

7

Referências Bibliográficas

ANDERSON, M. G.; KATZ, P. B. **Strategic Sourcing**. The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 1, p. 1-13, 1998.

ARAGÃO, A.; SCAVARDA, L.; HAMACHER, S. **Modelo de análise de cadeias de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindro de GNV**. Gestão e Produção, v.11, n. 3, p. 299-311, 2004.

BENSAOU, M. **Portfolios of buyer-supplier relationships**. Sloan Management Review, v.4, p. 35-43, Verão, 1999.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. Produção, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BLOIS, F. C. G. **Estudo do suprimento de válvulas acionadas manualmente para a Petrobras**. Rio de Janeiro, 2008. 79p. Dissertação de Mestrado, Scavarda, Luiz Felipe (Orientador) – Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CAPS 2008. CAPS Research Cross-Industry Report of Standard Benchmarks, Outubro 2008. Disponível em: www.capsresearch.org, obtido em 07 de agosto de 2010.

CARR, A.; SMELTZER, L. **An empirical based operational definition of strategic purchasing**. European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 3, n. 4, p. 199-207, 1997.

CARTER, J. R.; NARASIMHAN, R. **Is purchasing really strategic?** International Journal of Purchasing and Materials, v. 32, n.1, p. 20-28, 1996.

CARTER, P.; CARTER, R.; MONCZKA, R.; SLAIGHT, T.; SWAN, A. **The future of purchasing and supply: A ten-year forecast.** Journal of Supply Chain Management (inverno), p. 5–12, 2000.

COOPER, M.; LAMBERT, D.; PAGH, J. **Supply chain management: more than a new name for logistics.** The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1-14, 1997.

COX, A.; LONSDALE, C.; WATSON, G.; QIAO, H. **Supplier relationship management: a framework for understanding managerial capacity and constraints.** European Business Journal, p. 135-145, 2003.

CROOM, S.; ROMANO, P.; GIANNAKIS, M. **Supply chain management: an analytical framework for a critical literature.** European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 6, p. 67-83, 2000.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. **The supply chain management process.** The International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 2, p.13-36, 2001.

CSCMP (2007) - Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>. Acesso em 22.07.2011.

CSCMP (2011) - Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>. Acesso em 19.09.2011.

DAVENPORT, T. H.; SHORT. **Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993.

DAVILA, A.; GUPTA, M.; PALMER, R. J. **Moving procurement systems to the internet: the adoption and use of e-procurement technology models**. *European Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 11-23, 2003.

DYER, J.; CHO, D. S.; CHU, W. **Strategic supplier Segmentation: The Next Best Practice in Supply Chain Management**. *California Management Review*, v.40, n.2, p. 57-77, 1998.

EASTON, L.; MURPHY, D. J.; PEARSON, J. N. **Purchasing performance evaluation: with data envelopment analysis**. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 8, p. 123-134. 2002

ENZ, M. G., LAMBERT, D. M. **Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures**, *Industrial Marketing Management* (2011), doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.041

FAES, W.; KNIGHT, L.; MATTHYSSENS, P. **Buyer profiles: an empirical investigation of changing organisational requirements**. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 7, n. 3, p. 197–208, 2001.

GILBERT, A. **E-procurement: problems behind the promise**. *Information Week*, novembro, 2000.

JOHNSON, P. F.; KLASSEN, R. D.; LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. **Determinants of purchasing team usage in the supply chain**. *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 1, p. 77-89, 2002.

KRALJIC, P. **Purchasing must become supply chain management**. *Harvard Business Review*, p. 109-117, 1983.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. **Developing and Implementing Supply Chain Partners**, The International Journal of Logistics Management, 7 (2), p.1-18, 1996.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **Issues in supply chain management**. Industrial Marketing Management, v. 29, n. 2, p.1-19, 2000.

LYSONS, K.; FARRINGTON, B. **Purchasing and Supply Chain Management**. Londres: Prentice Hall, 709 p., 2006.

MARSHALL, D.; HUMBY, S. **The future of the purchasing profession**. Anais do 7th International Annual IPSESA Conference, Londres (Reino Unido), 5-7 de abril, 1998.

MOL, M.; WYNSTRA, F. **A field in motion: purchasing and supply management research 1999–2003**. Anais do 15th International Annual IPSESA Conference, San Diego (Estados Unidos), 6–8 April, 2006.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing & Supply Chain Management**. 3ª edição. E.U.A: South-Western, 2007.

NEVES, L. **Integração do processo de compra estratégica com as ferramentas de compra eletrônica**. Rio de Janeiro, 126p. Dissertação de mestrado (Orientador: Silvio Hamacher). Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

NEVES, L. **Fazer ou Comprar: uma análise sob a perspectiva das teorias da Economia dos Custos de Transação e da Visão Baseada nos Recursos**, Tese de Doutorado (Orientador: Silvio Hamacher). Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.

OLSEN, R.; ELLRAM, L. **A portfolio approach to supplier relationships**. Industrial Marketing Management, v. 26, n. 2, p. 101-113, 1997.

PARKER, G. M. **Cross-functional teams: working with allies, enemies, and other strangers**. 2ª edição. E.U.A., São Francisco. 2003.

PERIARD, G. **Downsizing – o que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/downsizing-o-que-e-e-como-funciona/>, obtido em 25 de setembro de 2011.

PIRES, S. R. I. **Managerial Implications of the Modular Consortium model in a Brazilian Automotive Plant**. International Journal of Operations & Production Management, v. 18, n. 3, p. 221-232, 1998.

SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W.; SALMOND, D. J. **At last purchasing is becoming strategic**. Long Range Planning, v. 27, n. 2, p. 76 – 84, 1994.

WISNER, J. D.; STANLEY, L. L. **Process management: creating value along the supply chain; text & cases**. E.U.A: South-Western, 2008.

WYNSTRA, F.; KNIGHT, L. **JPSM-foundations and future development, 2004–2007**. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 10, n. 6, p. 227–231, 2004.

WYNSTRA, F. **What did we do, who did it and did it matter? A review of fifteen volumes of the (European) Journal of Purchasing and Supply Management**. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 16, n. 4, p. 279-292, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição, editora Bookman, 2001.

ZHENG, J.; KNIGHT, L.; HARLAND, C.; HUMBY, S.; JAMES, K. **An analysis of research into the future of purchasing and supply management**. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 13, n. 1, p. 69-83, 2007.

Apêndice I: Sistemas de suprimentos e compras

Devido à natureza de uso intensivo de papel do processo de compras, preparação e manuseio de documentos era uma atividade que consumia tempo. Hoje as firmas estão procurando meios de simplificar as atividades de compras baseadas em papel sempre que possível através do uso de ferramentas de *e-purchasing* ou *e-procurement* (Wisner e Stanley, 2008). Zheng et al. (2007) destacam a grande evidência existente na literatura acadêmica sobre o uso da internet na relação compras e fornecedores e do comércio eletrônico em suprimentos e compras. Como resultado, as ferramentas de apoio ao processo de compra devem suportar esta nova realidade, tornando-se ferramentas de compra eletrônica (Neves, 2003). Dentro da dimensão desenvolvimento do sistema de suprimentos e compras Zheng et al. (2007) destaca: *E-procurement*, *E-auction* (leilão eletrônico), *E-sourcing* e *E-catalogues* (catálogos eletrônicos).

Muitas firmas tem simplificado o processo do fluxo de documentos para reduzir a papelada e o manuseio exigido para cada compra. O conjunto de ferramentas usado para alcançar a eficiência nas transações de compras é amplamente definido como *e-procurement* (Monczka et al., 2007).

Para Davila et al. (2003), uma tecnologia de *e-procurement* é definida como qualquer tecnologia projetada para facilitar a aquisição de bens por uma organização comercial ou governamental através da internet. Essas tecnologias são focadas em automatizar fluxos de trabalho (em inglês: *workflows*), consolidar e alavancar o poder dos gastos organizacionais e identificar novas oportunidades de *sourcing* através da internet. É esperado que futuros desenvolvimentos estendam esses modelos de tecnologias para criar ferramentas colaborativas de gestão da cadeia de suprimentos. Tecnologias de *e-procurement* tem sido creditadas por prover benefícios significativos para as companhias que as adotam como redução de custos administrativos, diminuição do tempo de ciclo de atendimento do pedido, redução dos níveis de estoque e do preço pago pelos bens,

e preparação das organizações para uma maior colaboração tecnológica e planejamento com parceiros de negócios.

E-auction pode ser definido como um mercado eletrônico que pode existir em ambos contextos *business-to-business* e *business-to-consumer*. Comerciantes oferecem bens e serviços a compradores através de um *website* com um processo estruturado para ajuste e execução do preço (Lysons e Farrington, 2006).

Sistemas de suprimentos e *e-sourcing* são tipicamente organizados em torno de módulos específicos que interagem com elementos diferentes da base de dados de compras, do ERP e da integração de dados obtidos através de EDI (*Electronic Data Interchange* – padrão de comunicação que suporta troca eletrônica interorganizacional de documentos e informações comuns de negócio) externo ou comunicações baseadas na internet com fornecedores ou clientes. Enquanto sistemas de ERP geralmente gerenciam as transações internas como processamento de pedidos e ordens de compra, sistemas de *e-sourcing* são focados no suporte à decisão a um grupo mais amplo de transações que são específicas para certos processos de negócios (Monczka et al., 2007).

E-catalogues são catálogos *online*. É uma página da internet que fornece informação (como especificação, preço e ilustração) sobre os produtos e serviços oferecidos e vendidos por um vendedor e que suporta as funcionalidades de realização de pedido e pagamento *online* (Lysons e Farrington, 2006). O principal benefício do uso dos catálogos eletrônicos é a poderosa capacidade de busca a baixo custo e, se os usuários pedirem diretamente em vez de depender de Compras, redução do tempo de ciclo total e do custo de pedido. Talvez a maior desvantagem do pedido *online* é o limitado número de fornecedores que oferecem catálogos eletrônicos, junto a questões de segurança e controle (Monczka et al., 2007).

Também foram observados por Zheng et al. (2007) em sua pesquisa sobre o futuro de compras e gestão de suprimentos a previsão sobre o aumento de ligações externas de sistemas criando redes entre fornecedores e *sites* de compras, a sugestão do uso da internet em preferência a sistemas de informação interorganizacionais e o maior uso da internet para o *sourcing* por suprimentos. Conforme constatado por eles há um interesse considerável sobre o impacto das tecnologias de *E-commerce* (comércio eletrônico) em compras e suprimentos, mas pouco se sabe sobre a extensão e a taxa de absorção da estratégia de *E-business* e

seu impacto no desempenho do negócio. Segundo Davila et al. (2003) o ritmo de adoção das tecnologias de *e-procurement* é lento e elas ainda estão em seu estágio inicial não existindo ainda um modelo ideal a ser seguido, mas é consenso que elas se tornarão ferramentas gerenciais importantes no aumento do desempenho das cadeias de suprimento.

Para Gilbert (2000) as companhias estão adotando o *e-procurement* sem se dar conta de que pode levar anos para obter os benefícios que só podem ser alcançados com a transformação da política, processos e comportamento da companhia que são requeridos pelo aplicativo. As implantações de *e-procurement* podem relembrar as desafiadoras implementações de ERP (*Enterprise Resource Planning*) da década de 1990.

ERP são sistemas grandes e integrados que processam e reportam transações de negócios. A vantagem principal desses sistemas é que eles juntam todas as funções clássicas de negócio como contabilidade, finanças, vendas, operações, entre outras. Um pré-requisito necessário antes de introduzir qualquer tipo de sistema ERP que manipula dados é o desenvolvimento de uma base de dados confiável. Sistemas de ERP geralmente trabalham independentemente das decisões feitas pelos gerentes usando a internet para pedir materiais e fazer previsões (Monczka et al., 2007).

Apêndice II: Pessoas e gestão de recursos humanos

A dimensão de pessoas e gestão de recursos humanos reflete bem a interdependência entre as dimensões do modelo analítico de Zheng et al. (2007). Esta dimensão incorpora o número de pessoas envolvidas na gestão de suprimentos e compras, seus respectivos papéis e responsabilidades, o perfil e o nível de qualificação destes profissionais e dos cargos associados, o que afeta questões relacionadas aos requerimentos de educação e treinamento (Zheng et al., 2007).

Diversos estudos apontam que com o crescente uso de novos sistemas para a gestão de suprimentos e compras (e.g. comércio eletrônico) e com o maior grau de terceirização das atividades associadas a esta gestão, o número de recursos humanos envolvidos pode ser reduzido (Carter et al., 2000; Zheng et al., 2007), porém não existem evidências de quanto seria esta redução (Zheng et al., 2007). Por outro lado, o perfil e o papel deste profissional de compras passaram a ser outro. Este profissional passou a lidar com atividades mais estratégicas e menos operacionais e rotineiras, exigindo assim uma maior experiência e qualificação do mesmo, o que é refletido no número cada vez maior de compradores seniores no lugar de compradores assistentes (Zheng et al., 2007). Fato corroborado por Faes et al. (2001), onde o atual perfil de competências e requisitos de educação e formação deste profissional exige uma maior conscientização dos negócios da empresa, uma visão de gestão de mudanças e de projetos, competências pessoais e trabalho em equipe e uma visão inter-funcional, conforme abordado na sub-seção 2.2.2.2 intitulada “times inter-funcionais”.

A estrutura organizacional e as habilidades dos recursos humanos corretas são essenciais para uma efetiva gestão da cadeia de suprimentos e compras. Hoje, a estrutura correta geralmente significa usar times de alto nível para avaliar, selecionar, gerenciar, e desenvolver fornecedores (Monczka et al., 2007).

Profissionais dessa área devem se adaptar as mudanças do contexto dos negócios e repensar o modo como formulam e executam suas atividades

incorporando também uma visão estratégica considerando os objetivos e metas corporativos (Spekman et al., 1994).