

1 Introdução

Em muitas empresas, Compras, possivelmente mais do que qualquer outra unidade de negócio, é essencialmente associada a uma rotina devido ao caráter transacional de suas atividades (Costa, 2002). Ainda que aceitem ou ignorem os incontáveis fatores econômicos e políticos associados ao adequado fornecimento de serviços e produtos para suas cadeias produtivas, muitas organizações mantêm negociações pontuais e reativas de seus contratos com uma lista de fornecedores pré-estabelecida, sem provocar mudanças ou criticar os processos em sua execução (Sako, 1992; Sako & Helper, 1998). Tal cenário se constrói a partir de um grupo de líderes cujas competências foram estabelecidas há vinte anos atrás, em momentos de relativa estabilidade, e permanecem inalterados nos dias atuais. Hoje em dia, no entanto, as empresas não podem ignorar a área de Compras como agente decisivo em mudanças econômicas ou no ambiente de negócios (Kraljic, 1983; Ammer, 1989; Burt & Doyle, 1994; Dumond, 1994; Nishiguchi, 1994; Saunders, 1994; Carr & Pearson, 1999; Grant, 2005).

Em tal contexto, as mesmas empresas que antes ignoravam o papel estratégico da área deixaram de competir de forma isolada e, nos últimos anos, não competem mais em nível organizacional, mas sim em nível de cadeias de suprimento, que são tão fortes quanto o elo mais fraco de sua composição (Christopher, 1999; Velocci, 2001; Speckman *et al.*, 2002). Assim, estão repensando suas fronteiras, desenvolvendo novas capacidades e modificando a forma de relacionamento com seus fornecedores e distribuidores, fazendo uso da terceirização como uma ferramenta aliada à estratégia empresarial (Pozo, 2001; Neves, 2003; Ballou, 2004).

Não se pode ignorar, no entanto, os fatores negativos associados à terceirização de atividades. Em estudo desenvolvido por Cramm (2010), percebe-se a existência de um grande risco ligado à possibilidade de perda de conhecimento e conclui-se que não se deve terceirizar a inteligência por trás de um processo, mas sim a execução somente. Ainda, Kraljic (1983) afirma que fornecedores ou produtos de maior importância devem receber uma gestão diferenciada por parte

das empresas. Chen & Paulraj (2004), Lambert *et al.* (2005) e Storey *et al.* (2006) argumentam que os efeitos gerais da terceirização, por outro lado, são eficientes economicamente e favoráveis à competitividade, uma vez que resultam em preços mais baixos tanto para produtos finais quanto para produtos intermediários.

Segundo Ballou (2004), a importância da função de Compras é nítida quando observada a composição de custos dos produtos comercializados pelas indústrias modernas: em média, 40% a 60% do valor de venda do produto final provém de itens adquiridos externamente, alcançando 80% em alguns casos. Tais números evidenciam o valor que uma negociação eficaz é capaz de gerar para a empresa: ganhos relativamente pequenos em contratações resultam em significativo impacto nos resultados, o que é conhecido como *princípio da alavancagem dos lucros*. Ainda, Porter (1986 e 1989) e Martins (2005) defendem a importância da visão estratégica de Compras, apontando o caráter estratégico na relação entre compradores e fornecedores para o sucesso competitivo das organizações.

Com um papel mais abrangente, a área possui ainda uma segunda esfera que se destaca pelas mudanças sofridas nas últimas décadas: os seus processos. Na visão clássica, Compras executava os passos necessários para garantir que os documentos corretos fossem assinados e os departamentos interessados obtivessem os insumos para realizar suas funções. Segundo Carr & Smeltzer, (1997), tal formato de processo funcionou de forma eficaz durante muitos anos, enquanto os mercados se movimentavam devagar e seus produtos possuíam longos ciclos de vida. Para os autores, a maior parte das empresas enfrentava poucos e bem definidos concorrentes e o tempo de resposta ao mercado não era uma variável garantidora de mercado, não exigindo velocidade na execução das tarefas ou capacidade analítica para prever tendências e analisar dados macroeconômicos: os negócios eram, sim, competitivos, porém em um grau menor de complexidade. Para operar tal modelo, como apontam Lambert & Cooper (2000) e Pires (2004), áreas de Compras assumiam um conjunto de capacidades focadas em receber demandas de clientes internos, consultar o mercado e decidir comercialmente a melhor aquisição, por vezes analisando somente o preço obtido.

Diante das mudanças observadas no universo em que a área de Compras está inserida, nota-se a constante mudança em diversas esferas: gestão, processos, pessoas, tecnologias, estratégias, entre outras. Nos últimos anos, as lideranças de Compras se viram forçadas a lidar com um desafio moderno dentro de uma área

tradicional: o desenvolvimento gradual de um perfil mais sofisticado e significativo dentro das empresas, produzindo estratégias alinhadas à visão geral da companhia (Cousins, 2002; Cousins *et al.*, 2008), incluindo o desenvolvimento de capacidades, que consistem fundamentalmente em conjuntos de políticas internas, processos, sistemas, ferramentas, conhecimentos, recursos ou atividades cujo valor é percebido pela organização e que não são facilmente imitados por competidores (Achim, Ritter & Gemuenden, 2001; Ulaga & Chacour, 2001; Harmsen & Jensen, 2004). Este desafio mudou a forma de trabalho de Compras e, entre outras coisas, permitiu o desenvolvimento do conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos de forma mais completa, provocando o amadurecimento de processos conjuntos entre agentes (previsão de demanda, análises de capacidade, entre outros) e, conseqüentemente, o surgimento de uma área de Compras integrada às suas interfaces na cadeia: produção, distribuição, vendas, fornecedores, armazéns etc. (Freeman & Cavinato, 1990).

Atualmente, a área de Compras é responsável por gerenciar um conjunto de interfaces, praticar várias capacidades e conectar diversos elementos da cadeia de suprimentos, relacionando oferta, demanda e consumo de forma estratégica e lidando com alto nível de complexidade em seus processos. Este trabalho estuda tal papel nas organizações modernas através de uma perspectiva científica, explorando os diferentes grupos de capacidades necessárias para o adequado funcionamento da área, que vive a constante escolha entre priorizar eficácia ou eficiência em relacionamentos com múltiplas interfaces.

1.1. Caracterização do Problema Estudado

A relação entre Compras e o desenvolvimento estratégico e financeiro de empresas é um tema bastante presente na literatura (Cousins *et al.*, 2008) e ganhou corpo ao longo das últimas duas décadas, com trabalhos como os de Pires (2004), Martins (2005) e Neves (2009). No entanto, assuntos suplementares à prática e ao papel de Compras são raramente o foco dos autores, como:

- A crescente presença de empresas em mercados globais e a necessidade de uma visão macroeconômica capaz de enxergar os desafios e soluções para as complexas cadeias de suprimentos em tais mercados (Monczka *et al.*, 2006, Christopher *et al.*, 2006, Mentzer *et al.*, 2001);

- A tendência de terceirização de atividades intermediárias das cadeias de produção e as principais áreas afetadas por tal ação, com complementar estudo da dependência da rede de fornecedores provocada por tal comportamento (Carter *et al.*, 2005);
- A complexidade de se atuar no monitoramento de uma vasta carteira de fornecedores e seus mercados de oferta (Moeller *et al.*, 2006);
- A evolução do uso de ferramentas eletrônicas para a prática de Compras de forma dinâmica e integrada (Neves, 2003);
- As particularidades da área de Compras no setor público, seus desafios, objetivos e abordagens (Paula, 2011);
- A complexidade inerente da área nos dias atuais e a gestão de interfaces funcionais (internas) e organizacionais (externas), como apontada por Robinson *et al.* (1967), Moguee & Bean (1976) e Novack & Simco (1991);

Muitos trabalhos recentes, como Carter *et al.* (2007), Kocabasoglu & Suresh (2006) e Johnson & Leenders (2004), indicam que a área de Compras está caminhando em uma direção mais estratégica nas organizações. No entanto, temos ao mesmo tempo trabalhos como o de Cousins & Spekman (2003), Swink (2006) e Mikkola & Skjott-Larsen (2006), que determinam um hiato no desenvolvimento de capacidades e de profissionalismo para a área. Adicionalmente, Cousins & Spekman (2003) percebem Compras como uma área de processos lentos e com diversas barreiras internas, incluindo a formação e forma de pensar de seus profissionais. Se este hiato for observado como um sintoma do desenvolvimento demasiado rápido em uma área considerada pouco empreendedora e inovadora não apenas por outros departamentos, mas por si mesma (Morris & Calantone, 1991), tem-se que o desenvolvimento de capacidades e o alcance de maior profissionalismo são itens essenciais para o estabelecimento de uma área de Compras adequada ao seu papel nos tempos atuais.

Ainda que alguns trabalhos acadêmicos abordem a perspectiva de contribuição estratégica de Compras para as empresas, fornecendo estudos e modelos que aclaram sua importância (Ellram & Carr, 1994) e trabalhos apontando as formas eficazes e eficientes de se executar suas funções (Kraljic, 1983; Monczka *et al.*, 2010; Van Weele, 2005; Cousins *et al.*, 2008), a representação entre o que tradicionalmente se espera de Compras e o que de fato é entregue pela área não é

homogênea: há um potencial não explorado na implementação das soluções propostas pelos autores (Ramsay & Croom, 2008).

Neste contexto, levanta-se um questionamento sobre a forma como Compras é interpretada pela indústria em termos de desenvolvimento e prática de suas capacidades. De uma forma geral, conclui-se que o entendimento teórico ou empírico sobre o desenvolvimento de capacidades de Compras nas organizações é muitas vezes insuficiente e a maneira como suas práticas influenciam nos resultados da área nem sempre é abordado por trabalhos acadêmicos. Para auxiliar no preenchimento desta lacuna, propõe-se os seguintes questionamentos:

- Quais são as principais interfaces da área de Compras moderna?
- Quais são as capacidades essenciais para a função de Compras?
- Como essas capacidades são percebidas e aplicadas pelas áreas de Compras na gestão de suas interfaces?

A principal contribuição desta dissertação, através da busca por respostas para os questionamentos levantados, é a definição de um modelo contendo as capacidades essenciais para a gestão de uma área de Compras e suas interfaces, permitindo a análise sistêmica da área em diferentes organizações. Não foram encontrados, na literatura, outros modelos que abordem as capacidades de Compras com enfoque em suas interfaces, indicando espaço para estudos e aprofundamento acadêmico na gestão de relacionamentos da área.

1.2. Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é determinar o conjunto de capacidades essenciais para o ótimo desempenho de uma área de Compras e estabelecer de que forma as interfaces da área recebem os efeitos delas. Para tanto, é realizada uma revisão da literatura existente sobre o assunto, além de um apanhado dos principais modelos de gestão de Compras aplicados pela indústria. Os seguintes objetivos específicos são propostos para auxílio do entendimento da questão central:

- Desenho de um modelo que relacione as capacidades essenciais para a função de Compras e seu uso na gestão de interfaces;
- Validar o modelo desenvolvido, garantindo sua aplicabilidade e capacidade de diagnóstico da gestão de interfaces de Compras.

1.3. Estrutura da dissertação

Para um melhor sequenciamento da pesquisa, o presente trabalho se divide em seis capítulos, sendo este primeiro capítulo introdutório.

No segundo capítulo, apresenta-se a metodologia aplicada para a condução da pesquisa e o preparo e execução do estudo de caso.

O terceiro capítulo se dedica a apresentar a revisão da literatura atual relacionada ao tema central, analisando os estudos associados à gestão de Compras e suas capacidades para obter, ao final, dois conjuntos: a relação de capacidades essenciais para o ótimo desempenho na função de Compras e o grupo de interfaces existentes nas rotinas da área.

No capítulo quatro é determinado um modelo que indique o relacionamento entre as capacidades e interfaces definidas no terceiro capítulo e fornece, ao final, uma esquematização de tal relacionamento.

No capítulo cinco é ilustrada a aplicação deste modelo em uma empresa real, através de estudo de caso, visando a validação do modelo desenvolvido e o diagnóstico de uma área de Compras sob a nova ótica proposta, com foco não na gestão ou nos processos de Compras das áreas estudadas, mas sim em suas capacidades e interfaces. Com isso, é possível analisar a aplicabilidade do modelo. Ainda, o quinto capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos, buscando identificar elementos comuns e particularidades entre a teoria e a prática. Cada item presente no modelo do capítulo 4 é comparado aos resultados do capítulo 5.

Finalmente, a conclusão desta dissertação e recomendações para trabalhos futuros serão elencados no sexto capítulo.