetiva-se descrever a estruturação de uma área de Compras numa organização empresarial de *contact center*, levantar as atividades e indicadores da área e, posteriormente, analisar tais dados a partir de modelos teóricos de compra estratégicos, Ogden (2003), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983).

Com base nos resultados, interessa em especial avaliar como se processa um modelo de compras dentro de uma visão estratégica. Para isso foram delineadas algumas categorias de análise neste estudo:

- Definição dos objetivos e metas da área de Compras;
- Descrição das fases de implantação da área de Compras;
- Avaliação de dados relativos ao volume de compras no período;
- Definição do portfólio de produtos e seus respectivos segmentos de atuação no mercado;
- Diagnóstico dos processos de Compras e das atividades desenvolvidas.

### 1.3.1.

#### Tipos de pesquisa

Segundo Vergara (2000), a classificação do tipo de pesquisa pode ser definido por uma taxionomia que divide os estudos em: quanto aos fins e quanto aos meios. Salienta-se que, para Vergara (2000), os tipos de pesquisa conceituados não são mutuamente excludentes.

No caso da presente dissertação, quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, uma vez que trataremos de expor as características de uma determinada população, neste caso, será um Departamento de Compras dentro de uma organização privada brasileira.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, de campo e quanto à forma, utilizará um estudo de caso. Bibliográfica uma vez que será realizada através de fontes primárias e secundárias, ou seja, via pesquisa em livros, revistas, artigos, textos, periódicos e rede eletrônica. Com isso espera-se conseguir maior compreensão da aplicabilidade dos modelos teóricos propostos na prática empresarial (Ciribelli, 2003).

O estudo de campo procura aprofundar as questões da pesquisa, no qual o investigador, além de realizar uma observação direta do evento objeto da pesquisa, *in loco*, pode ter uma participação direta nas atividades em estudo. Ou seja, o pesquisador tem experiência direta com a situação do estudo no qual pode colocar questões aprofundadas, o que faz com que as informações levantadas, assim como o resultado da pesquisa tenham maior probabilidade de fidedignidade (Gil, 2002).

A pesquisa se utilizará de um estudo de caso, uma vez que o objetivo desta é descrever e detalhar o contexto real de uma Área de Compras dentro uma organização privada brasileira.

Nesse sentido, a decisão de proceder a pesquisa na empresa CCenter, se justifica pelo fato de ser esta uma organização de grande porte, dominante no setor de *contact center*, altamente competitivo. Outra razão que sedimenta a escolha é que esta organização apresenta um volume financeiro de aquisições

considerado elevado, tratando-se também de uma empresa de rápida expansão no mercado brasileiro, que apresenta a necessidade de ter uma área de compras extremamente ágil e eficaz, o que só é possível quando se tem uma visão estratégica do setor. Cabe ainda ressaltar que, embora esta visão seja recente no mercado, no que se refere à Área de Compras, desde o início a sua estruturação foi idealizada e fundamentada em modelos teóricos de gerenciamento de compras que são objeto de desejo de estudo desta pesquisa. Além disso, considerou-se o fato de que, a pesquisadora, por ser uma colaboradora desta organização e da Área de Compras, obteve-se acesso incondicional a toda a história de elaboração e implementação da área, bem como os dados de funcionamento, avaliação, indicadores, etc.

### **1.3.2.**

#### **Unidade de amostra**

A fim de sistematizar, metodologicamente, o estudo de caso, buscou-se delimitar a amostra, através da escolha da empresa CCenter, do segmento de *contact center*, dado o impacto contábil operacional que a Área de Compras traz para a organização. Segundo Katz (apud Gil, 2002), os estudos de campo, geralmente, exigem cooperação dos membros da comunidade a ser estudada no levantamento da coleta de dados. Nesse sentido, ele aponta a necessidade de se buscar apoio das lideranças locais, fator fundamental para início deste trabalho, que contou com a colaboração do Gestor responsável pela estruturação e implementação da área de Compras da CCenter. Salienta-se ainda, a necessidade de se ter uma rede de relacionamentos com profissionais do setor em questão, a fim de agregar conhecimentos e reflexões pertinentes ao estudo. Procurou-se ainda, na coleta de dados, preservar a identidade dos dados relativos à organização em questão, uma vez que se buscou manter o caráter ético de pesquisa.

### **1.3.3.**

#### **Análise dos dados**

Já com relação à análise dos dados, deve-se esclarecer que, embora esse estudo aponte para um panorama onde os dados foram colocados, inicialmente, de forma quantitativa, não é nosso intuito fazer uma análise estatística profunda dos dados. Tal fato encontra justificativa, exatamente, pelo motivo de que o estudo de campo utiliza-se de várias técnicas de coleta de dados, gerando procedimento de análises predominantemente qualitativas. Portanto, a análise de dados qualitativa objetivou o mapeamento dos dados coletados, para que se procedesse a interpretação e a análise final da pesquisa.