

2 Fundamentação Teórica

O presente capítulo oferece uma revisão bibliográfica sobre os principais temas relacionados à pesquisa de forma a fundamentar academicamente o escopo da pesquisa e as análises do capítulo 5.

Primeiramente, suprimentos e compras são apresentados como parte da gestão da cadeia de suprimentos, tendo seus objetivos e principais etapas do processo definidos por diferentes fontes. Posteriormente, é apresentado o modelo de gestão de suprimentos e compras de Zheng et al. (2007) para avaliação da área de Suprimentos. Em seguida, é feito o detalhamento da abordagem das dimensões de estratégia e estrutura de Zheng et al. (2007). As dimensões de sistemas e de pessoas e gestão de recursos humanos não são detalhadas nesse capítulo, contudo, uma breve explanação sobre estas dimensões pode ser encontrada nos Apêndices I e II.

2.1. Suprimentos e compras dentro do contexto da SCM

Easton *et al.* (2002) contam que no final da década de 1980 e no início de 1990, Compras começou a ganhar maior reconhecimento devido ao seu impacto direto no custo do produto final. Componentes comprados constituíam mais de 55% do valor de venda em várias indústrias manufatureiras, o que deu a Compras o significativo potencial para reduzir custos para a companhia. Avanços tecnológicos e pressões econômicas fizeram com que a influência de Compras crescesse. Tecnologias avançadas reduziram o custo de mão-de-obra e operação, o que aumentou o percentual do custo de compra em todo valor de venda. Pressões econômicas domésticas e externas forçaram as companhias a reduzirem custos, permitindo à gerência desempenhar o importante papel que Compras pode ter em qualquer ambiente competitivo.

Ainda segundo Easton *et al.* (2002), o foco nas competências centrais e na gestão da cadeia de suprimentos aumenta significativamente o número e a

importância de relacionamentos externos. Firms que reconheceram a importância estratégica de Compras esperam que esta função desenvolva e mantenha relacionamentos efetivos e eficientes com fornecedores.

O Global Supply Chain Forum define a gestão da cadeia de suprimentos (em inglês: *Supply Chain Management* – SCM) como sendo a integração dos principais processos de negócio que produzem produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimento que agrega valor para os clientes e demais partes interessadas e envolvidas, os chamados *stakeholders* (Lambert e Cooper, 2000). Esta definição de SCM baseada na dimensão de processos fornece uma forma sistemática de se enxergar a empresa, ou melhor, seus negócios, indo além da visão estrutural da empresa – departamental ou funcional (Aragão et al., 2004), onde o processo de negócio é definido como um conjunto de atividades estruturadas e relacionadas, projetadas para produzir um específico *output* para um cliente ou um mercado particular (Davenport e Short, 1993).

A SCM abrange o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, conversões, e todas as atividades de gestão logística. Este conceito também inclui a coordenação e colaboração com os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, terceiros prestadores de serviços, e clientes. Na essência, a SCM integra fornecimento e gerenciamento da demanda dentro e através das companhias (CSCMP, 2011).

Lambert (2004), Cooper et al. (1997) e Lambert e Cooper (2000) destacam a existência de oito principais processos de negócios na cadeia de suprimentos, sendo eles: gestão do relacionamento com o cliente, gestão do serviço ao cliente, gestão da demanda, atendimento dos pedidos, gestão do fluxo de manufatura, gestão do relacionamento com o fornecedor, desenvolvimento do produto e comercialização, e gestão da devolução (retornos).

O Departamento de Compras vê sua companhia como membro de múltiplas cadeias de suprimentos e influencia seus fornecedores a melhorar qualidade, tornar a entrega mais confiável e reduzir custos. Os custos e a rentabilidade de uma companhia podem ser significativamente impactados se o departamento de Compras comprar e gerenciar os materiais e serviços efetivamente e eficientemente (Wisner e Stanley, 2008).

De acordo com Monczka et al. (2007), os objetivos de uma organização de compras de classe mundial (em inglês: *world-class*) vão muito além da tradicional

crença de que o papel primário de Compras é obter bens e serviços em resposta às necessidades internas. Estes objetivos são descritos a seguir.

Objetivo 1: Suportar os requisitos operacionais – Compras suporta as necessidades de materiais de compra da produção, de centros de distribuição, da engenharia e grupos técnicos. Com o aumento do *outsourcing* de tecnologia da informação, serviços e atividades de *design*, compras deve suportar esta estratégia provendo a continuidade e a qualidade dos serviços requeridos pelos clientes internos. Esse suporte requer: comprar produtos e serviços no preço certo, da fonte certa, com a correta especificação, conforme as necessidades dos usuários, na quantidade certa, para entrega na hora certa, para o cliente interno correto. Falhar no atendimento a essas necessidades diminui a confiança dos usuários em Compras e eles podem tentar negociar contratos sozinhos, prática conhecida como *backdoor buying*.

Objetivo 2: Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente – Esta atividade inclui: determinar nível de pessoal, desenvolver e aderir aos orçamentos administrativos, prover treinamento profissional e oportunidade de crescimento para os empregados, introduzir sistemas de compras que conduzam à melhoria da produtividade e melhorar a tomada de decisão. O gerenciamento de compras tem recursos limitados que devem ser bem utilizados: funcionários do departamento, verbas orçamentadas, tempo, informação e conhecimento.

Objetivo 3: Gestão da base de fornecimento (seleção, desenvolvimento e manutenção do fornecimento) – Um dos objetivos mais importantes, Compras tem que se manter atualizada sobre as condições do mercado de fornecimento para (a) garantir que os fornecedores atuais sejam competitivos; (b) identificar novos fornecedores que tenham potencial para um excelente desempenho e então abordá-los para desenvolver relacionamentos mais próximos; e (c) melhorar e desenvolver os fornecedores existentes que não são competitivos. A gestão da base de fornecimento requer que Compras busque melhores relacionamentos com fornecedores externos e desenvolva fontes de fornecimento confiáveis e de alta qualidade.

Objetivo 4: Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais – A indústria tem mantido tradicionalmente estruturas organizacionais que têm resultado em limitada interação entre as áreas (em inglês:

cross-functional) e comunicação além das fronteiras (em inglês: *cross-boundary*). Compras precisa se comunicar de perto com outros grupos funcionais que são seus clientes internos (incluindo marketing, produção, engenharia, tecnologia e finanças) e desenvolver relacionamentos positivos.

Objetivo 5: Suportar metas e objetivos organizacionais – Talvez seja o objetivo mais importante de compras. Embora pareça fácil, não é sempre que as metas de compras correspondem às metas organizacionais. Este objetivo implica que Compras pode afetar diretamente (positiva ou negativamente) o desempenho total, e com isso deve se preocupar com as diretivas organizacionais. Ao fazê-lo, Compras pode ser reconhecida como uma habilidade estratégica que proporciona uma poderosa vantagem competitiva no mercado.

Objetivo 6: Desenvolver estratégias integradas de compras que suportem as estratégias organizacionais – Muitas vezes a área de Compras falha no desenvolvimento de estratégias e planos que estão alinhados ou suportam estratégias organizacionais ou planos de outras áreas. Um motivo é que o pessoal de Compras historicamente não tem participado em reuniões corporativas de um nível mais sênior por terem sido vistos com frequência como uma função de suporte tático. Outro motivo é que a gerência executiva em geral tem sido lenta para reconhecer os benefícios que uma área de Compras *world-class* pode proporcionar. Como estas duas condições estão mudando rapidamente, o aumento da integração de Compras dentro do processo de planejamento estratégico está acontecendo em várias indústrias. Estando ativamente envolvida no processo corporativo de planejamento, a área de Compras pode prover inteligência do mercado fornecedor (em inglês: *supply-market intelligence*) que contribui com o planejamento estratégico e envolve: monitoramento do mercado fornecedor e tendências e interpretação do impacto dessas tendências nas estratégias da companhia; identificação dos materiais e serviços críticos necessários para suportar as estratégias da companhia nas áreas-chave de desempenho; desenvolvimento de opções de fornecimento e planos de contingência que suportem os planos da companhia; suporte das necessidades da organização para uma base de fornecimento diversa e globalmente competitiva.

Wisner e Stanley (2008) apontaram de maneira breve os objetivos da gestão de suprimentos e compras:

- A. Manter o fluxo de bens e serviços para servir a organização e sua cadeia de suprimentos, no nível de serviço desejado pelo cliente e de maneira contínua;
- B. Minimizar o investimento em estoque para liberar capital para os projetos;
- C. Manter os níveis de qualidade requeridos dos bens e serviços comprados;
- D. Procurar e desenvolver fornecedores competentes;
- E. Padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos;
- F. Ter bons relacionamentos de trabalho com outras áreas funcionais da organização;
- G. Operar o departamento de gestão de suprimentos e compras com o menor custo administrativo possível; e
- H. Buscar maneiras de melhorar a posição competitiva da organização e das cadeias de suprimentos.

Para Monczka et al. (2007), o processo de compras é um ciclo que consiste em cinco estágios principais (Figura 1) que podem variar nas diferentes organizações. Um fluxo de documentos acompanha o movimento de pedidos e materiais através do processo que, historicamente, consomem tempo para serem preparados e gerenciados.



Figura 1: Estágios do processo de compras (Adaptação de Monczka et al., 2007)

Lysons e Farrington (2006) propõem a seqüência ilustrada na Figura 2 e alegam que a informação é o *link* nesta cadeia, sendo cada subprocesso responsável por capturar ou processar a informação permitindo que o mesmo siga adiante.



Figura 2: Cadeia do processo de compra reativo, *procurement to pay* (Adaptação de Lysons e Farrington, 2006)

Conforme Monczka et al. (2007), um dos mais importantes processos que as organizações realizam é a avaliação, seleção e medição contínua de fornecedores. Tradicionalmente, uma cotação competitiva era o método primário para conceder contratos de compra onde se escolhia o menor preço entre três cotações. O processo de seleção de fornecedores tem se tornado muito importante, pois uma escolha segura pode reduzir ou prevenir vários problemas. Os passos críticos desse processo são:

1. Reconhecer a necessidade para seleção do fornecedor;
2. Identificar os principais requerimentos de *sourcing*;
3. Determinar a estratégia de *sourcing*;
4. Identificar potenciais fontes de fornecimento;
5. Limitar lista de fornecedores;
6. Determinar método de avaliação e seleção do fornecedor;
7. Selecionar fornecedor e alcançar acordo.

Segundo Lysons e Farrington (2006), *sourcing* é o processo de identificar, selecionar e desenvolver fornecedores, e é uma atividade chave de compras. *Sourcing* pode estar tanto no nível tático e operacional como no nível estratégico. *Sourcing* tático e operacional trata de decisões de nível mais baixo relativas a alto valor e baixo risco, e itens não críticos (que podem ser considerados como de baixo lucro e baixo risco). Compra estratégica (em inglês: *strategic sourcing*) trata de decisões de mais alto nível e longo, prazo relativas a alto lucro com alto risco de fornecimento de itens estratégicos, e baixo lucro com alto risco de fornecimento de produtos e serviços gargalo.

2.2. Gestão de suprimentos e compras

Para Monczka et al. (2007), a gestão de suprimentos e compras deve traduzir os objetivos corporativos em metas específicas, onde as metas são: manter o fluxo de bens e serviços para servir a organização e sua cadeia de suprimento, no nível de serviço desejável; minimizar os investimentos em estoque; manter o nível de qualidade requerido nos bens e serviços adquiridos; selecionar e desenvolver fornecedores aptos; padronizar bens e serviços adquiridos sempre que for possível, reduzindo os custos; alcançar bom relacionamento de trabalho com outras áreas funcionais da empresa.

O futuro da gestão de suprimentos e compras, seja como uma função dentro das organizações, como um processo que alcança fronteiras da organização e como uma profissão, tem sido debatido na literatura acadêmica (Zheng et al., 2007, Wynstra, 2010). Para analisar o tema, Zheng et al. (2007) utilizaram uma estrutura analítica separada em dois grupos. O primeiro grupo contempla os principais tópicos relacionados à gestão de suprimentos e compras, sendo eles classificados em: contexto de negócios; estratégia de suprimentos e compras; estrutura; sistemas; e pessoas e gestão de recursos humanos, classificação aderente com outros trabalhos da literatura (Marshall e Humby, 1998; Carter et al., 2000; Wynstra, 2010). O segundo grupo abriga dimensões utilizadas para fazer um estudo comparativo entre os trabalhos da literatura, sendo elas classificadas em: tipo de setor (público ou privado), tipo de empresa quanto ao seu tamanho (podendo ser grande ou pequena), tipo de funcionários fazendo compras (profissionais de compras ou não especialistas) e país (Reino Unido comparado com outros países).

Como a presente dissertação não tem como objetivo fazer um comparativo e sim o de analisar a gestão de suprimentos e compras de uma empresa no Brasil, o modelo adotado para a análise tem como base o primeiro grupo de tópicos de Zheng et al. (2007) conforme apresentado na Figura 3.

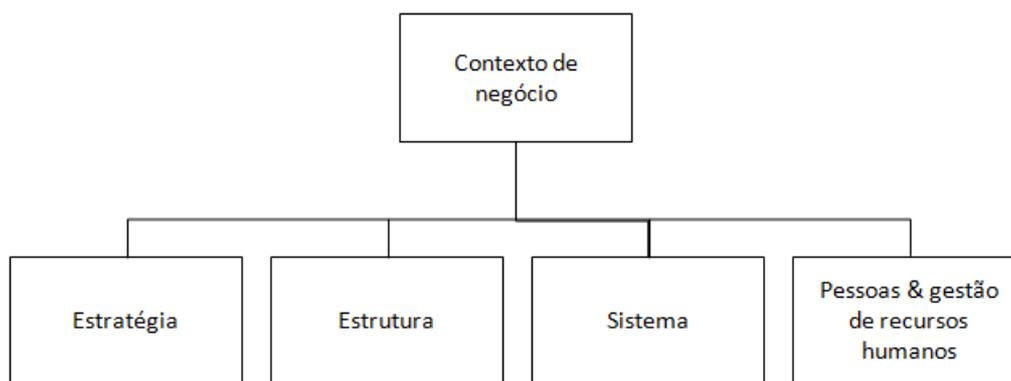


Figura 3: Modelo analítico adaptado de Zheng et al. (2007)

O contexto de negócios tem influenciado muito a gestão de suprimentos e compras e envolve questões econômicas (macro e micro), sociais e políticas associadas ao ambiente empresarial em foco, desenvolvimento sustentável e tendências como terceirização, globalização e comércio eletrônico (Zheng et al., 2007). Enquanto as primeiras questões mencionadas acima representam dados de entrada para a análise da gestão e do contexto empresarial de maneira ampla, as questões seguintes sobre os níveis de terceirização, de globalização, de uso de comércio eletrônico e de desenvolvimento sustentável estão mais próximas das decisões com relação à atuação da empresa, sendo consideradas fundamentais para a gestão de suprimentos e compras. Com base neste contexto de negócio, as empresas devem desenvolver suas estratégias, estruturas, sistemas, e gestão de recursos humanos em suprimentos e compras. Cada uma das duas dimensões do modelo considerada para análise do estudo de caso, estratégia e estrutura, é apresentada e discutida a seguir nas próximas subseções.

2.2.1. Estratégia de suprimentos e compras

As atividades relacionadas a suprimentos e compras ganharam muita importância no sucesso e nas estratégias corporativas das empresas, deixando de serem vistas apenas como operacionais para ganharem uma importância estratégica nas corporações (Carter e Narasimhan, 1996; Anderson e Katz, 1998; Zheng et al., 2007; Wynstra, 2010). Zheng et al. (2007) ressaltam que o grau de importância estratégica e dos desdobramentos e impactos das atividades de suprimentos e compras na empresa variam de organização para organização, de

acordo com o seu tamanho, setor industrial, país e grau de maturidade de suprimentos e compras dentro da organização.

Neste contexto surge o *strategic sourcing*, estudo estratégico para definição do modelo de fornecimento de um item (ou de um grupo de itens) com o objetivo de aumentar a competitividade e lucratividade das empresas (Anderson e Katz, 1998; Neves, 2003). Anderson e Katz (1998) descrevem o processo de *strategic sourcing* em seis etapas: desenvolvimento de um planejamento anual com metas bem definidas; desenvolvimento de requerimentos dos itens por categorias através de base de usuários; desenvolvimento da estratégia de compra para alavancar o poder de aquisição da empresa e minimizar os custos totais por categoria; avaliação e desenvolvimento de fornecedores; compra de materiais e gestão de relacionamento com fornecedores (ex.: adoção de medidas de desempenho e *benchmarks*). Para Carr e Smeltzer (1997), os conceitos de “compras estratégicas” e “estratégia de compras” freqüentemente são considerados com o mesmo significado. Mas para eles o primeiro é o planejamento do processo de suprimentos e compras como parte do processo de gerenciamento estratégico, e o segundo está relacionada a ações específicas que Compras deve tomar para atingir seus objetivos.

O desenvolvimento de estratégia de suprimentos e compras é muito importante para tornar as empresas competitivas nos dias de hoje (Monczka et al., 2007). De acordo com Kraljic (1983), a estratégia de suprimentos e compras depende da importância das compras (valor agregado do produto, custo total e impacto na rentabilidade) e da complexidade do mercado (escassez de suprimentos, substituição de materiais e tecnologias, barreiras à entrada, custo ou complexidade de suprimentos / logística, e condições de monopólio ou oligopólio). De forma similar, Neves (2003) ressalta que a estratégia de suprimentos e compras depende do valor comprado e da importância do produto comprado para o sucesso da empresa que o está adquirindo.

No que tange às tendências associadas às estratégias de suprimentos e compras, Carter et al. (2000) e Zheng et al. (2007) identificaram um consenso na literatura acadêmica de que as organizações contam cada vez mais com relacionamentos colaborativos com seus fornecedores. Bensaou (1999), Lambert e Cooper (2000) e Wynstra (2010) destacam a importância da gestão do relacionamento com fornecedores como elemento chave e estratégico para as

organizações dos dias de hoje. Croxton et al. (2001) afirmam que se as duas partes (comprador e vendedor) não obtêm ganhos com o relacionamento, então o incentivo para este relacionamento é enfraquecido e pode se dissolver. Portanto, os envolvidos com o processo de suprimentos e compras devem desenvolver diretivas para melhoria no processo de repartir benefícios com os fornecedores. Existem diversas maneiras (formas) para se estabelecer um relacionamento entre compradores e vendedores (Cox et al., 2003). A escolha da maneira apropriada de gerenciar cada tipo de relacionamento com fornecedores é uma decisão estratégica, pois afeta a forma como uma empresa define suas fronteiras e seu *core business* (Bensaou, 1999). Ainda de acordo com este autor, cada tipo de relacionamento difere quanto: as características do produto e sua tecnologia predominante; ao nível de competição no mercado fornecedor; e as habilidades dos fornecedores disponíveis. Já o tipo de gerenciamento adequado para cada tipo de relacionamento é baseado nas: práticas de troca de informações, nas características do trabalho inter-organizacional e no clima social no relacionamento (Bensaou, 1999). A literatura oferece outros modelos para gerenciar fornecedores, como o de Olsen e Ellram (1997), baseado na matriz de portfólio e o de Lambert et al. (1996), usado para determinar o tipo de relacionamento mais adequado entre uma empresa compradora e outra vendedora.

O desenvolvimento de parcerias é muito freqüente na visão colaborativa entre compradores e fornecedores, onde a parceria é um relacionamento baseado na confiança e no compartilhamento de informações, riscos e benefícios, que combinados geram um melhor desempenho quando comparado ao que seria obtido individualmente sem esse relacionamento (Lambert et al., 1996). Nem sempre a adoção de parcerias é o mais adequado para uma relação comprador X vendedor (Dyer et al., 1998). Cox et al. (2003) destacam que, além de relacionamentos colaborativos como a parceria, existem os relacionamentos comerciais tradicionais (os chamados *arm's length*), onde existe um reduzido envolvimento do comprador com o fornecedor, sendo estabelecida troca de informações contratuais suficientes para que a transação ocorra, o que também é mencionado em Lambert et al. (1996).

Lambert et al. (1996) destacam ainda a integração vertical, onde a empresa produz insumos internamente, mantendo controle sobre o fornecimento. Neste contexto, Neves (2010) busca definir quais atividades devem ser executadas

internamente nas firmas (integração vertical) e quais devem ser executadas por fornecedores externos, estas últimas denominadas terceirização ou desintegração vertical. Para Pires (1998), as empresas buscam com a terceirização focar em suas atividades voltadas às suas competências centrais (*core business*), buscando assim transformá-las em vantagens competitivas, delegando as suas atividades voltadas às suas competências não essenciais a outras empresas (as terceiras). O aumento da terceirização nas empresas resultou na crescente importância e complexidade das áreas e processos de suprimentos e compras, ocasionadas pelo aumento do volume financeiro e quantidade de produtos adquiridos de fora da empresa e pelas diferentes características destes produtos, podendo estas terceirizações contemplarem aquisições simples como a de um material para escritório ou a delegação de toda uma atividade da cadeia de valores. Para adquirir produtos com características tão distintas, estratégias de compras diferentes devem ser adotadas, assim, todo o processo de compra deve suportar diversas estratégias, tornando-se um processo de compra estratégica (Neves, 2003).

2.2.2. Estrutura de suprimentos e compras

Uma estrutura organizacional formal serve para várias finalidades. Primeiro, ela torna clara a atribuição do trabalho, juntamente com a autoridade que acompanha essas responsabilidades. Segundo, uma estrutura formal ajuda a definir como uma firma comunica e integra a tomada de decisão através dos grupos, abrangendo a organização (Monczka et al., 2007). Assim como abordado por Zheng et al. (2007), Wynstra (2010) menciona que o foco da estrutura organizacional de suprimentos e compras está relacionado ao nível de centralização (ou descentralização) de suas atividades e equipes inter-funcionais (em inglês, *Cross-functional teams*).

2.2.2.1. Centralização x descentralização

Para Monczka et al. (2007), a atribuição de responsabilidades de Compras se refere a como uma organização estrutura sua autoridade de tomada de decisão. Se um executivo na sede corporativa precisa aprovar a decisão, então a firma

mantém uma estrutura centralizada de autoridade para esta decisão. Se existe uma autoridade de Compras para uma decisão numa divisão, unidade de negócios, ou *site*, então a firma tem vários níveis de responsabilidade de tomada de decisão descentralizada. Todavia poucas organizações encontram-se nesses extremos.

As vantagens esperadas por concentrar as compras num robusto departamento central, responsável por coordenar as compras através da organização, são economias de escala e coordenação e controle das atividades de compras (Lysons e Farrington, 2006).

Lysons e Farrington (2006) afirmam que a descentralização tradicionalmente refere-se às compras feitas por plantas ou divisões, contudo, cada vez mais as compras são delegadas aos usuários reais. Monczka et al. (2007) citam como vantagens da estrutura descentralizada: velocidade e responsividade, entendimento de requerimentos operacionais específicos, suporte ao desenvolvimento de produto, e propriedade (do inglês *ownership*). Para Johnson et al. (2002), quanto mais descentralizada a estrutura organizacional de compras, menor seu papel estratégico.

Certas decisões ou tarefas, como avaliação e seleção de fornecedores que vão suportar toda a organização, podem ser conduzidas centralmente (do inglês: *centrally led*). A autoridade para gerar ordens de compra, contudo, fica com compradores ou planejadores locais. A firma pode centralizar a autoridade para compras das principais despesas acima de um determinado valor e tomar decisões de baixo valor nas suas unidades (do inglês: *facilities*). Algumas vantagens das compras conduzidas centralmente (em inglês: *centrally led purchasing*) são: volumes de compras coordenados, redução da duplicação do esforço de compras, habilidade para coordenar planos e estratégias de compras, habilidade para coordenar e gerenciar sistemas de compras corporativos, desenvolvimento de especialidade (do inglês *expertise*), gerenciamento de mudanças corporativas (Monczka et al., 2007).

Ainda segundo Monczka et al. (2007), a versão dos anos de 1970 de autoridade de compras centralizada freqüentemente resultou no controle de compras, juntamente com uma grande equipe, localizada no nível corporativo. Contudo, esta camada adicional de tomada de decisão rapidamente se tornou pouco responsiva às necessidades aceleradas dos competidores globais. Além disso, quadros organizacionais inchados representaram a maior barreira para uma

condução flexível e responsiva para a gestão da cadeia de suprimentos. A versão de hoje das compras conduzidas centralmente deve enfatizar suporte, integração e coordenação de diferentes tarefas, preferencialmente a um estrito controle sobre todas as atividades do processo de compras. O desafio hoje é saber quais atividades, processos e tarefas controlar ou coordenar centralmente e quais delegar às unidades operacionais.

A intensa competição global requer que as firmas desenvolvam modelos organizacionais que capturem as vantagens das compras conduzidas centralmente e descentralizadas. A maioria das companhias provavelmente vai evoluir na direção de uma estrutura organizacional híbrida. Uma estrutura híbrida é uma que não é totalmente centralizada ou totalmente descentralizada. Em uma estrutura híbrida a autoridade por algumas tarefas são de responsabilidade de um grupo *centrally led*, enquanto outras ficam no nível operacional (Monczka et al., 2007). Evidências vistas por Zheng et al. (2007) indicaram que em várias organizações a estrutura de Compras está continuamente se movendo na direção de uma combinação híbrida centralizada e descentralizada.

Zheng et al. (2007) constataram em sua pesquisa que as mudanças no ambiente externo de negócios e mudanças internas à organização tem grande impacto no papel de Compras e sua estrutura. Para Lysons e Farrington (2006), alguns fatores que influenciam a organização e a estrutura de Compras são *downsizing*¹ (termo em inglês traduzido como dimensionamento para baixo, podendo ser entendido como redução de pessoal), *e-commerce*, *global sourcing*², parceria e *outsourcing*³.

¹ O *Downsizing*, que em português significa “achatamento”, é uma técnica conhecida em todo o mundo e que visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível. Sua atuação é focada na área de recursos humanos (RH) da empresa. A curto prazo, este procedimento envolve, invariavelmente, demissões, redução de custos, reestruturação organizacional, achatamento da estrutura da organização, etc. (Periard, 2011).

² *Global sourcing* é a compra de produtos requeridos pela empresa em qualquer parte do mundo (Neves, 2003).

³ *Outsourcing*, em português terceirização, pode ser definido como o fornecimento de bens e serviços, que eram produzidos internamente ou são necessários no futuro, por fornecedores externos (McIvor apud Neves 2009).

2.2.2.2. Times inter-funcionais

Com relação aos papéis e responsabilidades, Carter et al. (2000) e Zheng et al. (2007) identificaram um consenso na literatura de que a crescente automação e terceirização das atividades de compras estão reconfigurando o papel e as responsabilidades dos profissionais de compras, fazendo com que suas atividades sejam cada vez mais estratégicas. As principais atividades incluiriam avaliação, seleção e desenvolvimento de fornecedores e trabalho com equipes inter-funcionais e inter-empresariais.

O CSCMP (2011) define inter-funcional (do inglês *cross functional*) como o termo usado para descrever um processo ou atividade que atravessa a fronteira entre as funções. Um time inter-funcional consiste em indivíduos de mais de uma unidade organizacional ou função. Parker (2003) apresenta três dimensões dos grupos inter-funcionais: propósito (objetivos e metas), duração (permanente ou temporário) e membros (departamentos, vendedores, fornecedores, consultores e clientes). Parker (2003) também menciona seis vantagens competitivas importantes para as organizações que implementam e gerenciam com sucesso essas equipes: (1) redução do tempo para executar atividades; (2) melhora na habilidade da organização na solução de problemas complexos; (3) foco no cliente; (4) aumento da capacidade criativa; (5) facilidade de aprendizado organizacional; e (6) único ponto de contato.

Lysons e Farrington (2006) ressaltam que a razão básica para os times inter-funcionais é acabar com silos funcionais. O que não significa a abdicação das responsabilidades da função, de qualquer modo.

Wisner e Stanley (2008) dizem que um grupo inter-organizacional (do inglês *cross-organizational team*) é feito de membros de Compras junto a fornecedores diretos e indiretos. Para Lysons e Farrington (2006) é uma evolução das equipes inter-funcionais, envolvendo a inclusão de fornecedores e clientes no time. Como com as funções, este envolvimento pode dar à organização um maior entendimento dos problemas comuns. Ramirez, apud Enz e Lambert (2011), afirma que valor é co-criado quando as partes envolvidas no relacionamento comprador-fornecedor combinam seus conhecimentos e habilidades a fim de

atingir lucros maiores do que seriam atingidos trabalhando independentemente (Wisner e Stanley, 2008).

2.2.2.3. Organização do departamento de Compras

Segundo Monczka et al. (2007), nas grandes organizações os departamentos de Compras geralmente se estruturam para suportar atividades especializadas de compras, que são agrupadas em quatro áreas principais: *sourcing* e negociação, pesquisa de compra, suporte operacional e acompanhamento de pedido, e administração e suporte (resumidas na Figura 4). Não é eficiente ou prático ter todo o pessoal de Compras responsável por todas as tarefas dentro de cada grupo. Em vez disso, a maioria dos departamentos de Compras organiza subgrupos especializados.

<p>Sourcing e negociação: realiza a compra Pesquisa de compra: previsões de longo prazo Suporte operacional e acompanhamento do pedido: suportar a operação do dia-dia Administração e suporte: desenvolver políticas, procedimentos e planos para o departamento</p>
--

Figura 4: Resumo das atividades especializadas de compras

Sourcing e negociação – Este grupo identifica fornecedores potenciais, negocia com fornecedores selecionados e realiza a compra de bens e serviços. Compradores geralmente são responsáveis por uma específica variedade de itens, que podem ser agrupados em *commodities* ou categorias.

Pesquisa de compra – Pesquisa de compra envolve desenvolver previsões de longo prazo para materiais (com relação a mudanças tecnológicas, econômicas ou políticas), conduzir programas de análise de valor (em inglês: *value analysis*, onde valor representa a relação entre função e custo, esta análise tem objetivo de aumentar valor ou funcionalidade sem aumentar o custo), avaliar capacidades dos fornecedores, e analisar a estrutura de custo dos fornecedores; assim como avaliar o mercado fornecedor, analisar custo/preço e recomendar a estratégia de compra.

Suporte operacional e acompanhamento de pedido – Este grupo inclui atividades que suportam a operação do dia-a-dia da função de Compras ou Materiais. Despachantes de pedidos e pessoal de acompanhamento (em inglês:

follow up) são parte deste grupo. A preparação e transferência de liberações de materiais para fornecedores também é parte do processo de suporte operacional. Várias das atividades qualificadas como suporte operacional estão sendo simplificadas e automatizadas, especialmente com o advento das tecnologias *business-to-business* do *e-commerce*. Como resultado, o número de pessoas de Compras envolvido com esse tipo de tarefas está se reduzindo. Pelas atividades de suporte operacional representarem um mau uso do tempo do comprador, organizações cada vez mais estão separando compradores de pessoas de suporte operacional.

Administração e suporte – este grupo é responsável por desenvolver políticas e procedimentos para serem seguidas pelo pessoal de Compras, determinar os níveis requeridos do pessoal, desenvolver planos para o departamento, organizar treinamentos e seminários, e desenvolver sistemas de medição para avaliar o desempenho de Compras. Este grupo se preocupa em ter certeza que o departamento de Compras corre sem problemas e está de acordo com seu orçamento e responsabilidades.

De modo geral, apareceu na pesquisa de Zheng et al. (2007) que o impacto futuro no papel, status e número total de especialistas em compras não é claro, como há uma variedade de fatores contextuais que são igualmente oportunidades e ameaças.

Com o estudo da literatura, neste segundo capítulo pôde-se elencar e descrever os objetivos de compras de Monczka et al. (2007) e Wisner e Stanley (2008); identificar as etapas do processo de compras apontadas por Monczka et al. (2007) e Lysons e Farrington (2006); e pesquisar a abordagem das dimensões de estratégia e estrutura de Zheng et al. (2007). Os objetivos e processos de compras tiveram por base conceitos fundamentados em livros, e as dimensões de Zheng et al. (2007) foram complementadas com outras visões publicadas em livros e artigos acadêmicos.

Os passos para o processo de compras suportam uma crítica às etapas não cumpridas. A exploração dos objetivos e dimensões mencionados acima permite a definição das dimensões de observação do estudo de caso e, por consequência, a análise da prática conforme essas esferas.