



**Fátima Yukari Fukushigue Mihaguti**

**Estratégias de Compras:  
Estudo de Caso em um Megaevento Esportivo**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre (opção profissional) pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves

Rio de Janeiro  
Setembro de 2015

**FÁTIMA YUKARI FUKUSHIGUE MIHAGUTI**

**ESTRATÉGIAS DE COMPRAS:  
ESTUDO DE CASO EM UM MEGAEVENTO ESPORTIVO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre (opção profissional) pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves**

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. Fernanda Maria Pereira Raupp**

Laboratório Nacional de Computação Científica - LNCC

**Prof. Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do Carmo**

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. José Eugênio Leal**

Coordenador (a) Setorial do Centro Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 29 de setembro de 2015.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Fátima Yukari Fukushima Mihaguti**

Engenheira de Produção graduada na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), fez um curso de Logística e Supply Chain pelo Instituto Visagio e curso em Ferramentas de Gestão de Compras pelo InBrasc. Teve passagem profissional pela área de Planejamento de Produção, na H.Stern e na área de Suprimentos, na TV Globo. Atua hoje como consultora de *Supply Chain* na EY.

#### Ficha Catalográfica

Mihaguti, Fátima Yukari Fukushima

Estratégias de compras: estudos de caso em um megaevento esportivo / Fátima Yukari Fukushima Mihaguti ; orientador: Lincoln Wolf de Almeida Neves. – 2015.

143 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2015.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Estratégias de compras. 3. Megaeventos esportivos. 4. Estudo de caso. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

À minha família, meu namorado e meus amigos, pelo suporte durante toda minha  
jornada acadêmica.

## Agradecimentos

Agradeço minha família, meu namorado e meus amigos pelo apoio durante toda minha vida e, especialmente, durante esse período de enriquecimento acadêmico.

Agradeço ao professor Lincoln Wolf de Almeida Neves pela orientação e ajuda durante o desenvolvimento do trabalho, com o intuito de gerar uma dissertação que possa agregar a literatura acadêmica e prover desenvolvimento para a área de pesquisa.

Agradeço a todas as pessoas que me incentivaram no meu desenvolvimento profissional e acadêmico, em especial aos meus superiores.

Por fim, não posso deixar de agradecer aos profissionais que participaram das entrevistas, falando em nome da sua organização.

## Resumo

Fukushigue Mihaguti, Fátima Yukari; Neves, Lincoln Wolf de Almeida (Orientador). **Estratégias de Compras: Estudo de Caso em um Megaevento Esportivo**. Rio de Janeiro, 2015. 143p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As estratégias de compra adotadas pelas organizações têm sido fundamentais para que elas se mantenham competitivas e atendam as demandas de produtos e serviços que seus clientes necessitam. Essa dissertação avalia a aplicação das metodologias de Kraljic, Porter e PESTEL na definição de estratégias para a área de compras e contratações, com o objetivo de atender às necessidades da organização responsável pela realização de um Megaevento Esportivo de forma eficaz e efetiva. Dentro deste tema, são abordadas as características que configuram a complexidade e a criticidade deste cenário particular, configurado por uma organização temporária para atendimento de necessidades do maior Megaevento Esportivo mundial com definições inflexíveis de prazo e custo. A dissertação em questão visa desenvolver por meio da metodologia de estudo de caso a apresentação de estratégias diferenciadas para cada tipo de item a partir da análise das diversas variáveis utilizadas na realização de uma contratação. O objetivo foi avaliar a aplicabilidade das teorias tradicionais da área de compras e suprimento ao caso específico, de um Megaevento Esportivo. Uma contribuição desta dissertação em relação a outros estudos voltados a megaeventos deste porte foi o foco nos processos relacionados à área de suprimentos. Além de tratar o tema em um contexto empresarial único e em um ambiente específico, onde as condições e restrições do mercado fornecedor e as legislações específicas do país e cidades sedes impactam nas estratégias. Em particular, esse estudo de caso compara o tipo de estratégia de contratação adotado no Megaevento Esportivo com as estratégias apresentadas nas teorias acadêmicas do tema, e resalta as principais dificuldades vivenciadas e soluções mitigadoras aplicadas, em função das especificidades deste caso.

## Palavras-chave

Estratégias de compras; megaeventos esportivos; estudo de caso.

## Abstract

Fukushigue Mihaguti, Fátima Yukari; Neves, Lincoln Wolf de Almeida (Advisor). **Procurement Strategies: Case Study on a Sports Mega event.** Rio de Janeiro, 2015. 143p. MSc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The procurement strategies used by the organizations have been crucial so they can be kept competitive and meet demand of products and services that their clients need. This dissertation evaluates the applicability of the methodologies of Kraljic, Porter and PESTEL on the definition of strategies for the procurement and hiring department, with the objective of meeting the needs of the organization responsible for the execution of a Sports Mega event in an effective and efficient manner. In this theme, it is approached the characteristics that configure the complexity and criticality of this particular scenario are approached, configured by a temporary organization to meet the needs of the biggest Sports Mega event with inflexible definitions on timing and cost. The dissertation aims to develop through a methodology of a case study the presentation of differentiated strategies for each type of item through an analysis of diverse variables used on the making of a purchase. The objective was to evaluate the applicability of the traditional procurement field theories onto a specific case, of a Sports Mega event. An additional contribution of this dissertation regarding other studies focused on mega events of this size is the focus on the processes related to the procurement area. Besides treating the theme in a unique enterprise context and in a specific environment, where the conditions and supply market restrictions and specific legislation of the main country and city impact on the strategies. In particular, this case study compares the type of procurement strategy adopted in the Sports Mega event with the strategies presented on the academic theories on the theme, and points out the main difficulties experienced and mitigation solutions applied, due to the specificities of this case.

## Keywords

Procurement strategies; sports mega events; case study.

## Sumário

1.	Introdução	13
1.1.	Objetivo	14
1.2.	Justificativa do Estudo	15
1.3.	Estrutura da Monografia	17
2.	Fundamentação Teórica	18
2.1.	Evolução da Área de Compras	19
2.2.	Pesquisas Recentes no Campo de Compras	25
2.3.	Objetivos da Área de Compras	27
2.4.	Principais Atividades	29
2.5.	Estratégias de Compras	34
2.5.1.	Análise de Portfólio com a Matriz Estratégica	36
2.5.2.	Análise das cinco forças de Porter	45
2.5.3.	Análise PESTEL	51
2.6.	Benefícios Gerados pela Compra Estratégica	57
2.7.	Referências de Megaeventos Esportivos	59
2.7.1.	Jogos Pan e Parapan Americanos	59
2.7.2.	Jogos Mundiais Militares	60
2.7.3.	Copa do Mundo FIFA	61
2.7.4.	Jogos Olímpicos e Paralímpicos	61
3.	Metodologia Utilizada	65
3.1.	Planejamento	67
3.2.	Desenho	68
3.3.	Preparação	71
3.4.	Coleta de Dados	73
3.5.	Análise de Estudo de Caso	75
3.6.	Compartilhamento de Resultados	76
4.	Descrição do Estudo de Caso	77
4.1.	Processo de Compras	81
4.2.	Principais Stakeholders	83
4.3.	Coleta de Dados	87
4.3.1.	Resultados da Coleta de Dados	92



4.4.	Elaboração da Estratégia de Compras	95
5.	Análise do Estudo de Caso	105
6.	Conclusões	119
	Referências Bibliográficas	125
	Apêndice I	139

## Lista de figuras

Figura 1 - Impacto de Compras em Objetivos	26
Figura 2 - Modelo de Processo de Compra	30
Figura 3 - Modelo para Compra Estratégica	32
Figura 4 - Modelo de Matriz Estratégica	37
Figura 5 - Estratégias macro para cada Quadrante	39
Figura 6 - Matriz de portfólio de Compras	43
Figura 7 - Representação das cinco forças de Porter	46
Figura 8 - Doze Fontes de Poder de Barganha do Fornecedor	49
Figura 9 - Relações de Poder de Barganha do Fornecedor e Comprador	51
Figura 10 - Representação dos fatores da análise PESTEL	54
Figura 11 - Método de análise PESTEL – Inovação de Compras	57
Figura 12 - Ilustração da Metodologia de Robert Yin	66
Figura 13 - Origem de Receitas	78
Figura 14 - Destino das Despesas	78
Figura 15 - Tempo de processamento em dias	83
Figura 16 - Stakeholders do processo de Compras	84
Figura 17 - Governança Interna	85
Figura 18 - Governança Externa	86
Figura 19 - Entrevistados x Cargos	88
Figura 20 - Departamento dos entrevistados	89
Figura 21 - Tempo de experiência dos entrevistados na área de suprimentos	89
Figura 22 - Tempo de experiência dos entrevistados na organização	90
Figura 23 - Categorias de compra focadas nas entrevistas realizadas	91
Figura 24 - Pontos levantados como diferenças com demais empresas em entrevistas	92
Figura 25 - Diferenças em variáveis para estratégias levantadas pelas entrevistas com demais empresas	93
Figura 26 - Diferenças em variáveis de análise levantadas pelas entrevistas com demais empresas	93

Figura 27 - Resultado das entrevistas na análise PESTEL	94
Figura 28 - Matriz Estratégica	96
Figura 29 - Pesos para avaliação da criticidade da categoria	99
Figura 30 - Pesos para avaliação da complexidade da categoria	100
Figura 31 - Quantidade de projetos de compra por quadrante estratégico	102
Figura 32 - Distribuição de valor financeiro por quadrante estratégico	102
Figura 33 - Matriz Estratégica da Organização	103
Figura 34 - Forças de Porter no quadrante de itens não-críticos	110
Figura 35 - Forças de Porter no quadrante de itens alavancados	111
Figura 36 - Forças de Porter no quadrante de itens estratégicos	111
Figura 37 - Forças de Porter no quadrante de itens gargalo	112
Figura 38 - Ilustração de nível de impacto de cada esfera da análise PESTEL	114

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Características Chave da Avaliação da Maturidade da Função de Compras	21
Tabela 2 - Nível de envolvimento de compras no CSPP	21
Tabela 3 - Fases de Compra de Classes de Compra	31
Tabela 4 - Classificação dos requisitos para compras de produtos	40
Tabela 5 - Critérios para avaliação do portfólio de Compras	42
Tabela 6 - Resumo de estudo sobre o tema Risco de Fornecimento	45
Tabela 7 - Tabela dos componentes PESTEL	55
Tabela 8 - Tabela de eventos esportivos	59
Tabela 9 - Etapas do Processo de Contratação	82
Tabela 10 - Coleta de dados em documentos	87
Tabela 11 - Tabela de categorias das entrevistas realizadas	91
Tabela 12 - Obstáculos e medidas mitigatórias correspondentes levantados nas entrevistas	95
Tabela 13 - Tabela com fatores que impactam de acordo com análise PESTEL	115

# 1. Introdução

Em busca de crescimento e otimização de seus resultados, as empresas focam principalmente no aumento das receitas e redução dos custos. Dentro do cenário atual de globalização e avanço tecnológico em alta velocidade, o aumento das receitas é cada vez mais associado à redução de custos. A redução dos custos por sua vez pode ser alcançada com uma série de estratégias, incluindo movimentos como o *downsizing*, reengenharia de processos, revisão de processos de manufatura e logística, com a implantação de metodologias como *just-in-time*, *lean manufacturing*, entre outros (Martins, 2005).

No entanto, todas estas estratégias estão rapidamente atingindo seus limites potenciais de redução de custos. Neste cenário, em um contexto de intensificação da concorrência nos mercados e aceleração das mudanças tecnológicas, cresce a importância de soluções alternativas envolvendo a área de compras, como para a garantia de fornecimento (Monczka *et al.*, 2010).

O papel da área de compras começa a se tornar ponto chave para o aumento da eficiência em custos das empresas. Conforme Martins (2005), muitas empresas passaram a buscar economias de escala obtidas por meio da centralização de processos de aquisição, gerando estratégias de compras que incluem classificação de produtos e serviços a serem adquiridos não somente pelo custo de cada um, mas também pela estratégia para atingir o melhor valor. O alcance do melhor valor significa a avaliação de: custo, risco de fornecimento, características do mercado fornecedor, estratégias de *global sourcing* e, quando necessário, *single sourcing*, parcerias estratégicas, gerenciamento de estoques e métricas de desempenho da equipe de compras, entre outras.

Historicamente a atividade de compras era baseada em um único fator de decisão: preço. Nesse cenário, o relacionamento com o fornecedor era configurado com uma visão imediatista e de adversários (Grittner, 1996).

Segundo Handfield *et al.* (2009), a área de compras numa organização realiza a atividade de compra de materiais e serviços. Esse grupo funcional é responsável pela identificação e seleção de fornecedores, a negociação e a

contratação em si; além de atividades de suporte como pesquisa de mercado, avaliação e desenvolvimento de fornecedores e de sistemas auxiliares à função. A área tem sido referenciada como responsável pela entrega dos cinco “certos”: itens e serviços na quantidade certa, com a qualidade certa, no tempo e preço certos e da forma certa. A área de compras está intrinsicamente conectada a todos os setores dentro de uma empresa e, dessa forma, pode gerar impacto diretamente no resultado da mesma, positiva ou negativamente.

Esta dissertação apresenta conceitos da área de compras no âmbito de definição de estratégias de compras e contratações e foca em um estudo de caso para a entrega de um megaevento esportivo. Sendo este um trabalho realizado com base em uma metodologia de estudo de caso, apresentada por Yin (2014). O estudo de caso trata de um caso exploratório considerando que o megaevento esportivo estudado é contemporâneo e o objetivo da análise é a exposição de fatos relevantes.

Dessa forma, espera-se que, a partir dessa dissertação, o leitor consiga verificar a importância crescente da área de compras não só no cenário operacional, mas também como parte da estratégia de uma empresa, incluindo os inúmeros obstáculos e soluções necessárias para entregar um evento de grande porte em um país em desenvolvimento na América do Sul.

Esse tema ganhou importância no Brasil devido aos recentes megaeventos esportivos sendo sediados no país e a pouca experiência histórica, não só das próprias instituições organizadoras dos mesmos, mas também do próprio mercado de fornecedores de serviços e materiais para este tipo de demanda intensiva em um curto período de tempo.

### **1.1. Objetivo**

O objetivo deste trabalho é identificar, por meio de um estudo de caso, como foram definidas as estratégias utilizadas para as contratações das categorias de compra para atender a um Megaevento Esportivo. Para ilustrar a importância do contexto e das diferentes variáveis envolvidas na definição de uma estratégia de compra, será realizada uma análise das estratégias de compra adequadas para a entrega de um Megaevento Esportivo na cidade do Rio de Janeiro, considerando as variáveis inerentes à situação. O intuito é demonstrar como o cenário influenciou na

caracterização de variáveis, gerando uma matriz de compras distinta, e seu impacto na estratégia da área de compras de uma organização.

A questão principal a ser explorada pelo trabalho é: **“Como definir as estratégias de compras e contratações a fim de atender às necessidades de um Megaevento Esportivo?”**.

Intrínsecos ao objeto principal de estudo, os temas enumerados a seguir também serão abordados neste estudo: a caracterização do porte e criticidade do evento, contextualização das variáveis de análise e decisões pertinentes às contratações. Também são abordados temas secundários: **“Quais são as ferramentas aplicáveis no desenvolvimento das estratégias de compras?”**, **“Quais são as variáveis internas e externas analisadas no processo de elaboração das estratégias de compras?”**, **“Quais as diferenças de uma compra voltada para um megaevento esportivo e para a indústria?”**, **“Quais são os principais obstáculos para o processo de compras e que soluções foram levantadas?”**, **“Qual o principal risco nesse processo e que medidas mitigadoras foram aplicadas?”**

É importante destacar que um resultado abaixo do mínimo aceitável na entrega de um Megaevento Esportivo pode gerar resultados negativos com durações em um horizonte de longo prazo na imagem do país-sede, podendo impactar a própria realização do evento.

## **1.2. Justificativa do Estudo**

O volume financeiro movimentado e da complexidade de produtos e serviços necessários amplificam a importância da área de compras dentro das organizações. Em estudos de Porter (1980; 1985), o autor ressalta o papel estratégico do processo de compra baseado no impacto gerado nos custos totais das empresas e em suas diferenciações. Posição consolidada por estudos como o de Ellram e Carr (1994) e Carter e Narasimhan (1996) consolidando a posição estratégica da área de compras como fator redutor de custos para a organização.

O Centro de Pesquisas Avançadas em Compras (CAPS) publicou em 2014 o resultado de uma pesquisa realizada com empresas de diversas áreas industriais, nas quais as compras de terceiros representavam, em média, 44,1% das vendas das empresas, sendo que na indústria de engenharia e construção civil a média subia

para 64% (CAPS, 2014).

Esses números são indicativos do potencial de redução dos custos com o avanço e desenvolvimento da área de compras. Em Eversbusch *et al.* (2002) estima-se redução de 10% a 15% em relação aos gastos totais com compras de terceiros, com a utilização do processo de compra estratégica.

Esta dissertação de mestrado se justifica em sua importância, principalmente por suprir uma escassez na literatura acadêmica brasileira sobre o potencial da gestão de compras na redução de custos das organizações. Esta escassez de material foi verificada pelas inúmeras pesquisas em artigos em português e, publicados por autores brasileiros por meio de consultas por palavras-chave como “compras”, “suprimentos”, “*procurement*”, “*purchasing*”, “*strategic sourcing*”, entre outros. Esse campo de estudos ainda se encontra em desenvolvimento e muito pouco explorado em comparação com a quantidade de publicações encontradas em inglês.

De forma similar, o tema de megaeventos esportivos é pouco explorado no Brasil, mesmo com a iniciativa recente de sediar eventos no país. Portanto, esse trabalho vem expor um histórico geral dos Megaeventos Esportivos mencionados, a fim de auxiliar no desenvolvimento da literatura acadêmica e ilustrar parte do nível de esforço necessário no planejamento e entrega de eventos deste porte dentro do departamento de suprimentos. É interessante observar que, embora o tema de megaeventos esportivos seja explorado de forma internacional e exista uma quantidade significativa de artigos sobre temas como o marketing, os impactos sociais, culturais e econômicos para países que sediaram tal evento, pouco se publicou sobre a organização da função de compras e suas estratégias de contratações nas organizações dos mesmos. Embora esta função para um evento deste porte e pela quantidade de contratações estratégicas e complexas se configura um tema muito interessante para a aplicação de conhecimentos de profissionais da área e parte fundamental para o sucesso do megaevento.

A dissertação utilizará como metodologia o estudo de caso que vem se destacando no meio acadêmico por sua abordagem empírica e facilitador de aplicação da teoria em ambientes contemporâneos e reais sendo possível solidificar conclusões relevantes para o meio acadêmico. Nesse processo foi possível realizar uma coleta de dados reais e entrevistas que fundamentaram a análise a ser apresentada.



A importância desta dissertação se deve à ilustração de um cenário distinto e único de compras de um megaevento esportivo, podendo ser destacado o contexto em que está inserido e as estratégias de contratação a serem exploradas no decorrer da dissertação.

### **1.3. Estrutura da Monografia**

A seguir, iremos aprofundar o tema de estratégias de compras utilizadas na organização de um megaevento esportivo. A dissertação foi estruturada da seguinte forma:

No Capítulo 2, serão introduzidos os principais conceitos abordados no decorrer do trabalho. Nesta seção será exposta a fundamentação teórica organizada em: evolução da função de compras nas últimas décadas, pesquisas recentes, objetivos da área de compras, principais atividades, e as definições teóricas para estratégias de compras e benefícios gerados pela compra estratégica. Além disso, iremos apresentar um referencial histórico dos principais Megaeventos Esportivos, com um destaque para o maior deles: os Jogos Olímpicos e Paralímpicos.

No Capítulo 3 a metodologia de estudo de caso, utilizada nesta dissertação, será conceituada.

O estudo de caso realizado, com a descrição do caso e análise do mesmo, será exposto no Capítulo 4, incluindo a análise dos dados coletados e conclusões decorrentes do estudo de caso.

No Capítulo 5, temos a conclusão dessa dissertação.

## 2. Fundamentação Teórica

Neste Capítulo, será apresentada uma série de conceitos e definições relacionados ao tema de suprimentos. O Capítulo é subdividido em 4 seções. Na primeira seção, será descrita a evolução da área de suprimentos no tempo até atingir sua configuração atual no sistema corporativo, desde uma visão como parte da operação até se tornar parte da estratégia de uma empresa. Também são apresentadas pesquisas recentes nesta área. Na segunda seção, será realizada uma conceituação geral do processo de compras, abordando objetivos da área e suas principais atividades. Na terceira seção, é apresentado o foco principal desta dissertação: estratégias de compras baseadas na análise de portfólio, análise das cinco forças de Porter e análise PESTEL. Finalizando, na quarta seção são apresentados os benefícios gerados a partir da compra estratégica.

Para introduzir o conceito direcionador dessa pesquisa, são expostas abaixo algumas definições contemporâneas de compras ou, como é denominado em inglês, *procurement*.

De acordo com Lysons e Gillingham (2003), compras é a atividade responsável por “obter materiais, produtos ou serviços na qualidade certa, na quantidade certa, proveniente da fonte correta, entregues no local certo com o preço certo”.

Van Weele (2005) definiu compras como o gerenciamento dos recursos externos de uma empresa de uma forma tal, que o suprimento de produtos, serviços, capacidades e conhecimentos necessários para sua operação, manutenção e gerenciamento das atividades primárias e de suporte da empresa estejam assegurados nas condições mais favoráveis para a empresa.

Monczka *et al.* (2010), se referem à *Procurement and Supply Management* (PSM) como uma abordagem estratégica para planejamento de aquisição de necessidades atuais e futuras da organização por meio de gerenciamento efetivo da base de fornecimento.

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) em 2015 define compras como sendo as atividades associadas para a aquisição de produtos

ou serviços. O leque de atividades pode variar significativamente entre organizações para incluir todas as funções de planejamento de compras, aquisição, controle de inventário, trânsito, recebimento, inspeção na chegada e operações de recuperação.

Destaca-se que os termos suprimentos, compras, aquisições, gerenciamento de suprimentos, podem ser utilizados de forma intercambiável, assim como suas versões em inglês *procurement*, *purchasing*, *supply management* conforme Dobler e Burt (1996).

## 2.1. Evolução da Área de Compras

Desde a Primeira Revolução Industrial, no século XVIII, as relações comerciais têm evoluído em conjunto com a indústria. A industrialização da atividade de manufatura teve diversos impactos no mundo, sendo um deles a necessidade de comprar mais itens, sejam eles matérias-primas, materiais ou serviços (Andrade e Silva, 2012).

As duas grandes guerras que o mundo sofreu no século XX atraíram maior atenção para a atividade de compras, devido à escassez de materiais e às drásticas variações de preços pelo qual o mercado mundial passava. No entanto, mesmo após essa comprovação de como a área poderia ser crítica em determinadas situações, a mesma continuou sendo configurada como uma área puramente operacional dentro do cenário corporativo. Até os anos 1960 os compradores eram responsáveis simplesmente por garantir preços de compra e evitar falta de materiais, e consequentemente paradas das fábricas (Andrade e Silva, 2012).

Já no final da década de 60 e início da década de 70, a área de planejamento de materiais, associada à compra de materiais para as indústrias, passou a ser parte integrante do planejamento estratégico da empresa. Com essa nova configuração, a atividade de compras começou a ganhar uma maior visibilidade dentro das estratégias corporativas, embora ainda sendo visto pelo mundo acadêmico e profissional como uma função prioritariamente administrativa (Carter e Narasimhan, 1996; Carr e Smeltzer, 1997).

Ammer (1974) realizou um estudo que demonstrou que a alta gerência das empresas norte-americanas considerava que a função de compras tinha papel relativamente passivo dentro das organizações. A função era vista como uma

atividade administrativa, não contribuindo de forma ativa para os resultados da empresa. Essa posição passiva ficou evidente, quando em 1973-1974, mesmo com a escassez de matérias-primas, não houve a reação dos profissionais de suprimentos para elevar a função para o nível estratégico (Farmer, 1978).

Um dos primeiros e mais importante passos para modificar essa visão foi a publicação de Porter (1980) que enfatizou a importância da função compras em seu modelo de cinco forças, caracterizando a função compras como impactante dentro da natureza competitiva do mercado.

O elo entre estratégia competitiva da empresa e a função de compras começou a se tornar evidente ainda na década de 80, pelo menos no mundo acadêmico. Essa afirmação é fundamentada no trabalho de Spekman e Hill (1980) e em uma das primeiras e mais importante publicações da área em 1983, com “*Purchasing must become Supply Management*” de Peter Kraljic, pela *Harvard Business Review*. O artigo reflete a mudança que estava ocorrendo na área de compras proveniente dos avanços industriais, e da popularização do conceito logístico de entrega: no tempo certo, na quantidade certa, no local certo e com a qualidade solicitada (Kraljic, 1983).

Spekman e Hill (1980) também chamaram a atenção para a necessidade de qualificação dos profissionais da área de compras para que as empresas pudessem estar preparadas para usufruir das vantagens competitivas existentes no desenvolvimento da função compras.

No anos 90, a literatura indica um movimento para a integração da área de compras no planejamento estratégico da empresa. Pearson e Gritzmacher (1990) resumiram as sete características chaves que poderiam determinar o nível de sofisticação/maturidade da função de compras de uma organização específica e indicar qual a integração da mesma dentro do processo de decisão do gerenciamento estratégico da empresa, conforme ilustra a *Tabela 1*:

Características	Abordagem Operacional	Abordagem Estratégica
Estrutura na Organização	Pouca visibilidade, rede de comunicação longa até a alta gerência	Alta visibilidade, comunicação direta com a alta gerência
Percepção na Organização	Equipe administrativa isolada e ineficiente	Gerentes de suprimento estratégicos ativos e eficientes
Acesso à informação	Exposição limitada à relatórios e reuniões críticas	Acesso a uma biblioteca de informações internas e externas gerada
Tecnologia da Informação	Inundados por dados não automatizados	Sistema de informação integrada computadorizada e sem papel
Decisões	Função administrativa que torna a decisão baseada no preço	Provê análise especializada de previsão, compra, entrega e informação de fornecedores
Rede de fornecimento e relacionamento com fornecedores	Trabalha com muitos fornecedores. Relacionamento de adversários	Trabalha com menos fornecedores. Relacionamentos de cooperação familiar
Gerenciamento Estratégico	Contribuição inexistente ao processo de tomada de decisão do gerenciamento estratégico	Chefe estrategista de preço de material, disponibilidade e questões com fornecedores. Provê informações críticas para o gerenciamento estratégico

Tabela 1. Características Chave da Avaliação da Maturidade da Função de Compras.

Fonte: Pearson e Gritzmacher (1990)

Pearson e Gritzmacher (1990) afirmam que, com a evolução da competitividade e do *global sourcing*, o ambiente para a função compras se tornou mais volátil e complexo, elevando o status dessa atividade e de seus profissionais dentro das organizações pelo seu impacto e relevância para o resultado econômico da empresa.

Dentro desse contexto, Ferguson *et al.* (1996) apresentam na Tabela 2 o nível de envolvimento de compras no CSPP, *corporate strategic planning process*, ou seja, processo de planejamento estratégico corporativo no decorrer de duas décadas.

Autor (es)	Ano	Nível de Envolvimento de Compras no CSPP
Cannon	1968	Pouca ou nenhuma
Ammer	1974	Somente 21% dos gerentes de compras reportaram participar frequentemente
Farmer	1978	Pouca ou nenhuma
Spekman e Hill	1980	Pouca ou nenhuma
Adams e Niebuhr	1985	Somente 31% dos gerentes de compras reportaram participar frequentemente
Johnson	1986	Pouca ou nenhuma
Fearon	1988	Aumento para 64% dos gerentes de compras reportando participar frequentemente
Bimmerle	1990	Confirmaram aumento apresentado pelo estudo de Fearon, 1988
Lovering	1990	Confirmaram aumento apresentado pelo estudo de Fearon, 1988

Tabela 2. Nível de envolvimento de compras no CSPP. Fonte: Ferguson *et al.* (1996)

É possível verificar que a função compras atua de forma estratégica para liderar a *performance* corporativa, consolidando sua posição dentro do

planejamento estratégico corporativo. Essa evolução da atividade ocorreu de acordo com Freeman e Cavinato (1990) de forma gradativa, passando do nível operacional para uma ênfase específica na redução imediata de custos sendo, então, reconhecida como relevante dentro da cadeia de atividades corporativas, para chegar ao estágio onde recebe autonomia suficiente para realizar um papel proativo no planejamento estratégico da empresa.

Tanto a área de compras como os profissionais inseridos na mesma vem modificando seu posicionamento para assumir uma função estratégica dentro das empresas, em função do potencial para agregar valor no resultado financeiro da companhia (Tully, 1995).

Dobler e Burt (1996) confirmam a importância da área de compras como atividade na qual são possíveis grandes oportunidades para a redução de custos. Os autores afirmam que, a cada unidade monetária economizada em compras, é gerada mais uma unidade monetária de lucro. Dentro desse estudo, os autores apresentam que o desenvolvimento da atividade de compras dentro das empresas ocorre em quatro fases distintas, iniciando pela fase reativa, na qual a atividade é puramente administrativa. A segunda fase é nomeada mecânica, na qual realiza transações de aquisições somente para manter a operação contínua. A terceira fase é a proativa, onde o profissional de compras começa a elaborar contratos de longo prazo e a utilizar o conceito de custo de propriedade (TCO – *total cost of ownership*) e a ocupar uma alta gerência dentro da organização. Na quarta e última fase do desenvolvimento da função de compras, Dobler e Burt (1996) apresentam a fase estratégica na qual a função passa a ser estratégica e integrada às estratégias corporativas e a atividade passa a ter caráter analítico forte, com monitoramento e análise de mercado, gerenciamento de fornecedores, estratégias de compras e acompanhamento de indicadores de desempenho para melhorias contínuas.

Com a evolução dos mercados corporativos e o crescimento da competitividade, muitas indústrias esgotaram suas oportunidades de otimização baseadas em eficiência de processos produtivos e logísticos. A próxima barreira nessa corrida é baseada em eficiência de custos, sendo liderada pela área de suprimentos. Competitividade de preço, confiança e preocupações com custo, velocidade de lançamento de novos produtos, entre outros pontos também contribuem para um foco maior no processo de compras (Monczka *et al.*, 1998).

Para a área de compras especificamente, um novo termo vem surgindo como forma de ilustrar a evolução da atividade em uma disciplina gerencial: *purchasing and supply management*. É uma disciplina que cresce no campo de pesquisas acadêmicas, principalmente a partir da década de 90, com estudos dos autores enumerados a seguir: Reck e Long (1988); Lamming (1993); Ellram e Carr (1994); Esposito e Raffa (1994); Carter e Narasimhan (1996); Hines (1996); Calza e Passaro (1997); Carr e Smeltzer (1997); Anderson e Katz (1998); Bidault *et al.* (1998); Arnold (1999); Gonzalez-Benito (2007).

O grande desenvolvimento do comércio, assim como as tendências de globalização e desregulamentação de mercados geraram um cenário competitivo mundial, no qual o impacto da habilidade da função de compras sobre o planejamento estratégico da empresa vem crescendo simultaneamente (Spekman *et al.*, 1994; Carter e Narasimhan, 1996; Neves e Hamacher, 2005).

Em períodos onde as taxas de terceirização e o volume de compras é, em média acima de 50% do volume de gastos de uma empresa, cada vez mais, a função de compras tem sido vista de forma conjunta com a cadeia de suprimentos e seus relacionamentos considerados como estratégicos (Johnson *et al.*, 2006; Paulraj *et al.*, 2006). Não somente o aumento no volume financeiro de compras, como também, a complexidade de contratações necessárias e realizadas pela área de compras cresceu. O processo passou a suportar compras de itens e serviços muito distintos, se tornando uma atividade mais complexa e, de acordo com Neves e Hamacher (2005), estratégica.

Harland *et al.* (2006) afirma que a disciplina de *purchasing and supply management* deve ser considerada como uma disciplina emergente no início de seu ciclo de evolução acadêmica. Tal afirmação recebeu suporte de artigos posteriores como Zheng *et al.* (2007) e Wynstra (2010).

As fontes acima indicadas confirmam que a disciplina de gerenciamento de suprimentos (atividade de compras) está se tornando cada vez mais importante dentro das organizações. Todas as mudanças no ambiente corporativo e mercado como tendências de terceirização, globalização e comércio eletrônico geram necessidades de materiais, produtos e serviços mais complexos e estratégicos e criam uma oportunidade para a área de compras aumentar seus limites como departamento dentro de uma organização.

Além disso, é uma oportunidade para profissionais dentro da indústria, na qual a disciplina vem se tornando mais popular com a criação de cursos especializados, incluída em escolas de negócios e para a qual diversos livros vêm sendo publicados (Johnson *et al.*, 2006; Van Weele, 2005; Walker *et al.*, 2012; Wynstra, 2010; Zheng *et al.*, 2007; 21st IPSERA Conference, 2013).

A área também já possui periódicos específicos voltados para o tema, como o *Journal of Purchasing and Supply Management* e também centros de pesquisa em suprimentos (*CAPS Research e ISM – Institute for Supply Management*) (Carneiro, 2012).

De acordo com Yuen e Cheng (2013), a função de compras se transformou de algo com objetivo de redução de custos simplesmente para uma atividade de geração de lucro.

De acordo com Esposito e Passaro (2013), a área de gerenciamento de compras e suprimentos tem emergido como peça chave dentro das organizações nas últimas décadas. Em anos recentes os avanços tecnológicos contínuos, assim como mudanças em mercados e condições de meio ambiente, se refletiram em um desenvolvimento desse tema a fim de responder aos desafios da globalização, preocupações com sustentabilidade, responsabilidade social-ética-corporativa, inovações, gerenciamento de risco, gerenciamento de recursos humanos e conhecimento e gerenciamento de desastres com o intuito de gerar uma cadeia de suprimentos mais competitiva, reavaliando modelos de negócios a fim de manter a lucratividade da empresa (Van Weele, 2005; Johnson *et al.*, 2006; Zheng *et al.*, 2007; Wynstra, 2010; Walker *et al.*, 2012).

Conforme Patil (2014), a seleção de fornecedores tem obtido *status* de importância estratégica para que as organizações consigam gerar vantagem competitiva dentro do mercado. As pressões constantes da globalização e da competição do mercado impulsionaram os objetivos de redução de custo, aumento de qualidade, flexibilidade e aumento da satisfação do consumidor. Das muitas atividades dentro da organização, compras tem um dos papéis mais estratégicos por prover à empresa oportunidades de redução de custo e, conseqüentemente, aumento de rentabilidade.

De forma resumida, o novo contexto apresentado que cerca a área de compras se tornou proativa ao invés de reativa. Isso significa que a área passou a ter um papel de agregação de valor ao negócio, a realizar uma função estratégica,



a contribuir para a especificação de bens e serviços de forma colaborativa, a contribuir para o desenvolvimento de mercado, a avaliar o custo total da transação e a vislumbrar negociações como relações ganha-ganha.

Neste contexto, muitas pesquisas vêm sendo desenvolvidas em termos de estratégias de compras com foco nos diversos tipos de produtos / serviços a serem adquiridos. Essas estratégias têm sido muito estudadas em artigos sobre a metodologia mais difundida recentemente do *Strategic Sourcing*. É possível verificar que a etapa de definição das estratégias de compras é a etapa crucial para o sucesso nas aquisições. E é nesse momento que este trabalho irá focar, identificando os elementos e práticas adotadas, assim como o processo para adoção das estratégias e para o seu alinhamento com a estratégia competitiva das empresas.

## **2.2. Pesquisas Recentes no Campo de Compras**

Um estudo de Ardent Partners, *CPO Rising 2012: Keeping Score*, escrito por Andrew Bartolini e patrocinado pela empresa de consultoria EY, compilou a perspectiva de 270 CPOs (*Chief Procurement Officers*) e outros executivos da área.

A pesquisa demonstrou que ainda existe uma indefinição sobre o papel da área de compras dentro das empresas, enquanto, em umas, a área é uma coleção de processos que são gerenciados simplesmente, em outras pode ser responsável pela racionalização de riscos, redução de custos e gerenciamento de mercados locais.

Mesmo assim, há um acordo geral demonstrado por 65% dos entrevistados indicando a redução de custos como objetivo principal. Além desse, foram indicados como objetivos do cargo melhorar a colaboração interna e externa e realizar mais compras estruturadas. Foi concluído que as atividades de foco para o curto prazo são a redução de custos, melhorias de processos e gerenciamento de pessoas.

Para atingir os objetivos, uma das metodologias mais indicadas da área é o *Strategic Sourcing*, apontado como um mecanismo altamente sofisticado e eficiente em agregar valor e redução de custos para organizações. Para isso se faz

necessário foco no gerenciamento de categorias a fim de se obter a demanda correta a ser comprada dentro do processo estratégico de compras.

O importante a destacar é que os CPOs estão cada vez mais entrando no *pool* de profissionais se reportando diretamente ao CEO (*Chief Executive Officer*) e as estratégias de compras se conectando diretamente à estratégia corporativa da empresa.

Um tema citado pela empresa Ardent (2012) é a globalização contínua, que impulsiona competitividade e inovação, ao mesmo tempo que traz maior complexidade na cadeia de suprimentos. Independentemente se uma empresa está comprando componentes de fornecedores internacionais ou terceirizando um serviço em um país de baixo custo ou trabalhando para alinhar demanda e suprimento com planos de crescimento, o time de gerenciamento irá cada vez mais depender da área de compras para incorporar em seu planejamento as tendências globais de mercado, considerações de cada categoria específica, e estratégias para mitigação dos riscos.

A pesquisa também mostra resultados significativos da área de compras nos resultados financeiros das empresas, informação confirmada por pelo menos 75% de todas as organizações. A *Figura 1* ilustra o impacto em cada um dos principais objetivos listados pelos entrevistados:

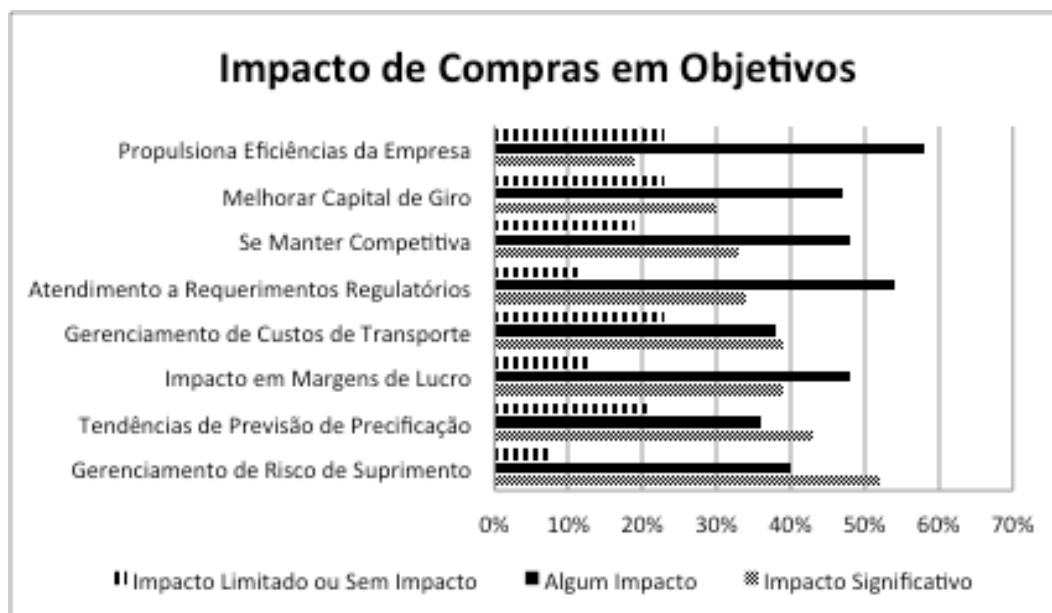


Figura 1. Impacto de Compras em Objetivos. Fonte: Bartolini (2012)

É possível verificar que a área de compras tem impacto positivo no resultado das empresas cujos profissionais foram entrevistados. No entanto, o que

foi destacado dessa experiência é a importância da medição de resultados, de forma a divulgar resultados, como os indicados na *Figura 1*.

No mesmo artigo, afirma-se que atualmente o departamento de compras gerencia pouco mais de 60% do total de despesas das empresas. Dentro deste panorama afirma-se também que o potencial de economia gerado para cada dólar sob gerência do departamento é em torno de 6 a 12% durante o primeiro ciclo de contratação.

### **2.3. Objetivos da Área de Compras**

De forma geral, a área de compras tem como principal objetivo a redução e estabilização de custos ao longo do tempo. Por esse motivo o principal indicador de desempenho na maior parte das empresas é a economia gerada, ou seja, o custo monetário economizado por meio dos processos de contratação / aquisição de itens e serviços (Bartolini, 2012).

De acordo com Monczka *et al.* (2007), os objetivos de uma organização de compras de alto nível vão muito além do objetivo tradicional de obtenção de bens e serviços em resposta às necessidades internas. Eles devem: suportar os requisitos operacionais; gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente; gestão da base de fornecimento; desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais; suportar metas e objetivos organizacionais; e desenvolver estratégias integradas de compras que suportem as estratégias organizacionais.

Nesse contexto, suportar os requisitos operacionais de toda a organização significa ter uma estratégia para prover continuamente as necessidades de materiais e serviços da empresa como um todo e de cada departamento, mantendo a qualidade requisitada, no preço certo, da fonte certa, dentro da especificação, na quantidade necessária e com entrega no momento correto, para o cliente certo (Monczka *et al.*, 2007).

Gerenciar o processo de compras eficiente e efetivamente inclui: determinar nível técnico do pessoal de compras, desenvolver e incluir a área de compras aos orçamentos administrativos, prover treinamento profissional e oportunidade de crescimento para os profissionais, introduzir sistemas de compras eficazes e

efetivos dentro das limitações dos recursos pessoais, orçamentários e de tempo disponíveis (Monczka *et al.*, 2007).

Gestão da base de fornecimento compreende as etapas de seleção, desenvolvimento e manutenção do fornecimento. O departamento de compras deve se manter atualizado das condições do mercado, identificar novos fornecedores potenciais e desenvolver o relacionamento com os fornecedores existentes para obtenção de confiabilidade e qualidade. Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais quer dizer manter uma integração e comunicação interna de forma a gerar resultados positivos (Monczka *et al.*, 2007).

Assim, o mesmo departamento deve suportar metas e objetivos organizacionais a fim de gerar impactos positivos no desempenho geral da empresa, proporcionando vantagens competitivas à mesma dentro do mercado. Desenvolver estratégias integradas de compras que suportem as estratégias organizacionais, assumindo um papel proativo no planejamento estratégico da empresa com informações de mercado e tendências, estratégias de compra, identificação de áreas críticas e planos de contingência e monitoramento de uma base de fornecimento competitiva para a organização (Monczka *et al.*, 2007).

As atividades do departamento de compras necessárias para alcançar o objetivo principal estão pontuadas no tópico 2.4.

Wisner e Stanley (2008) enumeraram em seu estudo um resumo dos objetivos da gestão de suprimentos e compras. Os autores incluíram: manutenção do fluxo de bens e serviços para a cadeia de suprimentos da organização, dentro do nível de serviço requerido de forma contínua; minimização do investimento em estoque; manutenção do nível de qualidade dos bens e serviços comprados; identificação e desenvolvimento de fornecedores competentes; padronização de bens e serviços comprados, quando possível, com o intuito de redução de custos; desenvolvimento de relacionamentos positivos com demais departamentos da organização; operação do departamento de compras com o menor custo administrativo e identificação de oportunidades de geração de vantagem competitiva para a organização e sua cadeia de suprimentos.

## 2.4. Principais Atividades

Esta seção apresenta um resumo das principais atividades envolvidas na função de compras, generalizando o que pode ser específico dependendo da categoria a ser adquirida e da organização de responsabilidades de cada empresa.

Novack e Simco (1991) apresentaram metodologia com as seguintes etapas: determinação do tipo de compra; determinação do nível necessário de investimento; execução da compra; e avaliação da eficácia do processo de compras. O primeiro passo é definir o tipo de compra sendo realizada, que pode ser a recompra de um item ou compra de um novo item. O segundo passo é determinar o nível de tempo e informação interna ou externa (investimentos) necessários. O terceiro passo é a execução em si do processo de compra, que de acordo com os autores passa pela realização de atividades operacionais. O quarto e último passo da metodologia é a avaliação do processo, para garantia do atendimento da necessidade e identificação de desvios para ações corretivas e preventivas além da validação que o investimento realizado foi de acordo com o previsto.

A metodologia proposta por Anderson e Katz (1998) é composta por seis etapas: criação do plano anual, no qual os objetivos do ano são definidos para cada categoria de compra; desenvolvimento de requerimentos, nos quais especificações detalhadas dos produtos e serviços críticos necessários pela organização são elaboradas; desenvolvimento da estratégia de compras, etapa na qual são tomadas decisões como “fazer ou comprar” e estratégias de compras são delineadas, em geral com equipe multifuncional; avaliação e seleção de fornecedores, tanto atuais como potenciais; aquisição de materiais e serviços; gerenciamento dos relacionamentos com os fornecedores-chaves da organização.

Ferrari (1999) apresenta sua visão para a compra estratégica em quatro componentes: análise dos custos da empresa; definição das estratégias de fazer ou comprar e, no caso da compra, definição da estratégia de compra e de potenciais fornecedores; solicitação de propostas, negociação e contratação; e monitoramento e desenvolvimento dos fornecedores.

Nissen (1999) apresenta um processo de compra que se inicia com a identificação da necessidade de fornecimento e termina com o pagamento ao fornecedor após entrega de produto ou realização do serviço. O mesmo se

encontra ilustrado na *Figura 2* e deve-se destacar que este modelo apresenta as responsabilidades de cada agente dentro do processo.

USUÁRIO	COMPRAS	FORNECEDOR
1-Identificação de Requerimentos		
2-Pesquisa de Mercado		
3-Requisição de Compra		
	4-Verifica Requisição	
	5-Pesquisa Fontes de Fornecimento	
	6-Envia Solicitação de Cotação	
		7-Prepara as Cotações
	8-Analisa as Cotações	
9-Seleciona o Fornecedor		
	10-Emite Ordem e Compra	
		11-Envia a Fatura e o Bem Vendido
	12-Recebimento dos Bens	
13-Usa os Bens		
	14-Faz Pagamento	
		15-Deposita Pagamento

*Figura 2. Modelo de Processo de Compra. Fonte: Nissen (1999)*

Para Kotabe e Helsen (2000), a atividade de compras é composta de três fases. A primeira é a identificação da necessidade e formulação do problema a ser solucionado, e a justificativa de compra. A segunda é a caracterização de mercado fornecedor disponível para atendimento à demanda previamente levantada. A terceira é a escolha propriamente dita da solução, a tomada de decisão.

Para Kotler (2000), o processo de compras consiste na identificação da necessidade de comprar produtos e serviço e, então, identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos. Ele divide o processo em oito estágios, que podem ou não ser necessários, dependendo da classe de compra tratada. De acordo com Kotler (2000), as compras podem ser categorizadas em três classes de compras distintas: nova tarefa, quando é a primeira vez que o item é comprado; recompra simples em que é uma aquisição frequente e de menor complexidade; e a recompra modificada que indica categoria de material ou serviço que já foi adquirida anteriormente, porém que na compra a ser realizada teve suas características alteradas. A *Tabela 3* ilustra as classes de compra com as respectivas fases de compra aplicáveis a cada uma.

Comportamento de Compra Organizacional		Classes de Compra		
Fases de Compra		Nova Tarefa	Recompra Modificada	Recompra Simples
	Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
	Descrição da Necessidade Geral	Sim	Talvez	Não
	Especificação do Produto	Sim	Sim	Sim
	Procura de Fornecedores	Sim	Talvez	Não
	Solicitação de Proposta	Sim	Talvez	Não
	Seleção do Fornecedor	Sim	Talvez	Não
	Especificação do Pedido de Rotina	Sim	Talvez	Não
	Revisão do Desempenho	Sim	Sim	Sim

Tabela 3. Fases de Compra de Classes de Compra. Fonte: Kotler (2000)

Roberts (2003) define *strategic sourcing* como 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. Monczka *et al.* (2002) definem *strategic sourcing* como um conjunto de funções e atividades realizadas pela área de compras com o objetivo de alcançar metas delineadas no planejamento estratégico corporativo.

Freytag e Kirk (2003) e Ogden (2003) apresentam versões do processo de compra estratégica similares aos apresentados anteriormente. Neves (2003) propõe em seu trabalho o modelo ilustrado em Figura 3 para a compra estratégica.

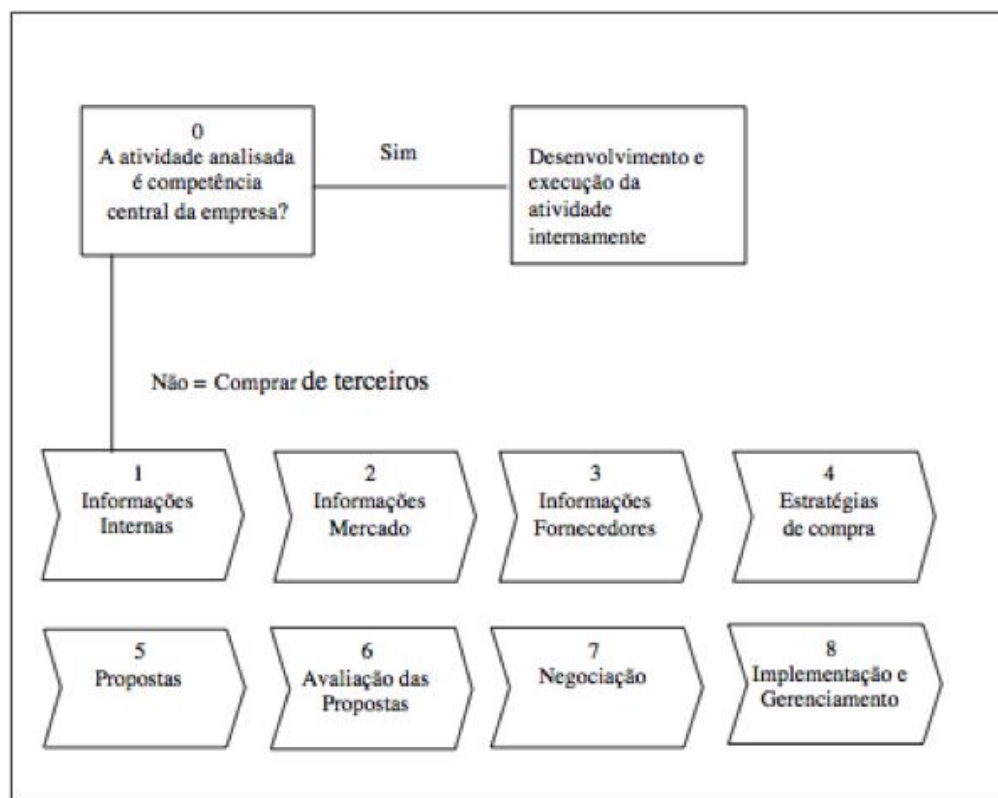


Figura 3. Modelo para Compra Estratégica. Fonte: Neves (2003)

Monczka *et al.* (2002), Razuk (2004) e Saliba (2006) fazem referência a cinco estágios que compõem o ciclo do processo de compras. São eles: identificação ou antecipação das necessidades de produtos ou serviços da organização; avaliação de potenciais fornecedores; seleção de fornecedores; solicitação e recebimento dos bens/serviços contratados; e avaliação e gestão contínua do desempenho dos fornecedores.

Para Neves e Hamacher (2005), a gestão da cadeia de suprimentos envolve o relacionamento da empresa com fornecedores e clientes, e a integração dos processos e funções da empresa, sendo compras um dos principais componentes. Dentre as atividades executadas no processo de compras, são apresentadas: desenvolvimento de planos estratégicos com os fornecedores para suporte do fluxo da manufatura e para o desenvolvimento de novos produtos; categorização dos fornecedores levando em conta várias dimensões, tais como criticidade e contribuição para a organização; e gerenciamento dos fornecedores em bases globais, entre outros.

Para Neves e Hamacher (2005), as principais atividades realizadas pela área de compras são numeradas a seguir em ordem de execução. A primeira atividade é a análise dos custos da empresa com a compra de bens e serviços no passado



recente (12 a 24 meses) e quais são os custos futuros projetados, levando em consideração estratégias corporativas relevantes. No levantamento de dados é importante obter o maior nível de detalhamento possível.

A segunda atividade é a obtenção de informações do mercador fornecedor, que se inicia pelo levantamento de dados de fornecedores que fazem parte da base de fornecimento atual da empresa. Esta etapa é útil para a modelagem de custo, no sentido de obter melhor entendimento da lógica de formação de preço do item a ser adquirido para construção de modelo de processo mais adequado; também é importante para a etapa de negociação, para que a equipe de negociação esteja preparada; para assegurar a continuidade do suprimento, conhecendo a dinâmica do mercado; para avaliar alternativas de suprimentos; entre outros. Essa análise tem três grupos de dados: macroeconômicos, específicos da indústria e específicos dos fornecedores.

A terceira atividade é a definição das estratégias de compra que, de forma resumida, seria a classificação de bens e/ou serviços a serem comprados de acordo com valor de compra e risco de suprimento. São quatro grandes grupos de itens de compra: os produtos táticos ou não-críticos, produtos alavancados, produtos críticos e produtos estratégicos. Para cada grupo, uma estratégia de compra é a mais adequada, desde a simplificação do processo a realização de alianças estratégicas. Esse tema será explorado de forma mais aprofundada no tópico 2.5.

A quarta atividade é a contratação em si, e o acompanhamento do contrato. Essa etapa do processo contempla a escolha de fornecedores pré-selecionados para serem convidados ao processo de negociação, montagem e envio de solicitações de propostas, avaliação das propostas recebidas, negociação com fornecedores, contratação do fornecedor vencedor e acompanhamento de contrato. Para que a solicitação de propostas seja bem sucedida é importante que seja compartilhado o maior número de informações possível.

A metodologia proposta pela consultoria A.T. Kearney em 2008 é composta por sete etapas: (i) análise da situação atual; (ii) análise de mercado, atividade esta dividida em etapa focada nos fornecedores e etapa focada no mercado; (iii) definição da estratégia de fornecimento, onde são definidos objetivos de melhoria de curto, médio e longo prazo; (iv) abordagem do mercado fornecedor, onde o intuito é a seleção de fornecedores que melhor atendem às necessidades, incluindo a abordagem dos fornecedores, elaboração da Requisição de Proposta (RFP –

*Request for Proposal*) e publicação da mesma, esclarecimento de dúvidas, recebimento e avaliação de propostas do mercado; (v) negociação e seleção de fornecedores, nesta etapa são realizadas as atividades de preparação de estratégia de negociação, realização da negociação, seleção do(s) vencedor(es), estabelecimento de acordos ou contratos formais e refinamento de estratégias de longo prazo; (vi) implementação, na qual o plano de implementação é elaborado avaliando possíveis falhas e ações preventivas, desenvolvimento de plano de comunicação e implementação de ações planejadas; (vii) controle, etapa final que objetiva a definição de indicadores de desempenho a serem utilizados para mensurar resultados obtidos e contribuir na elaboração de planos de melhorias e elaboração de avaliação de desempenho de fornecedores adicionalmente.

## 2.5. Estratégias de Compras

Toda empresa tem (ou deveria ter) um planejamento de como ela irá se diferenciar de seus concorrentes, atingir seus objetivos de crescimento, gerenciar seus custos, atingir a satisfação dos clientes e manter uma lucratividade contínua de forma a atender ou superar as expectativas de seus *stakeholders*, isto é, toda empresa tem (ou deveria ter) uma estratégia corporativa (Monczka *et al.*, 2002).

A definição da estratégia de compra é parte integrante do processo de compra de qualquer produto ou serviço. Como este será o foco dessa dissertação, este tema será explorado de forma mais aprofundada.

Como primeira referência tem-se a definição de Chandler (1990) para estratégia, de forma geral, como sendo a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

Farmer (1978) indica que, para a definição de uma estratégia estruturada de compras, os itens a serem comprados devem ser avaliados. Farmer (1978) recomenda para itens que necessitam de garantia de suprimento de longo prazo, a estratégia de integração vertical; para itens cujo objetivo é minimizar o custo logístico, a compra baseada em localização; para itens cuja quantidade de fornecedores é muito baixa, alavancar o desenvolvimento de novas fontes de suprimentos ou criação de materiais/soluções alternativas e, dependendo da avaliação do cenário, investimento na cadeia de suprimentos atual; para itens em

que o relacionamento com o fornecedor deve ser extremamente estratégico, avaliar possível desenvolvimento conjunto do produto. Para todos os cenários indicados, um ponto também levantado por Farmer (1978) é a atratividade do pedido a ser realizado, para tal é recomendado que os pedidos tenham consolidação de quantidades, estabilidade de pedido, com frequência necessária de forma clara, e condições de pagamento atraentes, a fim de assegurar um processo bem sucedido.

De acordo com Corey (1978), a estratégia de compras envolve planos de ação para a obtenção de suprimentos e para o relacionamento com fornecedores. Spekman (1989) e Caddick e Dale (1987) complementam que, para a elaboração e execução destes planos de ação, os objetivos da função de compras devem estar alinhados aos objetivos corporativos.

Nesse sentido, Porter (1980) provê uma abordagem clássica para a formulação de uma estratégia, onde o autor reconhece a função de compras como estratégica dentro da missão da competitividade da empresa.

Freeman e Cavinato (1990) afirmam que as estratégias de compras são desenhadas em torno das necessidades da organização como um todo, que é capaz de dar suporte ao planejamento corporativo e ao valor da organização.

Watts *et al.* (1992) também enfatizou a conexão entre estratégia corporativa e estratégia de compras, com a seguinte afirmação: A estratégia do departamento de compras pode ser considerada como o conjunto de decisões direcionada para a compra de materiais e serviços necessários para dar suporte às atividades operacionais, as quais devem ser consistentes com a estratégia corporativa. As estratégias de produção e de compra devem ser alinhadas de forma a contribuir para a estratégia corporativa.

Steele e Court (1996) definem que a estratégia de compras é o desenvolvimento de formas para abordar e interagir com o mercado fornecedor, levando em consideração, não somente a situação atual, mas também como ela pode se desenvolver no futuro.

Para Axelsson *et al.* (2005), o termo *strategic sourcing* reflete a ênfase nas atividades estratégicas relacionadas às aquisições de produtos e serviços, por meio de processos multifuncionais focados no gerenciamento da integração e desenvolvimento dos fornecedores, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

Segundo Lysons e Farrington (2006), *sourcing* é o processo de identificar, selecionar e desenvolver fornecedores, e é uma atividade chave de compras, podendo estar tanto no nível tático e operacional como no nível estratégico.

A partir deste momento, serão identificadas metodologias de mercado para estabelecimento de estratégias de compras adotadas pelas empresas que podem depender tanto da visão estratégica da empresa, assim como, do ambiente em que está inserida a mesma. Serão apresentadas as metodologias: Análise de portfólio com a Matriz Estratégica, Análise das cinco forças de Porter e a Análise PESTEL.

### **2.5.1. Análise de Portfólio com a Matriz Estratégica**

A metodologia de análise de portfólio, por meio de uma Matriz Estratégica, tem como objetivo a classificação de produtos e serviços a serem adquiridos e a criação de estratégias de acordo com as características dos mesmos. Esse tipo de análise surgiu com o trabalho de Kraljic (1983), apresentado a seguir.

#### **2.5.1.1. Modelo de Kraljic (1983)**

De acordo com Kraljic (1983), em meio a modificações no ambiente de competitividade entre empresas, para conseguir manter a disponibilidade de produtos críticos com custo competitivo, deveria haver uma mudança de paradigma nos modelos de aquisição, passando de uma visão operacional para um modelo de gerenciamento estratégico de compras. A *Figura 4* mostra os estágios de aprimoramento do modelo de compras do autor.

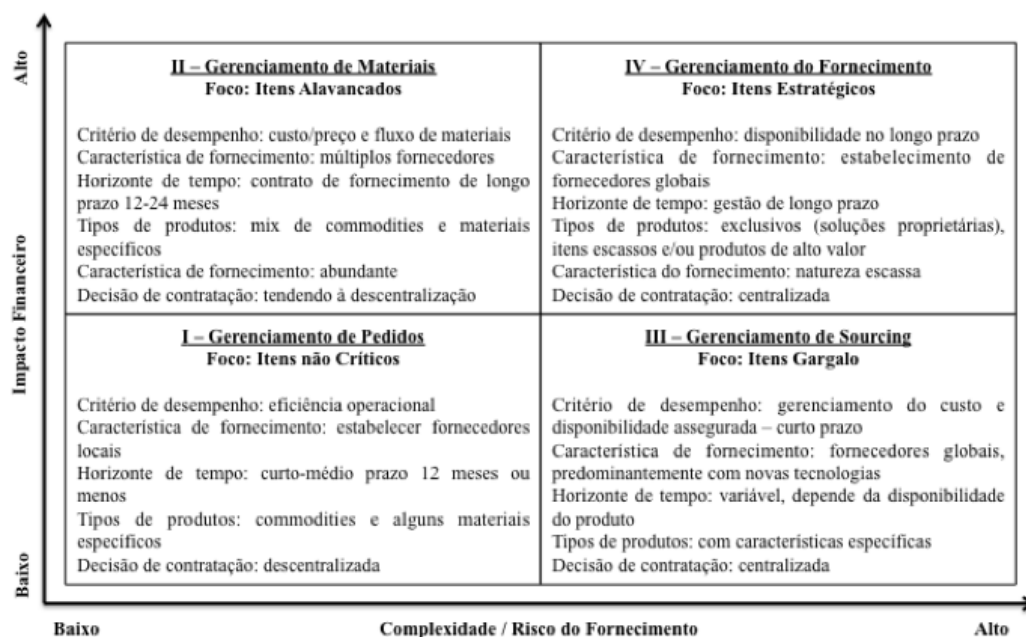


Figura 4. Modelo de Matriz Estratégica. Fonte: Kraljic (1983)

Outros pesquisadores introduziram variações da versão original da matriz de Kraljic como Elliott-Shircore e Steele (1985); Syson (1992); Hadelar e Evans (1994); Olsen e Ellram (1997). O fundamento de todos os modelos, de acordo com Dubois e Pedersen (2002), é a diferença de poder e dependência entre compradores e fornecedores, inclusive no modelo de Kraljic, embora não explicitamente. A relação de poder e dependência entre os compradores e fornecedores são fatores significativos na estratégia de compra de cada quadrante (Nellore e Soderquist, 2000).

O modelo de Olsen e Ellram (1997) possui três passos e se diferencia do Kraljic (1983), pois ao invés de utilizar o risco de fornecimento como um dos eixos de classificação, utiliza a dificuldade de compra no primeiro passo. No segundo passo, o modelo analisa, especificamente, a relação de poder e dependência entre comprador e fornecedor e a atratividade do item para o mercado. No terceiro passo a adição do modelo ao de Kraljic é a recomendação para o gerenciamento dos diferentes tipos de relacionamentos com o (s) fornecedor (es). (Olsen e Ellram, 1997)

O modelo de Bensaou (1999) tem foco maior em aspectos internos e externos do relacionamento com o fornecedor. No primeiro passo, se diferencia do modelo de Kraljic (1983) por modificar o eixo de risco de fornecimento com o impacto de valor para o fornecedor. O segundo passo é uma análise contextual dos componentes de mercado e características dos fornecedores e tem como terceiro

passo o desenho de perfis de gerenciamento para cada quadrante. (Bensaou, 1999)

Monczka *et al.* (2002) constroem uma matriz semelhante, porém com os eixos “Valor do Produto para o Comprador” e “Número de Fornecedores Capacitados”, com foco similar ao modelo de Bensaou (1999).

Já Steele e Court (1996) utilizam como eixos de sua matriz o “custo relativo do produto” e o “risco ou exposição”, sendo muito similar ao modelo de Kraljic (1983). No entanto, suas recomendações focam em direcionar esforços da área de compras.

O modelo de Kraljic (1983) é o que será utilizado na análise do estudo de caso a ser apresentado nessa dissertação, por ser o mais popular entre os modelos apresentados na literatura da disciplina disponível, tanto no meio acadêmico como profissional. Evidências dessa popularidade no meio acadêmico podem ser verificadas nos estudos enumerados a seguir: Olsen e Ellram (1997); Dyer *et al.* (1998); Bensaou (1999); Croom (2000); Nellore e Soderquist (2000); Wynstra e Ten Pierick (2000); Lilliecreutz e Ydreskog (2001); Dubois e Pedersen (2002); Gelderman e Van Weele (2002); Zolkiewski e Turnbull (2002); (Gelderman e Van Weele (2003); Wagner e Johnson (2004); Caniels e Gelderman (2005); Gelderman e Van Weele (2005). Evidências de sua popularidade no meio profissional podem ser verificadas com os estudos a seguir: Gelderman (2003) e Kamann e Bakker (2004).

A ideia geral da metodologia de Kraljic (1983) encontrada na *Figura 5* é minimizar o risco de suprimento e usufruir ao máximo do poder de barganha do comprador.

A matriz estratégica, apresentada na *Figura 4*, mostra os quadrantes de classificação das categorias de compra de acordo com o nível de impacto financeiro, eixo *y*, e o nível de risco de fornecimento, eixo *x*. A seguir são indicadas estratégias macro para cada um dos quadrantes, seguindo o estudo de Gelderman e Van Weele (2002) em cima da matriz estratégica.

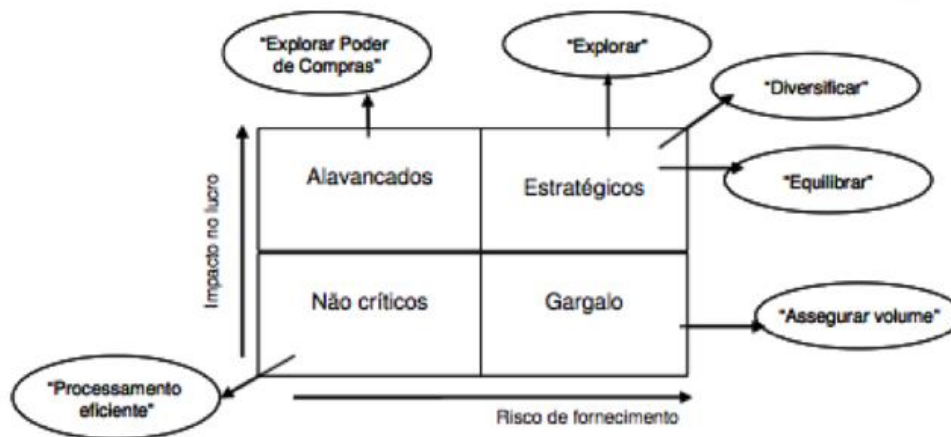


Figura 5. Estratégias macro para cada Quadrante. Fonte: adaptado de Kraljic (1983) por Gelderman e Van Weele (2002)

O processo apresentado por Gelderman e Van Weele (2002) tem três passos para o desenvolvimento de estratégias de compras para produtos ou categorias de produtos. O primeiro passo é a classificação dos produtos e serviços comprados nos quadrantes da matriz, conforme o impacto no lucro e risco de fornecimento de cada um. Posteriormente, a empresa deve pesar o poder de barganha de seus fornecedores contra seu próprio poder de barganha e, então, posicionar os produtos considerados estratégicos na matriz. Após esse posicionamento, as estratégias de compras e planos de ação para os produtos podem ser definidos.

A Tabela 4 mostra as atividades principais, informações necessárias e nível de tomada de decisão para cada quadrante do modelo.

Foco em Compras	Atividades principais	Informações necessárias	Nível de tomada de decisão
<b>Itens Estratégicos</b>	Informações acuradas sobre previsão de demanda Análise detalhada do mercado Formação de parcerias de longo-prazo com fornecedores Decisão do Make-or-Buy Análise de risco Oportunidades de contratos Alternativas de contratação Planos de contingenciamento logísticos Controle de estoques e vendas	Dados acurados do mercado Tendências de fornecimento de longo prazo Boa inteligência competitiva Curva de custo das indústrias	Nível executivo Vice-presidente, CPO Decisão centralizada
<b>Itens Gargalo</b>	Garantia de volume (custo adicional se necessário) Controle das informações de vendas Estoque de segurança Planos de contingenciamento	Previsão de demanda base médio prazo Ótimas informações de mercado Custos de inventário Planos de manutenção	Nível Gerencial Decisão centralizada
<b>Itens Alavancados</b>	Exploração total da força de compras Seleção de fornecedores Substituição de produtos Negociação de preços ditada por compras Aquisições feitas na base "spot" ou pontuais. Otimização do volume	Boas informações de mercado Planejamento da demanda no curto-médio prazo Informações acuradas de vendas Informação sobre custos de transporte	Nível de Coordenação ou Supervisão Decisão descentralizada tendendo à centralização
<b>Itens Não críticos</b>	Padronização dos produtos Monitoração do volume de pedidos Otimização de estoques Processamento eficiente de pedidos	Boa visão de mercado Previsão de demanda no curto prazo Pedidos na quantidade ideal (quantidade econômica de compras) Níveis de estoque	Decisão comprador Nível descentralizado

Tabela 4. Classificação dos requisitos para compras de produtos. Fonte: Kraljic (1983)

Para itens não-críticos (baixo impacto no lucro e baixo risco de fornecimento), muitas alternativas de fornecimento são encontradas, sendo portanto, itens de fácil aquisição. A recomendação é o processamento eficiente, simplificação do processo, consolidando as requisições de compra da empresa de forma a reduzir o número de transações e otimizando o estoque. A intenção nesse caso é reduzir a complexidade logística e administrativa da compra (Olsen e Ellram, 1997). Elliott-Shircore e Steele (1985) e Kempeners e Van Weele (1997)



destacam a padronização de especificações e consolidação de requisições como formas de aumentar o poder de compra existente. Em casos em que esse tipo de consolidação não é possível, Elliott-Shircore e Steele (1985) e Kempeners e Van Weele (1997) recomendam utilizar alternativas de pedidos individuais que sejam padronizadas como, por exemplo, o cartão de compra de refeições e a utilização de catálogos de compra.

Para itens alavancados (alto impacto no lucro e baixo risco de fornecimento), a recomendação é que o comprador explore o poder de barganha que possui. Esses itens se caracterizam por terem múltiplos fornecedores disponíveis e especificação padronizada (ou seja, podendo ser atendido por diversos fornecedores distintos), gerando aos compradores muitas possibilidades de negociação agressiva (Olsen e Ellram, 1997; Van Weele, 2000). Em casos em que o fornecedor esteja disposto e possa contribuir agregando para a vantagem competitiva da empresa, pode-se realizar uma estratégia de formação de parceria estratégica, sendo então uma relação balanceada entre fornecedor-comprador (Kempeners e Van Weele, 1997). Caso o volume de compras da empresa seja pequeno para determinado item que poderia ser alavancado, uma solução possível é a criação de um consórcio de compra, com isso duas ou mais organizações independentes consolidam suas demandas de forma a alavancar o poder de negociação da compra de tal item (Hendrick, 1997).

Para itens do tipo gargalo (baixo impacto no lucro e alto risco de fornecimento), os fornecedores tem a posição de domínio (Kempeners e Van Weele, 1997). Neste caso, a estratégia comumente recomendada é a aceitação da dependência e mitigação de riscos, buscando reduzir quaisquer efeitos negativos decorrentes desse posicionamento. Para manter o relacionamento existente, é recomendado assegurar volumes de compras, de forma a manter o fornecedor em questão interessado, e ter planos de contingência, previamente definidos. Caso possível, buscar fornecedores alternativos, de forma a se mover o item gargalo para o quadrante de item não-crítico.

Para itens estratégicos (alto impacto no lucro e alto risco de fornecimento), recomenda-se a formação de parcerias estratégicas como forma de contrabalancear o risco de suprimento dada a confiança existente neste tipo de relacionamento (Elliott-Shircore e Steele, 1985). Um relacionamento colaborativo de longo prazo e próximo com o fornecedor gera melhorias na qualidade do

produto, confiança na entrega, redução de *lead times*, desenvolvimento de produto, design de produto, resultando na redução de custos (Tuten e Urban, 2001; Hadelier e Evans, 1994).

Relacionamentos de parceria mencionados acima podem ser gerados por meio do desenvolvimento de fornecedores, na qual a empresa facilita o crescimento do fornecedor, investindo no mesmo, seja em aumento de capacidade ou no desempenho com comprometimento a longo prazo (Krause, 1997). No caso do suprimento global (*global sourcing*), no qual a compra dos produtos pode ser realizada internacionalmente gerando oportunidades de exploração de mercados de custos inferiores; formação de alianças estratégicas, com a integração de empresas de múltiplas funções internas exigindo confiança pelo compartilhamento de informações e comprometimento de longo prazo (Pyke e Johnson, 2002); e sociedades que podem ser do tipo *joint venture* ou entre compradores e fornecedores.

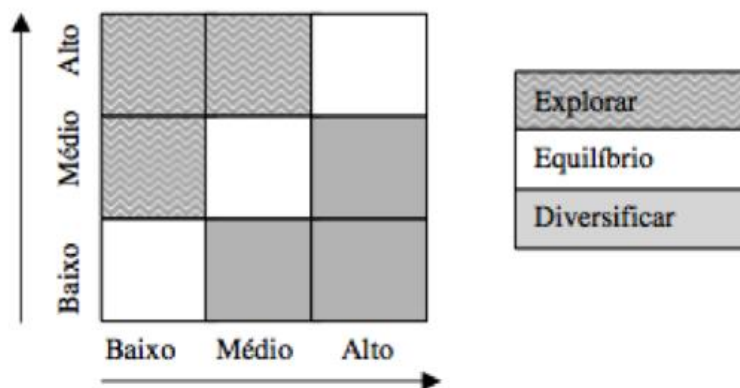
A escolha de uma estratégia para uma determinada contratação deve considerar o posicionamento do comprador e do fornecedor no mercado. Para avaliar a força do fornecedor e do comprador dentro do mercado, com a finalidade de minimizar sua vulnerabilidade no processo e alavancar o poder de compra, o modelo de Kraljic (1983) lista alguns critérios na *Tabela 5*.

<b>Força do mercado fornecedor</b>	<b>Força da empresa compradora</b>
Dimensão do mercado versus capacidade do fornecedor	Dimensão do volume de compras versus capacidade das principais unidades
Crescimento do mercado versus crescimento da capacidade	Crescimento da demanda versus crescimento da capacidade
Utilização da capacidade ou risco de gargalo	Utilização da capacidade das unidades principais
Estrutura competitiva	Divisão do mercado em face aos principais competidores
ROI1 e/ou ROC2	Lucratividade dos principais produtos finais
Estrutura de custos e preços	Estrutura de custos e de preços
Estabilidade do ponto de equilíbrio	Custo da não entrega
Singularidade do produto e estabilidade tecnológica	Capacidade de produção própria ou integral
Barreira aos entrantes (capital e know-how de mercado)	Custos de entrada às novas fontes versus custo de fabricação própria
Cenários logísticos	Logística

*Tabela 5. Critérios para avaliação do portfólio de Compras. Fonte: Kraljic (1983)*

A partir da *Tabela 5*, Kraljic (1983) delinea a critérios para a avaliação do

portfólio de compras no qual as sub-estratégias podem ser identificadas. Nessa matriz (representada na *Figura 6*), as células destacadas fazem referência aos tipos de riscos existentes.



*Figura 6. Matriz de portfólio de Compras. Fonte: Kraljic (1983)*

Dentro dessa classificação, existem ainda três sub-estratégias possíveis dependendo do poder de barganha do comprador da organização em relação ao mercado: no caso de dominância do comprador, explorar o poder; no caso de uma relação balanceada, manter o equilíbrio de poder; e no caso de dominância do mercado fornecedor, diversificar o portfólio de fornecedores com o intuito de reduzir tal dominância (Kraljic, 1983; Elliott-Shircore e Steele, 1985; Gelderman, 2003).

Conforme Silva (2007), pelo alto nível de influência nos resultados da empresa, a base para tomada de decisão nos itens estratégicos requer um conjunto de técnicas analíticas que envolvem o estudo do mercado, a mensuração de riscos, o uso de programas e modelos de simulação e otimização, o acompanhamento de índices financeiros e outros tipos de análises microeconômicas.

Essa classificação dos itens permite às organizações realizarem uma análise dos dados de mercado direcionada aos itens que lhes permite realizar esforços de acordo com as respectivas características do item sendo adquirido para gerar resultados mais significativos.

#### 2.5.1.2. Risco de Suprimento

Segundo Zsidisin (2002), risco de suprimento pode ser definido como a ocorrência potencial de um incidente associado com a logística de entrada de um fornecedor individual falhar, ou do mercado de suprimento, no qual o resultado é

gerado na inabilidade da empresa compradora atender a demanda do consumidor ou causar ameaças à vida e segurança do consumidor.

No artigo de Zsidisin (2003), foram destacados na *Tabela 6* as características do risco de fornecimento:

Característica	Definição ou Descrição	Referência
Restrições de capacidade	A inabilidade de um sistema para produzir uma quantidade resultante em um período de tempo particular.	Lee, Padmanabhan, Whang, 1997
Capacidade de redução de custo	O ato de reduzir o custo do mesmo tipo de produtos e serviços.	Steele, Court, 1996
Tempo de ciclo	O tempo entre a solicitação de compra para um fornecedor e seu recebimento.	Handfield, 1993; Hult, 1997
Desastres	Qualquer ocorrência que causa muito danos e calamidade.	Baird, Thomas, 1990; Wagennar, 1992
Performance ambiental	Atividades como seleção de materiais usados, processos de design de produtos e melhorias de processos.	Dean, Brown, 1995; Walton, Handfield, Melnyk, 1998
Saúde financeira de fornecedores	Tendências de lucratividade em fluxo de caixa e a existência de garantias financeiras.	Krause, Handfield, 1999; Steele, Court, 1996
Transporte <i>inbound</i>	Métodos para distribuir, manusear, e transportar itens.	Lee, Billington, 1993; Noordewier et. al., 1997
Sofisticação e compatibilidade de sistema de informação	Capacidade do sistema de informação de fornecedores para transferir em tempo, com acuracidade as informações relevantes para os compradores.	Krause, Handfield, 1999; Lee et. al., 1997
Gerenciamento de estoque	Habilidade do fornecedor para gerenciar matérias-primas, produtos em andamento e produtos acabados e em estoques.	Krause, Handfield, 1999
Responsabilidades legais	Restrições legalmente aplicáveis ou compromissos relacionados ao uso do material, produto ou serviço.	Zsidisin, Ellram, 1999
Visão gerencial	Atitude de gerenciamento do fornecedor e habilidade de previsão de mudanças no mercado e na indústria.	Krause, Handfield, 1999
Aumento de preço de mercado	Tendências, eventos, ou desenvolvimentos que podem aumentar os preços.	Steele, Court, 1996
Número de fornecedores	A existência de condições de um monopólio ou de um oligopólio no	Kraljic, 1983; Steele, Court, 1996

disponíveis	mercado fornecedor.	
Mudanças de processos tecnológicos	A frequência de novas ideias e tecnologia emergente.	Robertson, Gatignon, 1998; Walker, Weber, 1984
Mudanças de design de produto	A imprevisibilidade de mudanças em tecnologia de produto.	Noordewier et. al., 1990; Stump, 1995
Qualidade	A habilidade dos fornecedores se conformarem com as especificações.	Noordewier et. al., 1990
Imprecisões de quantidades de expedição	A diferença entre a demanda real pedida e a quantidade enviada.	Steele, Court, 1996
Disponibilidade de fornecimento	Disponibilidade de materiais estratégicos em termos de qualidade e quantidade e a força relativa de fornecedores.	Noordewier et. al., 1990; Steele, Court, 1996
Mudanças de volume e mix de requerimentos	Flutuação da demanda em quantidade e tipo para um componente ou serviço.	Noordewier et. al., 1990; Walker, Weber, 1984

*Tabela 6. Resumo de estudo sobre o tema Risco de Fornecimento. Fonte: Zsidisin (2003)*

Segundo Zsidisin (2002), a percepção de risco de suprimento é alto quando há um alto impacto financeiro, uma nova aplicação do produto, mercados globais dinâmicos, possibilidade de desastres, restrições da capacidade do mercado, preços instáveis, poucos fornecedores qualificados, capacidade de fornecimento limitada, incapacidade do fornecedor para redução de custo, tempos de ciclo imprevisíveis, sistema de informação incompatível, problemas de qualidade, processo de produção dos fornecedores inflexível. Dentro do contexto, a percepção de risco de suprimento é baixa quando o impacto financeiro é baixo, é um produto existente, o mercado global é estável, há baixa possibilidade de desastres, há capacidade excessiva de fornecimento no mercado, os preços estão estáveis ou em declínio, existem muitos fornecedores qualificados, não há restrições de capacidade de fornecedores, existe capacidade de redução de custo, tempos de ciclo previsíveis, sistema de informação integrado, níveis de qualidade altos e processos de produção dos fornecedores flexíveis.

### **2.5.2. Análise das cinco forças de Porter**

Segundo Porter (1979), a natureza e o grau de competitividade em uma indústria depende de cinco forças: a ameaça de novos entrantes, o poder de

barganha do consumidor, o poder de barganha do fornecedor, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre empresas.

A resultante dessas forças determinará o potencial de lucro que existe em determinada indústria. Quanto menor o impacto das forças, maior o potencial de lucratividade dentro da indústria. (Porter, 1979)

O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa em uma indústria é conseguir se posicionar de forma que seja possível se defender dos fatores de competição e/ou para afetá-los de acordo com seus objetivos. (Porter, 1980)

A ideia dessa análise é que a empresa consiga se posicionar dentro do quadro de forças e, fundamentada nesta análise, elaborar o melhor plano de ação para garantir não só sua sobrevivência, mas também seu crescimento e lucratividade final (Porter, 1979). Conforme Rasouli e Malabad (2014), a análise competitiva não impacta somente na formulação da estratégia de negócio da empresa, mas também no suporte financeiro, de marketing, análise de segurança e em muitas outras áreas relacionadas aos negócios, tendo um alto impacto no resultado corporativo.

É importante destacar que as próprias empresas podem influenciar a(s) variável(is) dependendo do seu posicionamento na indústria. (Porter, 1979)

A Figura 7 indica diagrama das Cinco Forças de Porter:

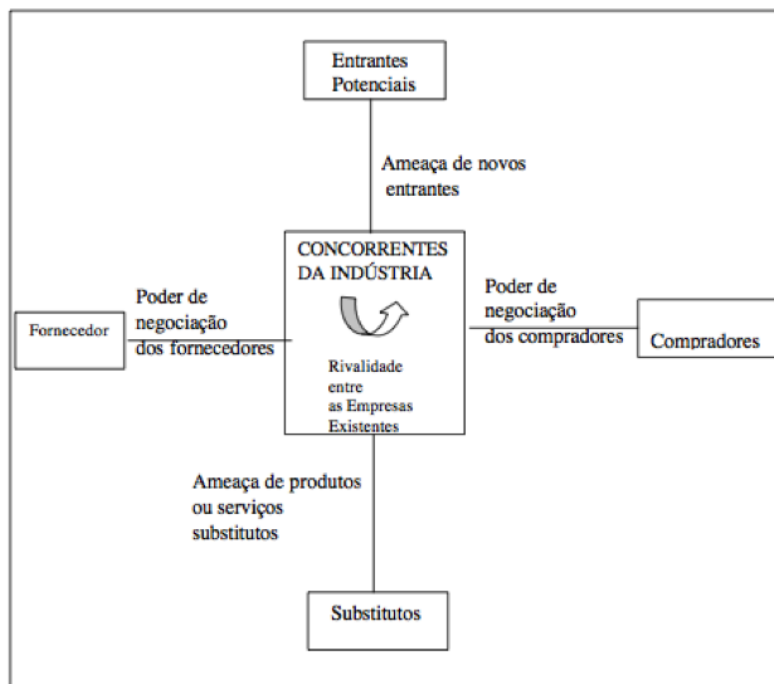


Figura 7. Representação das cinco forças de Porter. Fonte: Neves (2003)

Parker e Lehmann (2011) definem o modelo das cinco forças de Porter como um *framework* que classifica e analisa as forças mais importantes, afetando a intensidade da competição em uma indústria e seu nível de lucratividade.

Segundo Dobbs (2014), o cenário resultante das cinco forças auxilia a descrever o contexto da indústria e forma a natureza dos relacionamentos competitivos dentro desta indústria.

Landeros e Monczka (1989) utilizaram o modelo de posicionamento competitivo de Porter para sugerir que a função de compras pode ter um papel relevante no posicionamento estratégico da empresa, ao utilizar o relacionamento cooperativo comprador-fornecedor para apoiar a estratégia de diferenciação de produto, liderança em custos ou segmentação de mercado.

#### 2.5.2.1. Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Porter (1979), os novos entrantes trazem novas capacidades e objetivo de conquistar *market share* e, em geral, com investimentos altos. Segundo Sacconaghi *et al.* (2005), os novos entrantes é a ameaça irão competir por fornecedores existentes na indústria.

O sucesso dos novos entrantes depende do nível de barreiras de entrada existentes na indústria. Porter (1979) apresenta sete tipos de barreiras de entrada: economias de escala (desvantagem para o novo entrante em termos de custo unitário); diferenciação de produto (identificação de marca, confiança no produto existente); requerimentos de capital (altos investimentos iniciais); desvantagens de custos independente do tamanho; acesso a canais de distribuição (relacionamento já firmados, contratos existentes); políticas governamentais; e retaliação antecipada.

Geralmente, novos entrantes em uma indústria tem uma aspiração e capacidade para conquistar *market share* o que gera uma maior pressão em custos, preços e na taxa de investimento necessária para a competição (Livingstone e Tigert, 1987; Marques *et al.*, 2000). Especialmente quando os novos entrantes estão expandindo para outros mercados, nos quais podem influenciar as capacidades atuais e fluxos de caixa ampliando, dessa forma, a rivalidade do mercado (Marques *et al.*, 2000).

#### 2.5.2.2. Poder de Barganha do Fornecedor

O poder de barganha do fornecedor se refere, conforme Wan e Beil (2009), à pressão que os fornecedores podem exercer no negócio ao aumentar preços, reduzir qualidade, limitar a entrega de produtos, alterar as especificações dos produtos oferecidos, ou reduzir disponibilidade de seus produtos.

Segundo Porter (1979), o poder de barganha do fornecedor ocorre quando: o mercado é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que o mercado para o qual vende; o produto é único ou diferenciado; existem custos adicionais de troca; se as linhas de produção são conectadas; a indústria não é um grupo consumidor importante para o fornecedor; a ameaça de integração para frente na cadeia é real; o comprador não representa uma ameaça de integração para trás na cadeia; ou o comprador tem alto custo no processo de compra.

Quando o poder dos fornecedores é muito grande, eles podem impactar a rentabilidade de toda uma indústria. A função de compras nas empresas deve ter como objetivo encontrar mecanismos para evitar criar especificações com mercados de alto poder dos fornecedores ou, caso não seja possível, mitigar os impactos do poder dos fornecedores. Para este fim, Porter (1980) apresenta as estratégias de compras: dispersão de compras; evitar custos de mudança; estimular fontes alternativas qualificadas; padronizar produtos comprados; criar uma ameaça de integração para trás na cadeia; realizar integração parcial caso possível e aplicável (Neves, 2003).

Cox (2001) apresenta na *Figura 8* doze fontes de poder de barganha do fornecedor sobre o comprador.



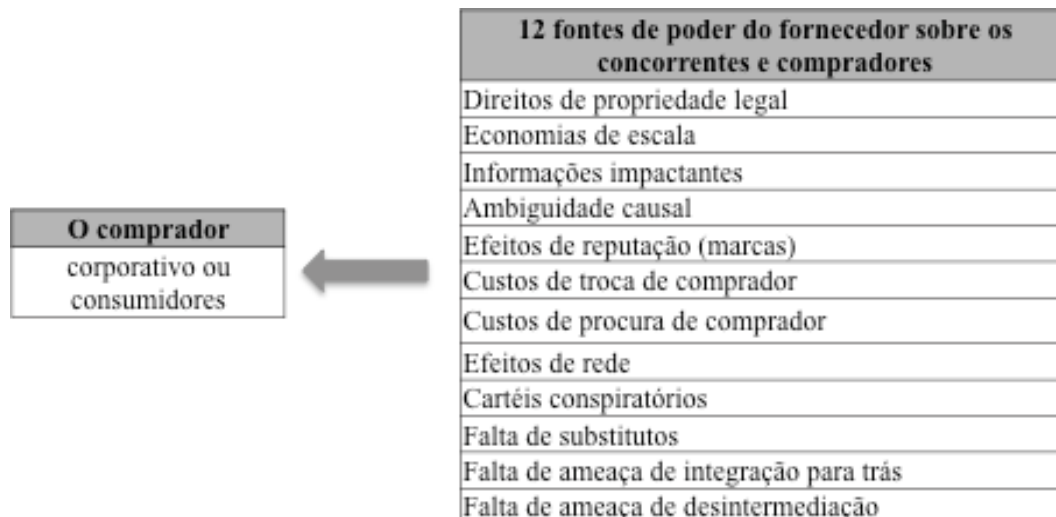


Figura 8. Doze Fontes de Poder de Barganha do Fornecedor. Fonte: Cox (2001)

### 2.5.2.3. Poder de Barganha do Comprador

O poder de barganha do comprador foi definido por Solomon e Rabolt (2004) como a pressão que consumidores podem exercer no negócio, para obter disponibilidade de produtos de alta qualidade, melhores serviços e preços mais baixos. Além de gerar competição e rivalidade dentro da indústria, reduzindo a lucratividade dos fornecedores.

Segundo Porter (1979), o poder de barganha do comprador é maior quando os compradores são concentrados e limitados em número; quando os produtos tem pouca diferenciação e diversidade; quando há uma possibilidade de integração para trás; quando o item comprado é uma fração pouco significativa de seus custos; o produto comprado não é importante para a qualidade final do produto/serviço oferecido pela empresa; quando a margem de lucro é pequena, é um incentivo para economias realizadas pelo comprador; quando o produto não potencializa a economia das compras realizadas; quando os compradores tem custos de troca baixos; e quando o comprador tem informação total da estrutura de custo do fornecedor ou de sua situação competitiva (Solomon e Rabolt, 2004).

As escolhas dos relacionamentos (seja com fornecedores ou compradores) é uma decisão estratégica, podendo impactar diretamente nos resultados financeiros e qualitativos de uma empresa (Porter, 1979).

#### 2.5.2.4. Ameaça de Substitutos

A ameaça de substitutos é a existência de um produto que pode substituir outro produto em uma indústria, sendo este um produto que não é um concorrente direto e sim um item similar mas que pode assumir a mesma função para o mercado consumidor. É uma força que cria ameaça para o produto existente, criando ambiente competitivo, reduzindo os preços, e a lucratividade da indústria. (Porter, 1979)

Essa ameaça deve ser monitorada, e é preocupante quando os custos de troca são baixos, o produto substituto tem um custo-benefício melhor e se a indústria de substitutos tem uma margem de lucro maior. (Porter, 1979)

#### 2.5.2.5. Rivalidade

A rivalidade pode ser definida, conforme Smith (2014), como a extensão até a qual as empresas em uma indústria colocam pressão umas nas outras e limitam o lucro potencial uma da outra. Os fatores que influenciam a rivalidade entre as empresas, segundo Porter (1979) são: a quantidade de competidores existentes, quanto maior a quantidade, maior a rivalidade; a similaridade entre poder e tamanho dos concorrentes entre si, já que quanto mais similares, maior a rivalidade, considerando que os custos de troca se tornam menores; a velocidade do crescimento da indústria, quanto mais lento é o crescimento, maior a rivalidade; o nível de diferenciação entre produtos e serviços ofertados, pois quanto menor a diferenciação, maior a rivalidade; em casos de custos fixos altos ou produtos perecíveis; o aumento da capacidade em grandes escalas; barreiras de saída muito altas; competidores com posicionamentos distintos entre si, podendo ter culturas diversas; alta divisão estratégica dentro da indústria (Porter, 1979; Barutçu e Tunca, 2012).

Para lidar com o cenário encontrado de rivalidade alta e elaborar um plano de ação é necessário, primeiro, se posicionar dentro do quadro da indústria e, depois verificar se o plano de ação envolverá a realização de alterações internas na organização para alterar o posicionamento atual, modificando o cenário da indústria ou, estimulando uma mudança da indústria em si a partir de investimentos em inovações, entre outras iniciativas possíveis (Porter, 1979). Em Porter (1980), o autor afirma que existem três estratégias genéricas adotadas para

obter desempenho mais efetivo que os concorrentes em uma indústria: (i) liderança geral em custos; (ii) diferenciação; (iii) foco. Lal e Rao (1997) complementam essas estratégias com (iv) investimento em publicidade e (v) melhorias em serviço aos consumidores.

A Figura 9 de Cox (2001) demonstra os atributos de poder de barganha do comprador e do fornecedor e as relações de interdependência e independência entre os mesmos.

Atributos do poder do comprador relativo ao do fornecedor	alto	<b>Dominância do Comprador</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos compradores / muitos fornecedores</li> <li>- Comprador tem alto % do mercado para o fornecedor</li> <li>- Fornecedor é altamente dependente do comprador para sua receita com alternativas limitadas</li> <li>- Custos de troca de fornecedor são altos</li> <li>- Custos de troca de comprador são baixos</li> <li>- Conta do comprador é atraente para o fornecedor</li> <li>- Propostas dos fornecedores são <i>commodities</i> e padronizadas</li> <li>- Custos de procura do comprador são baixos</li> <li>- Fornecedor não tem nenhuma vantagem de assimetria de informação sobre o comprador</li> </ul>	<b>Interdependência</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos compradores / poucos fornecedores</li> <li>- Comprador tem % relativamente alto de mercado para o fornecedor</li> <li>- Fornecedor é altamente dependente do comprador para receita com poucas alternativas</li> <li>- Custos de troca de fornecedor são altos</li> <li>- Custos de troca de comprador são altos</li> <li>- Conta do comprador é atraente para o fornecedor</li> <li>- Propostas dos fornecedores não são <i>commodities</i> e padronizadas</li> <li>- Custos de procura do comprador são altos</li> <li>- Fornecedor tem vantagem de assimetria de informação significativa sobre o comprador</li> </ul>
		<b>Independência</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos compradores / muitos fornecedores</li> <li>- Comprador tem % relativamente baixo de mercado para o fornecedor</li> <li>- Fornecedor não depende do comprador para receita e tem muitas alternativas</li> <li>- Custos de troca de fornecedor são baixos</li> <li>- Custos de troca de comprador são baixos</li> <li>- Conta do comprador não é particularmente atraente para o fornecedor</li> <li>- Propostas dos fornecedores são <i>commodities</i> e padronizadas</li> <li>- Custos de procura do comprador são relativamente baixos</li> <li>- Fornecedor tem somente vantagem limitada de assimetria de informação sobre o comprador</li> </ul>	<b>Dominância do Fornecedor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos compradores / poucos fornecedores</li> <li>- Comprador tem % baixo do mercado para o fornecedor</li> <li>- Fornecedor não é nem um pouco dependente do comprador para sua receita e tem muitas alternativas</li> <li>- Custos de troca de fornecedor são baixos</li> <li>- Custos de troca de comprador são altos</li> <li>- Conta do comprador não é atraente para o fornecedor</li> <li>- Propostas dos fornecedores não são <i>commodities</i> e são customizadas</li> <li>- Custos de procura do comprador são altíssimos</li> <li>- Fornecedor tem alta vantagem de assimetria de informação sobre o comprador</li> </ul>
	baixo		
		baixo	alto
		Atributos do poder do fornecedor relativo ao do comprador	

Figura 9. Relações de Poder de Barganha do Fornecedor e Comprador. Fonte: Cox (2001)

### 2.5.3. Análise PESTEL

A análise PESTEL a ser apresentada é utilizada na avaliação de variáveis externas de mercado com inúmeros objetivos distintos. Segundo Yüksel (2012), a importância e o valor dos produtos e serviços produzidos fora das geografias políticas nacionais tem aumentado. Como resultado, o conceito de competição

internacional tem se tornado cada vez mais importante. Esse processo de mudança rápida e continua diferencia a estrutura do ambiente no qual as organizações conduzem suas atividades. Um fator macro ambiental que, era historicamente menos importante para atingir os objetivos da empresa, pode, portanto, se tornar cada vez mais importante atualmente.

Para atender a demanda, os tomadores de decisão devem adotar uma abordagem estratégica para o gerenciamento de eventos macro ambientais.

Análise estratégica é o primeiro estágio básico de gerenciamento estratégico e envolve a análise de fatores da atualidade relevantes para o ambiente no qual a empresa conduz suas operações. Em termos gerais, o conceito de ambiente envolve ambientes externos e internos, incluindo todos os tipos de fatores relacionados com as atividades da empresa. O ambiente interno envolve os recursos e as capacidades da empresa, enquanto que o ambiente externo envolve fatores fora do controle da empresa mas que, mesmo assim, são relevantes e afetam a empresa (Yüksel, 2012).

Portanto, é difícil ou impossível para as empresas controlarem e direcionarem todos os fatores externos. O ambiente externo se resume ao ambiente macro e ambiente setorial. O ambiente setorial é onde a empresa fornece *inputs*, vende seus produtos e serviços produzidos para seus consumidores e no qual, também, compete com rivais que produzem produtos similares. Do outro lado, o ambiente macro de uma empresa consiste dos fatores políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais que diretamente ou indiretamente afetam as operações da empresa (Yüksel, 2012).

A análise ambiental é importante para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, identificando oportunidades e ameaças e providenciando oportunidades para cooperação produtiva com outras empresas. Uma revisão da literatura revela que abordagens e técnicas diferentes foram usadas para a análise do ambiente macro (Lynch, 2009). A técnica examinada no estudo de caso é a análise PESTEL (Político, Econômico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental e Legal).

A análise PESTEL tem diferentes representações dentro da literatura, como PEST (Dale, 2000) e STEPE (Richardson, 2006). A forma original do PESTEL foi concebida por Aguilar (1967) como ETPS (econômico, técnico, político e social). Isso foi posteriormente reorganizado como STEP para o *Arnold Brown*

*Institute of Life Insurance* para uso em avaliação estratégica de tendências. Foi modificada, então, para endereçar análise macro do ambiente externo ou escaneamento para mudanças ambientais, e era definido como STEPE. Nos anos 80, a dimensão legal foi adicionada a esta técnica (Richardson, 2006). Além de uma técnica para análise estratégica, a análise PESTEL começou a ser usada em campos diferentes. Katko (2006), Richardson (2006), Shilei e Yong (2009). Thompson e Martin (2010) e Rothaermel (2012) definiram a análise PEST como uma análise dos fatores político, econômico, social e tecnológico no ambiente externo de uma organização que pode afetar suas atividades e desempenho.

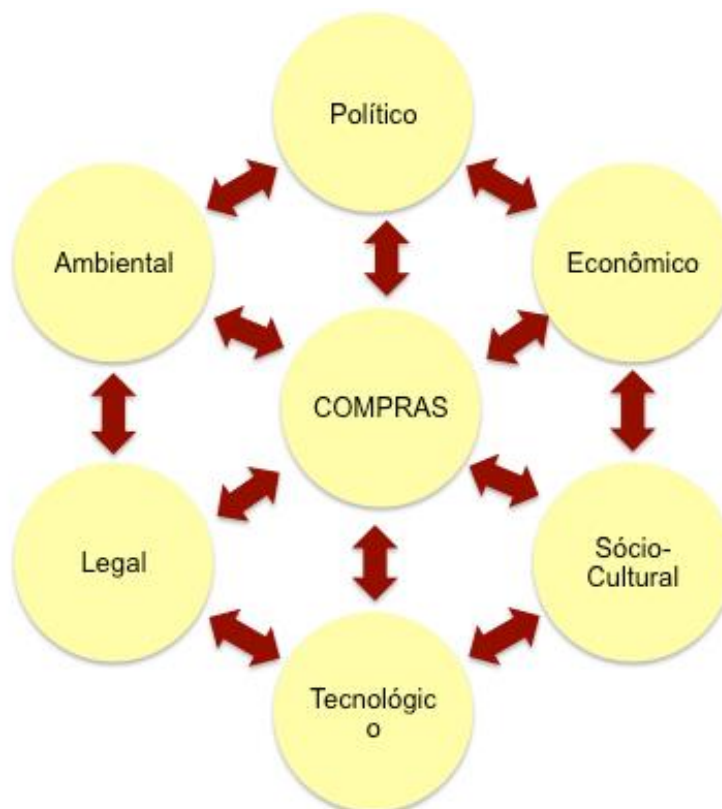
A análise PESTEL tem duas funções básicas para a empresa. A primeira é permitir a identificação do ambiente dentro do qual a empresa opera. A segunda função básica é prover dados e informação que irão permitir que a empresa preveja situações e circunstâncias que podem encontrar no futuro. A Análise PESTEL é, portanto, uma análise pré-condicional, que deveria ser utilizada em gerenciamento estratégico (Yüksel, 2012).

Existem muitos motivos para aplicação da análise PESTEL como, por exemplo, para: expandir ou iniciar um negócio no mercado global, estudar a perspectiva de mercado, competidores e ponto de vista para a perspectiva de negócio também. A organização utiliza, então, os resultados para se aproveitar das oportunidades e para tomada de decisões enquanto preparam os planos estratégicos e de negócios (Byars, 1991; Cooper, 2000). A análise PESTEL é utilizada para determinar até que extensão as condições do macro ambiente impactam a realização dos objetivos da empresa.

Botha *et al.* (2014) incluem a análise PESTEL dentro de seu estudo pertinente ao desenvolvimento de propriedade. Flint, Larsson e Gammelgaard (2008) indica que em um nível macroeconômico, o mercado opera dentro de um modelo institucional definido por regras políticas, sociais, econômicas e legais onde a sociedade é organizada e o mercado opera. Muitas técnicas existem, no entanto Johnson *et al.* (2008) recomendam a utilização da análise PESTEL, na qual os fatores considerados abrangem o político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. Dentro do fator político são incluídas as mudanças governamentais e modificações de políticas nacionais ou locais; dentro do econômico incluem-se mudanças em fatores como orçamentos, taxas de câmbio, tendências em investimentos; dentro do social são mudanças de modo de vida,

atitudes, hábitos ou mudanças demográficas; dentro do tecnológico incluem-se novos produtos e serviços, novas abordagens de pesquisa e desenvolvimento e inovações; dentro do ambiental inclui-se, principalmente, o impacto de políticas sustentáveis e efeitos climáticos; dentro da esfera legal tem-se as legislações referentes ao escopo da atividade desempenhada, assim como legislações trabalhistas.

Essa técnica é importante para o estudo de caso abordado nessa dissertação. Fatores contextuais que impactam diretamente no desempenho do setor de compras de uma organização serão identificados. Uma representação gráfica dessa influência pode ser visualizada na *Figura 10*.



*Figura 10. Representação dos fatores da análise PESTEL. Fonte: da autora.*

Kotler (1998) afirma que a análise PESTEL é uma ferramenta estratégica útil para o entendimento do crescimento ou declínio do mercado, posicionamento do negócio, potencial e direcionamento para as operações. Ao analisar o macro-ambiente é importante identificar os fatores que podem afetar um número vital de variáveis que são prováveis de influenciar os níveis de suprimento e demanda de uma organização e seus custos, de acordo com Kotter e Schlesinger (1991) e Johnson e Scholes (1993). Tsiakkiris e Pashiardis (2002) diz que mudanças

radicais e contínuas na sociedade criam um ambiente de incerteza e têm impacto no funcionamento das organizações.

O modelo de análise PESTEL elaborado pela Renewal Associates (2003) é estabelecido para ajudar empreendedores a entenderem as mudanças no macro ambiente e seu impacto na indústria. A análise de cada variação do cenário PESTEL tem três elementos principais: fatores externos; implicações dos fatores externos; e importância relativa da implicação dos fatores externos. A análise PESTEL permite que um importante aspecto da análise estratégica, o ambiente externo, seja investigado sistematicamente pelo uso da metodologia.

Componentes do PESTEL	Elementos no componente
Político	Tendências, mudanças, eventos globais, nacionais, regionais, locais e da comunidade, entre outros.
Econômico	Tendências, mudanças, eventos mundiais, nacionais, regionais e locais, entre outros.
Social	Desenvolvimento na cultura da sociedade, comportamento, expectativas, composição entre outros.
Tecnológico	Desenvolvimentos: hardware dos computadores, software, aplicativos, equipamentos, materiais, produtos, entre outros.
Legal	Mudanças, perspectivas na legislação mundial, da União Européia, nacional, entre outros.
Ambiental	Problemas, pressões, movimentos globais, da União Européia, local, entre outros.

*Tabela 7. Tabela dos componentes PESTEL. Fonte: Renewal Associates (2003)*

A Tabela 7 mostra os componentes da análise PESTEL e os elementos que podem afetar a organização e a indústria com um todo. A análise sugere que a indústria e a organização estejam cientes das implicações que os elementos nos componentes do PESTEL podem gerar se sofrerem alguma mudança.

A condição política de um país é, segundo Porter (1998), um dos fatores principais que afetam qualquer atividade econômica. A arena política tem uma influência significativa sobre a regulação dos negócios e o poder de consumo da população e outras organizações.

O aspecto econômico é um dos fatores mais importantes que influenciam o padrão de crescimento das indústrias, segundo Renewal Associates (2003). Os fatores econômicos, incidentes e situações que afetam a indústria podem ser concentrados em categorias: poder aquisitivo da população, renda disponível,

inflação, impostos, taxas de juros, desemprego, questões monetárias e crise financeira.

As influências sociais e culturais nos negócios variam de país a país. Analisar o ambiente social é um dos elementos que deve ser considerado na análise, segundo Renewal Associates (2003).

O elemento tecnológico tem sido uma influência significativa em qualquer indústria. Tecnologia é uma vantagem competitiva vital e um *driver* importante da globalização. (Stacey, 2004).

O aspecto legal tem uma ligação muito próxima com a política governamental para fatores econômicos (Renewal Associates, 2003). É vital acompanhar os requisitos legais em relação a operação do negócio como forma de mitigação de riscos em casos de modificação de regulamentações.

O elemento ambiental tem sido uma área que vem sendo focada por grupos interessados, considerando o crescimento de consciência e interesse da população para um ambiente sustentável. (Renewal Associates, 2003)

A partir da análise PESTEL é possível acompanhar e analisar as mudanças no ambiente em que a organização está inserida e entender a situação macro das forças às quais está exposta e, com isso, aproveitar as oportunidades que se apresentam e mitigar quaisquer ameaças que surjam. A análise torna a empresa mais preparada para lidar com mudanças no cenário. (Oraman, 2014)

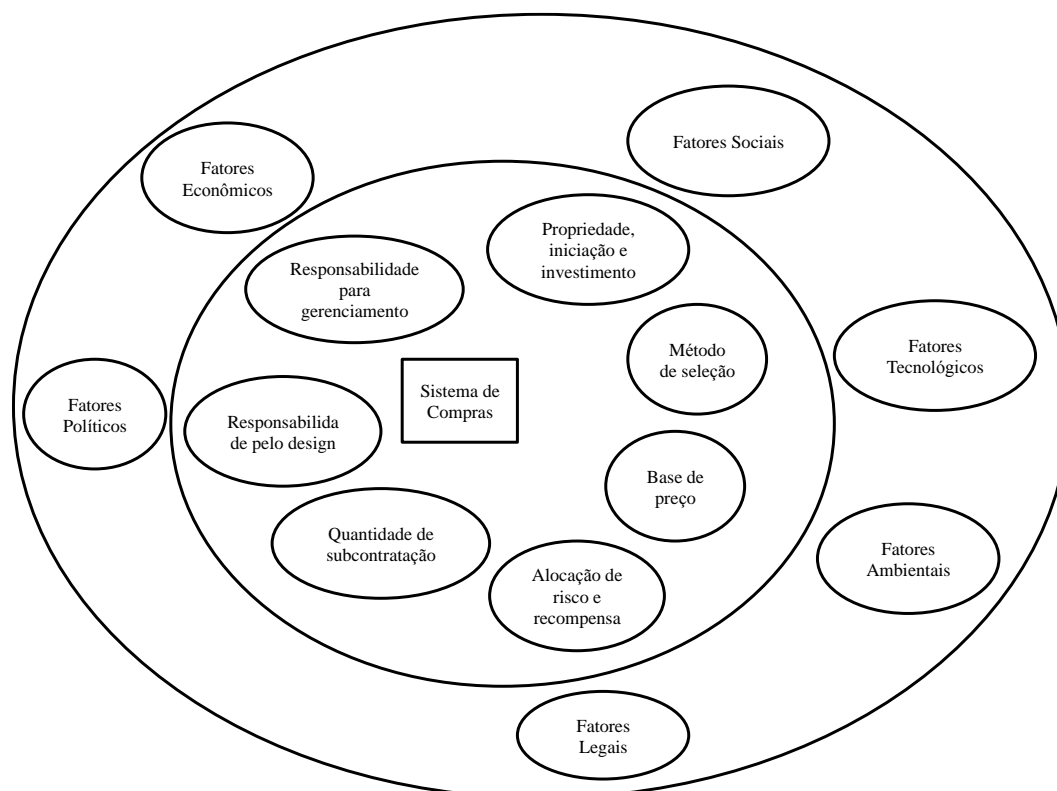
Weisheng (2013) afirma que os sistemas de compra tendem a permanecer desconectados dos recipientes político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal (PESTEL). Caso o sistema de compra seja focado somente em um dos fatores da análise PESTEL, ele pode não necessariamente estar em sintonia com os demais sistemas. Por outro lado, adotar tais fatores de forma desorganizada podem na realidade gerar perdas, ou até resultar no insucesso do projeto.

A proposição é que uma coerência entre o sistema de compra e suas condições externas PESTEL exista, já que se faz essencial para a inovação da compra. A premissa básica é que o sistema deve ser examinado em termos de adequação a determinado cenário PESTEL. Essa ideia pode ser ligada às investigações anteriores de autores como McDermott e Jaggar (1991) e McDermott (1996).

Integrado a esta ideia, a inovação do sistema de compras pode ser analisado seguindo o modelo de influências de Hughes *et al.* (2006). Os autores sugerem um



modelo conceitual que distingue os diversos métodos de compra seguindo sete aspectos: (i) propriedade, iniciação e financiamento; (ii) método de seleção; (iii) base de preços; (iv) responsabilidade pelo design; (v) responsabilidade pelo gerenciamento; (vi) quantidade de subcontratados; e, (vii) alocação de risco e recompensa. Ao integrar a análise PESTEL e os aspectos de inovação de um sistema de compras, um novo método de análise PESTEL – Inovação de Compras se derivou, ilustrado na *Figura 11* (Weisheng, 2013).



*Figura 11. Método de análise PESTEL – Inovação de Compras. Fonte: Weisheng (2013)*

## 2.6. Benefícios Gerados pela Compra Estratégica

A compra estratégica é um processo que pode levar de poucos meses até alguns anos para ser implementado em todas os itens de uma empresa, porém os resultados em geral são bastante expressivos e apresentam economias substanciais para as empresas. (Neves e Hamacher, 2005).

Alguns exemplos de implementação que evidenciam o sucesso da área de compras são: Textron, fabricante dos aviões Cessna e dos Helicópteros Bell, conseguiu uma redução de 25% nas compras efetuadas com a estratégia de suprimento global e uma economia de US\$ 100 milhões na compra de bens e serviços indiretos. A Rockwell Collins, que é um dos maiores fabricantes

mundiais de componentes eletrônicos para aviação, atingiu com o processo de compra estratégica, uma redução de 5% a 20% no valor de compra das *commodities*, redução de 30% da base de fornecedores e prazos de entrega 30% menores.

De uma ampla pesquisa realizada pela consultoria americana A.T. Kearney, os ganhos com o processo de compra estratégica podem variar de 10% a 15% do valor total gasto com a compra de terceiros. Na maior empresa de entretenimento do Brasil, a TV Globo, os ganhos variaram muito, desde nenhuma redução a até 60% de economia em algumas categorias. Independente dos percentuais, o custo da implementação do processo, se comparado com os ganhos totais obtidos, não passou de 0,5% e atingiu algo em torno de 15% de economia do total de compras analisado. (Neves e Hamacher, 2005).

Su *et al.* (2010) listam os benefícios gerados com a implementação de um modelo de compra estratégica: estabelecimento de parcerias com os fornecedores, gerando relacionamentos “ganha-ganha”; padronização de especificações técnicas; condições comerciais e condições de pagamento; redução do tempo de processamento total desde a compra até o processo transacional; estabelecimento de parceria estratégica com adição de valor para os negócios da empresa; evolução dos indicadores de desempenho, priorizando o custo total de propriedade; formação de equipes multidisciplinares para os projetos; melhoria no fluxo de comunicação, gerando planejamento conjunto das estratégias de fornecimento e planejamento de longo prazo; padronização dos processos de compra complexos e geração de sinergia entre projetos de compra; e aumento da qualificação da equipe de compras.

Gonzalez-Benito (2007) demonstra em sua pesquisa que a área de compras pode atuar com um papel estratégico para a eficiência do negócio. Compras tem a capacidade de gerar um impacto positivo no desempenho do negócio. Além disso, a integração da função de compras e da função de negócio leva à vantagens competitivas. Carr e Pearson (2002) afirmam que o envolvimento da área de compras em um contexto estratégico pode aumentar o desempenho financeiro da empresa e melhorar a posição competitiva da mesma. (Spekman, 1989) A integração das compras estratégicas pode impactar o desempenho da empresa e agregar valor ao consumidor, segundo Cousins (2005).

## 2.7. Referências de Megaeventos Esportivos

Nessa seção, são explorados os principais megaeventos esportivos existentes atualmente. Destacam-se os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, os Jogos Pan e Parapan Americanos, a Copa do Mundo da FIFA e os Jogos Mundiais Militares, como os principais eventos esportivos sediados pelo Brasil na última década (2007-2016). Estão listados na *Tabela 8* eventos destacados conforme estudo de Matheson (2006), com respectivo impacto econômico estimado:

Evento	Ano	Esporte	Impacto	Fonte
Super Bowl (Atlanta)	1994	Futebol Americano	\$ 166 milhões e 2.736 empregos	Humphreys, 1994
Super Bowl (Miami)	1999	Futebol Americano	\$ 393 milhões	National Football League, 1999
Super Bowl (San Diego)	2003	Futebol Americano	\$ 367 milhões	National Football League, 2003
MLB Jogo <i>All-Star</i>	1999	Basebal	\$ 75 milhões	Selig, Harrington, & Healey, 2000
Série Mundial MLB	2000	Basebal	\$ 250 milhões	Ackman, 2000
NCAA Quartas de Final Masculina (ST Louis)	2001	Basquete	\$ 110 milhões	Anderson, 2001
US Open	2001	Tênis	\$ 420 milhões	United States Tennis Associations, 2002
Copa do Mundo (Japão)	2002	Futebol	\$ 24,8 bilhões	Finer, 2002
Copa do Mundo (Coreia do Sul)	2002	Futebol	\$ 8,9 bilhões	Finer, 2002
Copa do Mundo	2006/2010	Futebol	\$ 6 bilhões e 129.000 empregos	South Africa Football Association, 2002
Olímpiadas de Verão (Atlanta)	1996	Múltiplos	\$ 5,1 bilhões e 77.000 empregos	Humphreys, Plummer, 1995
Olímpiadas de Inverno (Vancouver, British Columbia)	2010	Múltiplos	\$ 10,7 bilhões e 244.000 empregos	InterVISTAS Consulting, 2002

*Tabela 8. Tabela de eventos esportivos. Fonte: Matheson (2006)*

Com o contexto a ser estudado é a cidade do Rio de Janeiro e considerando eventos recentes, será introduzido o histórico recente dos eventos esportivos mundiais sediados na cidade: Jogos Pan e Parapan Americanos de 2007, Jogos Mundiais Militares de 2011, Copa do Mundo de 2014 e o futuro evento Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016.

### 2.7.1. Jogos Pan e Parapan Americanos

Os Jogos Pan e Parapan Americanos são o terceiro maior megaevento esportivo internacional com múltiplos esportes. O evento é restrito ao continente americano e para esportes de verão, ocorrendo a cada quatro anos, sempre no ano anterior aos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. A instituição que coordena esse evento é a PASO – *Pan American Sports Organization*, que reporta ao Comitê Olímpico Internacional (COI) (Toronto 2015, 2015).

O Movimento dos Jogos Pan e Parapan Americanos consiste de três elementos principais: as Federações Internacionais, que são os órgãos que

supervisionam o esporte de forma internacional (36 entidades, uma responsável por cada um dos 36 esportes); os Comitês Olímpicos Nacionais, que representam e regulam o movimento em cada país (41 entidades, uma responsável por cada um dos 41 países envolvidos) e o Comitê Organizador dos Jogos Pan e Parapan Americanos, organização temporária constituída para a organização do evento (uma entidade para cada edição do evento, localizada no país sede). (Toronto 2015, 2015)

O evento foi concebido durante as Olimpíadas de Verão de Los Angeles 1932, tendo sua primeira edição em Dallas em 1937. Após um período sem jogos devido à II Guerra Mundial, a segunda edição ocorreu em Buenos Aires em 1951, com 18 modalidades de esportes. A primeira edição dos Jogos Parapan Americanos foi em 1999 na Cidade do México. A partir de então, os Jogos ocorreram a cada quatro anos com a última edição em 2015 em Toronto. O evento tem em seu programa 36 esportes, com 40 disciplinas e quase 400 eventos e 15 esportes parapanamericanos. O evento vem evoluindo nesse meio tempo e, como forma de ilustrar seu crescimento tem-se os números de 1951 com 2.513 participantes de 14 nações distintas e, em 2015, 7.000 participantes de 41 países distintos e um orçamento de \$ 1,4 bilhões de dólares canadenses (CND), equivalente a 1,8 bilhões US\$ dólares. (Toronto 2015, 2015)

### **2.7.2. Jogos Mundiais Militares**

Os Jogos Mundiais Militares são um megaevento esportivo realizado a cada quatro anos, organizados pelo Conselho Internacional do Desporto Militar. Esse evento foi concebido como uma celebração dos 50 anos do final da II Guerra Mundial, tendo sua primeira edição realizada em 1995, em Roma, com a presença de 93 nações distintas, mais de 4.000 atletas e 17 modalidades de esportes. O evento rendeu, no Brasil, a participação de 500.000 espectadores. (Comissão de Desportos do Exército, 2015)

O evento tende a ser mais restrito por ser específico para a participação de militares, porém seu objetivo é a integração das forças armadas de nações distintas por meio da competição esportiva. Sua última edição foi realizada em 2011, no Rio de Janeiro (Comissão de Desportos do Exército, 2015).

### 2.7.3. Copa do Mundo FIFA

A Copa do Mundo FIFA é um megaevento esportivo internacional que ocorre a cada quatro anos para a realização de uma competição de futebol. Podem participar do evento todas as nações reconhecidas pela FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado, ou, em francês *Fédération Internationale de Football Association*). Sua primeira edição ocorreu em 1930 no Uruguai, sendo o formato da competição dividido entre a fase das eliminatórias da Copa, durante a qual os países inscritos realizam competições regionais para determinar as nações que irão participar do evento e a fase principal, o evento em si, que passa pela fase de grupos e, posteriormente, eliminatórias finais. As competições regionais são a CONCACAF (Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe), CONMEBOL (Confederação Sul-Americana de Futebol), UEFA (União das Federações Europeias de Futebol), AFC (Confederação Asiática de Futebol), CAF (Confederação Africana de Futebol) e OFC (Confederação de Futebol da Oceania) (FIFA, 2015).

É um dos eventos esportivos mais assistidos em todo o mundo, com histórico de uma média de público nos estádios de 45.000 espectadores, e tem um engajamento cultural importante em diversas nações (FIFA, 2015).

O evento é também um dos que possui maior exploração comercial com a existência de grandes patrocinadores (como a Coca-Cola) e marcas esportivas (Adidas, Nike, entre outras) e com a cobertura de mídia gerada. A cobertura de mídia alcança até 200 nações diferentes e é um dos eventos mais televisionado do mundo, sendo a venda de direitos de transmissão outra forma de exploração comercial do evento, assim como a venda de produtos licenciados com a marca do evento, um dos grandes exemplos é a bola de futebol que tem seu design alterado a cada edição (FIFA, 2015).

### 2.7.4. Jogos Olímpicos e Paralímpicos

De acordo com informações publicadas pelo COI, Comitê Olímpico Internacional, será apresentado a seguir um breve histórico dos Jogos Olímpicos da antiguidade até os dias atuais.

De acordo com registros históricos, os primeiros Jogos Olímpicos podem ser rastreados desde 776 a.C. Os Jogos eram dedicados aos deuses de Olímpia e eram realizados nas planícies de Olímpia, na Grécia. Os Jogos eram intimamente ligados aos festivais religiosos de culto a Zeus. Eles tinham o objetivo de demonstrar as qualidades físicas e a evolução das performances dos jovens, assim como encorajar as relações positivas entre cidades da Grécia. Eles aconteciam de quatro em quatro anos e incluíam representantes das cidades-estados da Grécia Antiga. Os Jogos marcavam também um momento em que todos os homens livres poderiam participar de forma igualitária nas competições. A tradição se manteve até o Imperador Theodosius decretar em 393 a.C. que todos os cultos pagãos fossem banidos.

De acordo com Rubio (2010), foi a fascinação de Pierre de Coubertin pela cultura helênica e pelo descobrimento de acontecimentos relacionados aos Jogos Olímpicos da Antiguidade que impulsionou sua iniciativa em organizar uma instituição de caráter internacional com a finalidade de utilizar o esporte como meio de transformação da sociedade. O projeto de restauração dos Jogos Olímpicos, como foi apresentado em 1892, seria uma celebração de uma competição de caráter internacional, com realização quadrienal, cujos participantes estariam vinculados a representações nacionais. As modernas Olimpíadas dividem-se em Jogos de Inverno e de Verão, ocorrem de quatro em quatro anos, alternando-se a cada dois anos entre os Jogos de Verão e os de Inverno. Considerando a primeira edição dos Jogos em Atenas, em 1896, os Jogos completam 120 anos de competições com interrupção somente por causa das duas Grandes Guerras e boicotes promovidos por diversos países em diferentes continentes, sob diversas alegações.

Rubio (2010) também menciona a criação de Coubertin, a bandeira olímpica com os cinco anéis, que foi hasteada pela primeira vez em cerimônias de abertura dos Jogos Olímpicos. Consta que os anéis nas cores azul, verde, amarela, preta e vermelha representam todos os continentes, uma vez que pelo menos uma dessas cores faz parte de todas as bandeiras nacionais. Outro elemento que não pode ser desprezado na transformação dos Jogos foi o início de transmissão televisiva a partir dos Jogos de Roma.

Uma nova ordem comercial se estabeleceu com a entrada da televisão no mundo olímpico. A visibilidade que os atletas ganharam estimulou empresas

comerciais a terem suas marcas associadas ao evento e aos atletas. A entrada de grandes empresas no financiamento dos Jogos foi impulsionada diante das necessidades impostas à cidade-sede. Los Angeles-1984 foi o primeiro passo nessa direção. Naquela ocasião, o governo norte-americano não precisou investir nas obras realizadas, enquanto a atuação do marketing esportivo cresceu captando recursos suficientes para cobrir todas as despesas e ainda render lucro a seus organizadores. (Rubio, 2010)

Os Jogos Olímpicos modernos são o maior megaevento esportivo internacional, exibindo competições esportivas de verão e inverno, nas quais milhares de atletas de todo o mundo participam em uma variedade de competições. Os Jogos Olímpicos são considerados a principal competição esportiva com mais de 200 nações participando. Os Jogos são realizados de quatro em quatro anos, com os Jogos de Verão e Inverno intercalados de dois em dois anos. O COI é o órgão que lidera o Movimento Olímpico, que consiste das Federações Esportivas Internacionais, Comitês Olímpicos Nacionais e Comitês Organizadores Locais de cada edição dos Jogos.

A evolução dos Jogos durante os últimos séculos resultou em diversas mudanças, como a criação da edição de Inverno, dos Jogos Paralímpicos e dos Jogos da Juventude. É possível contemplar o crescimento do evento comparando a primeira edição em Atenas em 1896 quando 241 atletas competiram de 14 nações em 43 modalidades contra os números contemporâneos de 13.000 atletas de 204 nações competindo em quase 400 eventos. Esse crescimento gerou a evolução do evento amador para profissional e da comercialização dos Jogos, com a autorização de investimento por patrocinadores corporativos e venda de direitos de transmissão televisiva e marketing ao redor do evento e da marca olímpica.

Os Jogos de Berlim, em 1936 foram os primeiros a serem transmitidos na televisão local e em 1956 foram os primeiros Jogos transmitidos de forma internacional. A partir dessa evolução os direitos televisivos têm sido uma fonte de renda para os comitês organizadores locais, considerando que o evento se tornou o mais assistido na história da televisão americana.

Serão apresentados alguns dados da última edição dos Jogos Olímpicos de Verão realizados em Londres em 2012. O *International Olympic Committee* (2013) informa que foram 10.568 atletas, dos quais 5.862 homens e 4.676 mulheres, competiram no evento, representando todos os 204 Comitês Olímpicos

Nacionais. A combinação de transmissão de mídia tradicional e em plataformas online e móvel tornaram este evento um recorde de audiência global com 4,8 bilhões de pessoas assistindo ao redor do mundo; o evento foi o mais assistido na história americana com mais de 219 milhões de telespectadores, segundo a NBC. Em termos financeiros, o orçamento do Comitê Organizador Local foi de 2,41 bilhões de libras.

A próxima edição dos Jogos será no Rio de Janeiro, em 2016, e marcará a primeira edição realizada na América do Sul.



### 3. Metodologia Utilizada

O Estudo de Caso apresentado nesta dissertação será construído a partir da metodologia desenvolvida pelo autor Robert Yin no livro “*Case Study Research: Design and Methods*”, 5a edição.

O autor chama atenção para o crescimento do reconhecimento da abordagem de estudo de caso nos últimos anos; de acordo com Michel *et al.* (2010) *apud* Yin (2014), a frequência que o *Google's Ngram Viewer* contou o termo “*case study research*” vem tendendo a aumentar nas últimas décadas em comparação com outras metodologias de pesquisa de campo, como “*experimental designs*”, entre outros. Além do surgimento de referências acadêmicas ao método como o trabalho de quatro volumes, 1580 páginas compilando uma série de artigos seminais na metodologia por David (2006a) *apud* Yin (2014) e uma enciclopédia de dois volumes sobre o tema por Mills *et al.* (2010a) *apud* Yin (2014).

Segue abaixo uma definição da metodologia de estudo de caso que é pertinente ao trabalho em questão:

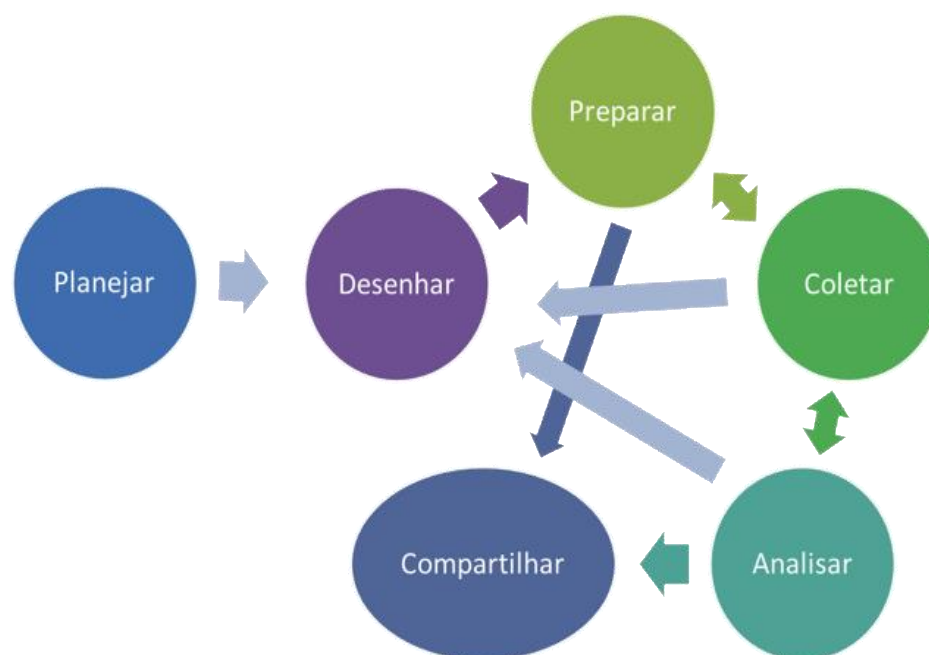
A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que este tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas, e com que resultado (Schramm, 1971 *apud* Yin, 2014).

A metodologia de Estudo de Caso foi escolhida para ser utilizada neste trabalho devido à questão principal a ser explorada já mencionado anteriormente **“Como definir as estratégias de compras e contratações a fim de atender às necessidades de um Megaevento Esportivo?”**.

A metodologia de estudo de caso é recomendada em casos onde a pergunta central a ser respondida e desenvolvida é “como” e “por que”. Outro fator que contribui na escolha dessa metodologia é o fato do investigador não ter controle sobre os eventos ao redor do contexto no qual a pesquisa é realizada, seja comportamental ou contextual. É um estudo de caso baseado em observações de fatos ocorridos e desenvolvimentos contemporâneos sobre o assunto, sem

qualquer tipo de controle efetivo ou influência sobre os resultados. O terceiro fator que justifica a escolha da metodologia é a caracterização de um fenômeno contemporâneo em um contexto real; no caso estamos discutindo megaeventos esportivos que são parte da vida cotidiana do brasileiro na última década e, principalmente, do carioca até 2016. Isso configura um cenário real, contemporâneo e relevante para o estudo de caso em questão. Esse cenário acarreta uma quantidade de variáveis na análise maior que a quantidade de dados existentes, sendo fator que corrobora na escolha da metodologia em questão, dado que, para casos com variáveis múltiplas desse nível, a utilização de uma metodologia holística gera resultados mais relevantes ao objeto de estudo.

Como forma de ilustrar a metodologia e explicitar os próximos passos neste capítulo, a *Figura 12* demonstra a metodologia de estudo de caso de Yin (2014) que será utilizada nesta dissertação.



*Figura 12. Ilustração da Metodologia de Robert Yin. Fonte: adaptado de Yin (2014).*

A metodologia de estudo de caso é uma de muitas outras formas de pesquisa, como análise estatística, experimentos, entre outras. A metodologia tem o objetivo de, por meio de uma abordagem empírica, investigar um fenômeno contemporâneo (o caso em questão) de forma aprofundada, dentro do seu contexto real e atual especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto podem não estar evidentes, ou seja, quando as condições contextuais têm relevância significativa para seu caso.

É importante destacar também que, em um estudo de caso, o investigador deve tratar uma situação tecnicamente distintiva na qual irão existir mais variáveis de interesse que dados e, que como resultado depende de múltiplas fontes de evidência com dados devendo convergir em uma forma triangular e, que também se beneficia de desenvolvimentos teóricos prévios de proposições que auxiliam a guiar a coleta de dados e análise dos mesmos.

Esse método é composto das seguintes etapas: Planejamento, Desenho, Preparação, Coleta, Análise e Compartilhamento de resultados.

### **3.1. Planejamento**

A primeira etapa da metodologia é a definição da mesma como a mais adequada para o objetivo da pesquisa. A etapa de Planejamento é o momento no qual a situação relevante para o estudo de caso é identificada e outras metodologias consideradas. A metodologia de estudo de caso compreendida, assim como seus pontos fortes e fracos, é definida para o trabalho em questão.

Para chegar a conclusão que o estudo de caso seria a metodologia a ser adotada na pesquisa utilizou-se a tabela de decisão apresentada por Yin (2014). O formato de questão de pesquisa restringe as metodologias de pesquisa para Experimento, Histórico e Estudo de Caso. O segundo filtro indicativo dessa pesquisa é o fato de não ser possível algum tipo de controle comportamental dos eventos, excluindo o método Experimento. O terceiro e último delimitador é o foco em eventos contemporâneos que permeia o estudo em questão, o que exclui o último método de Histórico. Sendo, portanto, o método escolhido e mais adequado para a pesquisa a ser tratada o Estudo de Caso.

Dentro do processo de Estudo de Caso será necessário lidar com algumas restrições metodológicas que são comuns a temas com essa configuração como a existência de muitas variáveis de interesse que ultrapassam a quantidade de dados disponíveis e a necessidade de se basear em evidências de fontes distintas e diversas e a triangulação desses dados de forma a encontrar um ponto de convergência. O pesquisador deverá utilizar os desenvolvimentos teóricos prévios para organizar o estudo de forma a torná-lo relevante.

Não existe um catálogo de métodos para a realização de um estudo de caso ainda, como no caso de metodologias clássicas de estudos como experimentos

laboratoriais. Assim, a estruturação de um estudo de caso acaba sendo realizada de acordo com o investigador em questão, seu acesso a informações e o próprio contexto em que está submetido, de forma empírica.

### 3.2. Desenho

Na etapa de Desenho, a unidade de análise é definida e o caso a ser estudado configurado. A teoria e proposições acerca do tema são desenvolvidas como guia para a análise do mesmo e posterior possível generalização dos resultados. O estudo de caso tem seus limites configurados e o desenho obtido é testado a fim de manter a qualidade do produto final.

A etapa Desenho do Estudo de Caso pode ser definida como:

Um plano que guia o investigador no seu processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico de prova que permite que o investigador realize inferências em relação às relações causais entre as variáveis sob investigação (traduzido de Nachmias & Nachmias, 1992, p. 77-78 *apud* Yin, 2014)

Dentro da metodologia de Estudo de Caso, a etapa de Desenho tem cinco componentes principais, listados por Yin (2014): (i) a(s) pergunta(s) que o estudo de caso quer responder; (ii) suas proposições, caso haja; (iii) a(s) unidade(s) de análise; (iv) a lógica que irá conectar os dados para as proposições; e (v) o critério de interpretação dos resultados.

O objetivo do estudo de caso é formular a pergunta principal que deseja-se responder a partir deste. As proposições são as perguntas secundárias que indicam exatamente os principais focos de atenção que devem ser tratados, enquanto a pergunta principal está sendo respondida.

A proposição gerada dessas perguntas secundárias são as variáveis que devem ser consideradas quando a resposta do caso está sendo elaborada e que irão inevitavelmente compor o resultado final. A partir dessa análise, demonstrar como determinadas características do processo em estudo e do contexto no qual está inserido têm influência sobre a estratégia a ser utilizada e que tipo de contribuição pode ter para a teoria já existente desse tema.

O terceiro componente é a definição da unidade de análise que pode ser uma organização, uma área geográfica, uma metodologia, entre outros. Para o trabalho

em questão será uma organização corporativa (empresa) temporária responsável pela organização de um Megaevento Esportivo.

O quarto componente é a lógica para conectar dados e proposições mencionadas acima que será abordada na análise do estudo de caso a partir da triangulação dos dados coletados.

O último componente é a definição de critérios para interpretar os resultados que, nesta dissertação, serão validados pelas entrevistas realizadas e o levantamento de dados a partir de documentos internos da organização durante a etapa de coleta de dados, assim como com a observação participativa da autora. A intenção é garantir a convergência dos resultados obtidos, aplicando a teoria já existente na literatura com a percepção triangulada das fontes de evidência enumeradas, de forma a criar maior validade e suporte para as conclusões geradas.

O Estudo de Caso é considerado uma metodologia de pesquisa social empírica. Para este tipo de pesquisa, existe um formato de análise de qualidade da pesquisa já estabelecido que será seguido neste trabalho a fim de confirmar a qualidade da pesquisa apresentada. A seguir, serão descritos os quatro testes comuns a todos os métodos de ciências sociais utilizados na garantia de qualidade de uma pesquisa.

O teste para a Construção de Validade tem o intuito de identificar medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados. Para realização desse teste o método indica três possíveis táticas: utilização de múltiplas fontes de evidência, estabelecimento de uma cadeia de evidências e existência de um informante chave realizando uma revisão do relatório do estudo de caso.

O teste para a Validade Interna é aplicável para estudos de caso explicativos ou causais e não para casos descritivos ou exploratórios e tem como intuito estabelecer uma relação causal, onde determinadas condições tendem a certos resultados. Como o estudo de caso apresentado nesta dissertação é classificado como um estudo de caso exploratório, afirmação que será explorada nos próximos tópicos, esta etapa de pesquisa não se faz aplicável.

O teste para a Validade Externa tem como objetivo definir o domínio no qual os resultados da pesquisa podem ser generalizados.

O teste para a Credibilidade na pesquisa tem como intuito demonstrar que as operações do estudo, como a coleta de dados, por exemplo, poderia ser repetida, com os mesmos resultados.

Para o estudo de caso em questão, a fase de Construção de Validade foi conceituar estratégias de compras, para que, desta forma o conceito explorado estivesse bem definido, o que foi realizado no Capítulo 2. A partir dos conceitos definidos, foi realizada a correlação da teoria com o ocorrido na prática na organização estudada. Isso foi realizado utilizando múltiplas fontes de evidência na etapa de Coleta de Dados e utilizou um modelo de relatório que demonstra a cadeia de atividades realizada durante a pesquisa.

Como este caso está sendo classificado como um estudo de caso único (*single-case*), o teste de Validade Externa utilizou a teoria conforme foi apresentada no Capítulo 2 para o Desenho do Caso.

Para garantir a credibilidade da pesquisa, foi elaborado um protocolo para o estudo de caso na etapa de Coleta de Dados, o qual poderia ser replicado para encontrar os mesmos resultados obtidos; bem como a documentação de cada etapa da pesquisa realizada, mantendo a transparência dos passos seguidos.

A próxima definição da etapa de Desenho do estudo de caso é a classificação do tipo de estudo de caso sendo realizado. Como indicado anteriormente, este estudo de caso foi classificado como caso único (*single case*). Essa classificação se deve à criticidade do estudo de caso, considerando que este tipo de caso não foi encontrado na literatura pesquisada e, portanto, pode gerar contribuições para a academia no estudo das circunstâncias específicas características do contexto no qual o caso está inserido. Trata-se da avaliação de um único megaevento esportivo em uma cidade específica, uma edição específica, avaliando as estratégias definidas dentro de um único contexto. Além de ser uma situação que não ocorreu antes, a mesma não poderá ser replicada posteriormente, por ser uma situação fora do cotidiano. Essas características também tornam o estudo de caso extremo ou incomum, que é outro ponto que contribui na classificação da pesquisa como estudo de caso único. O acesso a tal situação não encontrada anteriormente também promove a classificação por ser um caso revelatório desse tipo de ambiente e atividade.

Foi definido também que o mesmo será exploratório dado que o evento em si está acontecendo neste momento e a intenção do estudo é explorar este cenário, e não necessariamente comprovar o relacionamento de causalidade, mas sim expor características e contextos ainda não explorados anteriormente de forma acadêmica. O foco do estudo é na compreensão e exposição dos fatos, conforme

indicado por Martins e Lintz (2000), o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa. Um caso exploratório deve levantar as afirmações a serem exploradas, o objetivo da exploração e os critérios pelos quais a mesma poderá ser julgada bem sucedida.

### **3.3. Preparação**

A etapa de Preparação é exatamente como o nome indica, na qual o investigador prepara o protocolo do caso em questão e realiza seu treinamento para a fase de coleta de dados. Nessa etapa também deve-se desenvolver a abordagem de coleta de dados, incluindo o desenvolvimento do questionário a ser realizado e a seleção de sua lista de entrevistados. É possível realizar um teste piloto como parte da preparação de forma a estar pronto para a próxima etapa.

A etapa de Preparação do estudo de caso pode ser uma das mais complexas e críticas de todo o processo, é a etapa imediatamente anterior à realização do estudo de campo propriamente dito.

Nesta etapa do estudo de caso, os seguintes passos são delineados: (i) levantamento das habilidades e valores desejadas por parte do investigador do estudo de caso; (ii) treinamento para o estudo de caso específico; (iii) desenvolvimento de um protocolo para o estudo; (iv) filtro dos casos candidatos; (v) condução do estudo de caso piloto.

Na primeira etapa, é importante destacar habilidades e valores necessários para realização de uma boa pesquisa de campo. O pesquisador deve: (i) realizar boas perguntas; (ii) ser um bom “ouvinte”; (iii) se adaptar facilmente a quaisquer oportunidades que surjam; (iv) ter um entendimento firme dos temas sendo estudados, mesmo que em modo exploratório; (v) evitar parcialidades, mantendo a pesquisa o mais ética possível.

Embora os itens descritos possam parecer óbvios, eles são na realidade peças chave de uma boa pesquisa de campo. Antes do pesquisador realizar uma entrevista é muito importante que ele esteja no estado de espírito correto, efetivamente preparado e com um objetivo claro para sua entrevista. Foram realizadas as recomendações de Yin (2014): preparação prévia efetiva, com a elaboração de uma lista de perguntas pré-definida; manutenção da lista de

perguntas não restritiva para adaptação e realização de perguntas de *follow up* sempre que necessário e/ou desejável; manutenção do entrevistado o mais confortável possível a fim de obter um resultado expansivo do mesmo; gravação da entrevista realizada para que futuramente pudesse ser acessada novamente; e, manutenção da neutralidade durante o processo.

No estudo de caso em questão tem-se a preparação do questionário e do método de entrevista a ser realizado com a equipe de suprimentos envolvida com a contratação/compra de itens necessários para a entrega do megaevento esportivo sendo estudado. De forma a obter o melhor grupo de entrevistados para o Estudo de Caso e tornar o resultado o mais relevante possível, foi realizado um convite formal a todos os envolvidos. Neste caso, foram 9 entrevistados no total, todos da área de suprimentos da organização estudada cuja finalidade é entregar o megaevento esportivo em questão. Os entrevistados variam de cargo de analistas a gerentes da área. Como forma de tornar a entrevista efetiva foram escolhidos compradores de diferentes categorias a serem apresentadas como exemplos. Seus nomes e demais informações, assim como a transcrição das entrevistas, não serão publicados como forma de manutenção da privacidade e confidencialidade.

Considerando que pessoas foram utilizadas como parte do levantamento de dados deste estudo de caso foram considerados os cuidados indicados no método do Yin como: (i) recebendo consentimento informado dos entrevistados como parte do levantamento de dados desse estudo de caso, alertando-os da natureza do estudo de caso e solicitando sua participação voluntária no mesmo; (ii) protegendo os participantes no caso de qualquer prejuízo pessoal, inclusive sendo transparente sobre os objetivos e método do mesmo; (iii) protegendo sua privacidade e confidencialidade daqueles que participaram, para que como resultado, os mesmos não sejam colocados em uma posição prejudicial ou que sejam assediados posteriormente; (iv) selecionando participantes de forma igualitária, ou seja, sem qualquer tipo de discriminação pessoal, somente por meio de critérios construídos a partir do objetivo da pesquisa.

Na realização da coleta de dados deste estudo de caso, as atividades foram realizadas de forma exclusiva pela autora de forma que não foi necessário realizar treinamento de demais participantes na pesquisa.

Conforme mencionado anteriormente, dentro da metodologia de Yin (2014) para garantir a credibilidade do estudo de caso, uma das etapas dentro da etapa de



Preparação é a elaboração de um Protocolo de Estudo de Caso a ser seguido. O objetivo deste documento é garantir a manutenção do objetivo principal como foco da pesquisa e garantir a uniformidade de entrevistas e conclusões geradas.

O protocolo de estudo de caso é formado por quatro seções principais: (a) visão global do estudo de caso; (b) procedimentos para coleta de dados; (c) perguntas para a coleta de dados; (d) guia para o relatório do estudo de caso e pode ser encontrado no Apêndice 1 desta dissertação.

Segundo Yin (2014), um estudo de caso piloto pode auxiliar a refinar os planos de coleta de dados em relação tanto ao conteúdo a ser explorado como os procedimentos a serem seguidos.

Foi realizada uma entrevista piloto para este estudo de caso na qual a abordagem foi testada com entrevistado que já havia sido selecionado devido a seu conhecimento e posição na área de compras. Porém sua abertura e relacionamento com a autora condicionou sua escolha como entrevistado piloto. Com essa experiência, foi possível criticar a entrevista sendo realizada.

Nesse momento, verificou-se uma necessidade de modificar o formato de determinadas perguntas no decorrer do processo e para tal foram realizadas alterações textuais. A principal modificação na entrevista foi a inclusão de uma apresentação no início da entrevista do objetivo do estudo sendo conduzido, com uma indicação prévia das ferramentas utilizadas para o estudo com os temas que seriam abordados durante a entrevista, em vez de realizar uma pesquisa livre com um direcionamento oportuno do entrevistado para o foco da pesquisa. Em termos de formato, foi realizada a impressão do formulário para que o próprio entrevistado tivesse as perguntas em suas mãos, em vez de apresentação em mídia digital.

### **3.4. Coleta de Dados**

O próximo passo do método é a execução da Coleta de Dados propriamente dita. A etapa de Coleta é o momento no qual os dados acerca do caso são coletados, considerando as fontes de evidências disponíveis em cada caso e relevantes para o resultado final. Esses dados foram então triangulados, formarão uma base de dados para delinear as conclusões.

Para tornar a fundamentação de um estudo de caso relevante e robusta é necessário seguir alguns princípios delineados por Yin: (i) utilizar múltiplas fontes de evidência; (ii) criar uma base de dados para o estudo de caso; (iii) manter uma cadeia de evidências; e (iv) exercitar cuidado em utilizar dados de fontes de evidência eletrônicas, como comunicações de mídias sociais.

Seguindo o primeiro princípio enumerado acima, foram descritas seis fontes principais de evidências que podem ser utilizadas na elaboração de um estudo de caso.

Nessa dissertação, foram utilizadas as fontes de documentos, por meio do acesso da autora aos mesmos, considerando sua posição dentro da organização e da atividade sendo estudada. Assim como foi possível o acesso e a utilização de registros arquivados, observações diretas e observação participativa por esta razão. Destacando que todos os dados são confidenciais e se manterão dessa forma no decorrer da análise do estudo de caso, de modo que o nome da organização se manterá em sigilo no decorrer do estudo e sua marca se manterá protegida, em respeito a direitos de imagem e *trademark* envolvidos.

Foram realizadas entrevistas com 9 profissionais da área, de posições distintas desde analistas a gerente de área. Foram escolhidos entrevistados de acordo com as características das categorias de compra das quais os mesmos eram responsáveis, de forma a obter pelo menos dois representantes de compras de cada quadrante da matriz estratégica de compras da organização (estratégico, não-critico, alavancado e gargalo). Devido a essa restrição do estudo, a entrevista seguiu de forma mais fiel o protocolo de entrevista previamente elaborado, mantendo um caráter informal de conversação e respostas livres dos entrevistados. O objetivo era coletar dados de forma voluntária com o direcionamento do entrevistador.

Após a coleta desses dados foi realizado o procedimento de triangulação dos mesmos, de forma que todos os dados coletados foram utilizados para a realização da análise do caso e contribuíram para as conclusões retiradas da experiência realizada. Os dados coletados foram triangulados a partir da compilação, comparação e complementariedade das diferentes fontes de evidências utilizadas para levantamento de dados nesse estudo, assim como da perspectiva da teoria acadêmica em função da análise do estudo de caso, ou seja, utilizando os

conceitos do Capítulo 2 para auxiliar na interpretação dos dados coletados e na elaboração de uma resposta à pergunta objetivo desta dissertação.

A base de dados criada para este estudo de caso é composta das gravações das entrevistas realizadas, dos documentos e registros arquivados e salvos pela autora e das anotações referentes a observações diretas e participativas. Como, no entanto, todas as informações levantadas são confidenciais, sendo restritas à publicação, são parte da execução do método de estudo de caso, porém não compõem a dissertação sendo apresentada.

Para uma apresentação do nível de estudos realizados pode ser indicado que foram lidos, revisados, confeccionados documentos de todas as etapas do processos de compras aos quais a autora teve acesso ou participou de alguma maneira somando um total de mais de mil documentos distintos, variando desde documentos de planejamento do processo, documentos publicados ao mercado, análises técnicas e comerciais realizadas e apresentações para aprovações de *stakeholders*.

### **3.5. Análise de Estudo de Caso**

Na etapa de Análise os dados coletados na etapa anterior são compostos de formas distintas até que padrões e conclusões possam ser extraídos e uma teoria analítica possa ser desenvolvida. É importante discutir tal conclusão com explicações e interpretações distintas a fim de criar uma base forte argumentativa para defesa da teoria final.

De acordo com a metodologia de Yin (2014), a etapa de análise do estudo de caso é composta pelo desenvolvimento de uma estratégia para analisar o estudo de caso que é composta pelas estratégias analíticas. Nesse caso, serão utilizadas as estratégias analíticas de se fundamentar o estudo de caso em proposições teóricas, considerando que é um estudo de caso único e a forma de análise de precedentes será por meio de uma base teórica sólida e da descrição do estudo de caso, com base em análise qualitativa e não quantitativa. Essas estratégias analíticas foram executadas por meio da técnica analítica de construção de uma explicação, considerando a pergunta de “como” realizada no início do trabalho e a característica de exploração do tema estudado.

### 3.6. Compartilhamento de Resultados

A última etapa nesta metodologia é o compartilhamento de resultados, quando as conclusões obtidas serão dispostas para uma audiência definida de acordo com o caso em questão e poderá ser realizada de forma escrita ou oral, formal ou informal, conforme esperado pelo público final.

A estrutura para a composição do estudo de caso foi escolhida dentre as seis estruturas apresentadas por Yin (2014). Neste caso especificamente, o objetivo é explorar a elaboração das estratégias de compras e contratações utilizadas para organizar um Megaevento Esportivo e entender as variáveis que operam neste cenário. No caso em questão, o público é geral, sendo esta dissertação um documento público. Em termos de formato, foi utilizado o formato de dissertação acadêmica da instituição pelo qual a mesma será defendida.

Conforme informado anteriormente, o estudo de caso em questão tem característica exploratória, sendo, portanto a primeira restrição em termos de estrutura de composição do estudo de caso. Com essa informação, as opções possíveis dentre as indicadas por Yin (2014) são a linear-analítica, comparativa, cronológica e de construção teórica. Dado que o estudo de caso reflete as considerações de um único caso, uma situação única e não foca no desenvolvimento teórico, concluiu-se que a estrutura mais adequada de composição é a linear-analítica. Essa estrutura é uma abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa que tem como estrutura indicação do problema a ser estudado, revisão literária, metodologia utilizada de pesquisa, método e coleta de dados, análise dos dados e resultados encontrados, sendo finalizada com conclusões do estudo e implicações ao tópico de pesquisa original. Pode ser observado que a estrutura enumerada foi seguida nesta dissertação.

## 4. Descrição do Estudo de Caso

O tema a ser estudado nesta dissertação são as estratégias de compras e contratações utilizadas para a organização de um Megaevento Esportivo no Rio de Janeiro com o intuito de entregar de forma eficaz e eficiente excelência técnica, celebrações memoráveis, imagem global do Brasil e crescimento da transformação através do esporte.

O estudo de caso focará na área de compras de uma organização privada sem fins lucrativos que tem como característica utilizar toda a sua renda na organização do evento, que passa por sua dissolução após a finalização de suas atividades.

O Megaevento Esportivo sendo organizado neste estudo de caso é um dos maiores, com impacto sobre bilhões de telespectadores em todo o mundo. Contempla 65 campeonatos mundiais que ocorrerão em um período de 27 dias de competição no decorrer de dois meses e alcançou, em sua última edição em 2012, um recorde de acesso de espectadores, tanto fisicamente nos estádios e arenas de competição, como a partir do acesso televisivo internacional, e por meio das mídias sociais.

O evento é dividido em duas etapas de competição: a primeira compreende 42 modalidades esportivas em competições que correspondem a escala de campeonatos mundiais, em pouco mais de duas semanas; e, a segunda compreende 23 modalidades para esportivas em competições que correspondem a escala de campeonatos mundiais, em pouco menos de duas semanas. O evento envolve cerca de 15 mil atletas no total, 10 mil integrantes de delegações e mais de 4 mil árbitros e assistentes, de mais de 200 nações distintas. Para a entrega de um evento deste porte, estão envolvidos mais de 8 mil funcionários diretos da empresa em questão, além de cerca de 45 mil voluntários e milhares de terceiros, todos trabalhando para garantir o sucesso do projeto. Para realizar a cobertura do evento principal e, dos mais de 40 eventos-teste e 4 cerimônias (duas de abertura e duas de encerramento) são estimados mais de 25 mil profissionais de mídia.

A organização tem um orçamento total publicado de 7,4 bilhões de reais, sendo compostos de acordo com a Figura 13.

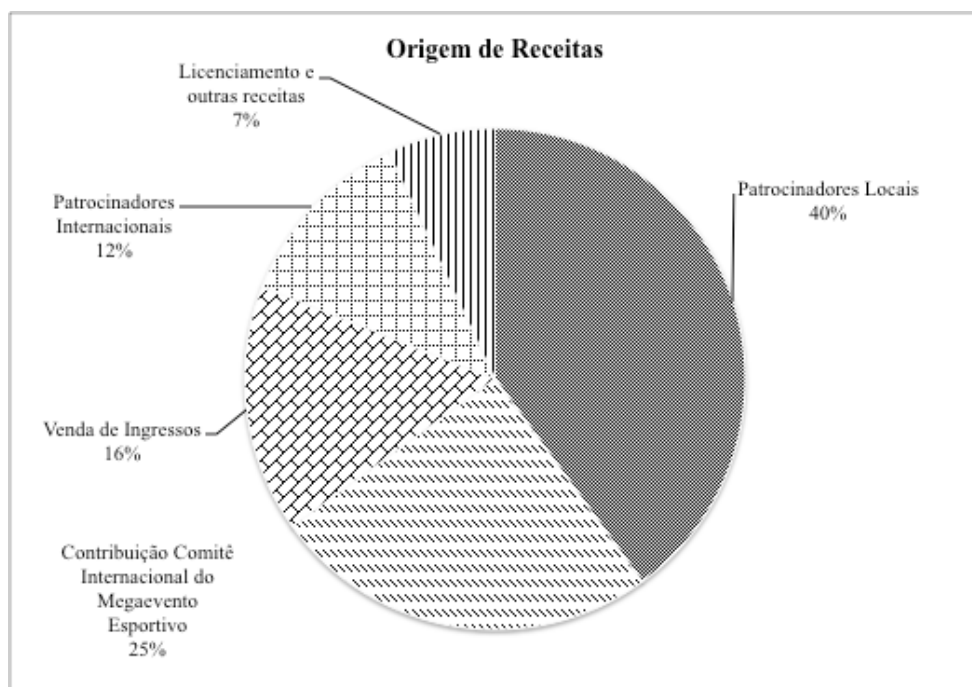


Figura 13. Origem de Receitas. Fonte: Site da Organização (2015).

Considerando a característica sem fins lucrativos da organização, tem-se a informação análoga de perfil de despesas no montante idêntico de 7,4 bilhões de reais, conforme Figura 14.

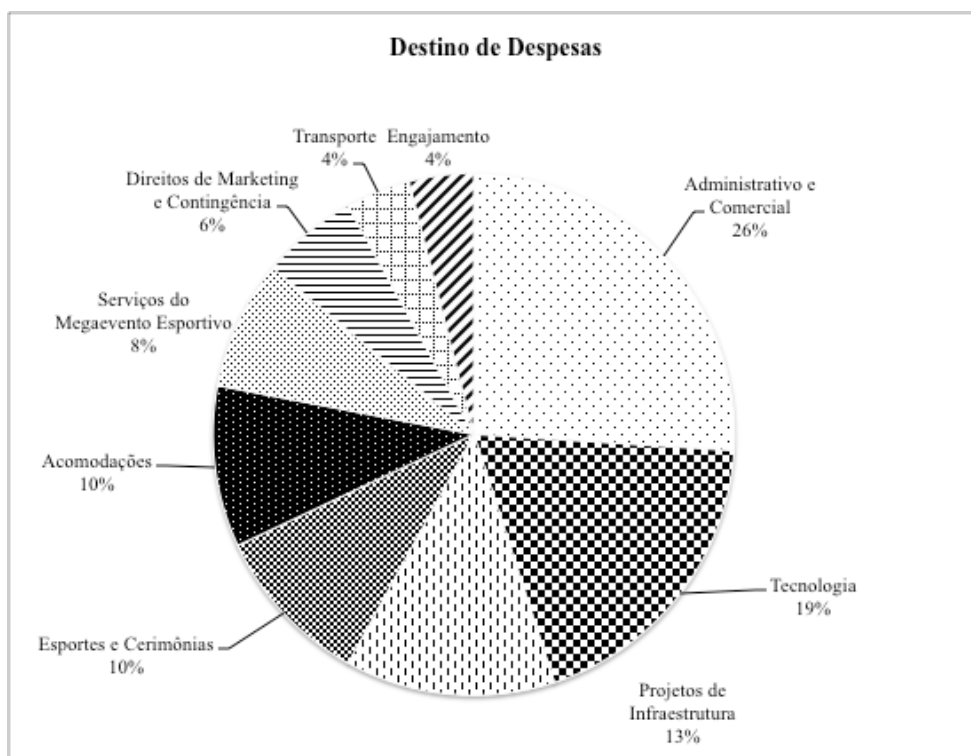


Figura 14. Destino das Despesas. Fonte: Site da Organização. (2015)

A estrutura da organização se encontra sob influência dos Comitês Internacionais que regulam as edições desse megaevento esportivo, assim como das três esferas do Governo (Federal, Estadual e Municipal) através da Autoridade Pública e da Empresa Municipal criadas para acompanhar e interferir, caso necessário, com a organização deste evento.

Esse estudo focará no Departamento de Compras desta organização, a fim de responder ao questionamento objetivo desta dissertação. Alguns itens que esse departamento deverá comprar e, refletem a magnitude do objetivo traçado são um milhão de peças de equipamentos esportivos, cento e vinte mil cadeiras, vinte e cinco mil mesas, doze mil computadores pessoais, dez mil televisores, vinte mil rádios, 65 placares eletrônicos, quarenta mil camas e colchões, duzentos e seis mil assentos, em um total de mais de trinta milhões de itens.

Para o armazenamento de todos os itens adquiridos serão necessários cerca de cem mil metros quadrados de área. A complexidade, o volume, o nível de qualidade e a diversidade das demandas, aliados a um impacto logístico gerado pela cadeia de suprimentos envolvida na entrega deste megaevento, podem ser comparados aos esforços gerados em tempos de guerra.

Características importantes do empreendimento em questão e do contexto no qual o mesmo está inserido são as influências dos diferentes *stakeholders* na entrega do evento e, conseqüentemente, na tomada de decisão, assim como no processo de compras.

É importante destacar também a configuração temporária de um evento, no qual todas as contratações têm uma característica de prestação de serviços *spot* que é pouco atrativa para o mercado fornecedor, assim como de data limite definitiva e imutável, o que gera pouca ou nenhuma flexibilidade de prazos de entrega, gerando um esforço maior em planejamento e menor flexibilidade em negociações com o mercado fornecedor.

Conforme explicitado através dos números apresentados anteriormente, o porte do evento sendo organizado é de alto impacto para o estudo de caso. É o maior evento esportivo do mundo em termos de quantidades de competições ocorrendo simultaneamente, quantidade de atletas, nações, quantidade de pessoas envolvidas na organização do mesmo (com terceiros e voluntários), quantidade de fornecedores que formam a cadeia de suprimentos, tamanho e complexidade da cadeia de suprimentos criada para suportar a operação, exposição à mídia do

evento, sendo este o que alcança maior quantidade de espectadores em um nível internacional seja através do meio televisivo ou digital.

Atrelado ao porte do evento, os impactos financeiros, de imagem e cultural que o evento gera cria uma grande quantidade de *stakeholders* ligados aos processos organizacionais, adicionando, assim, complexidade ao processo de compra. Como a organização é privada e sem fins lucrativos, significa que ela tem um orçamento pré-definido e imutável, gerando a necessidade de respeitar o orçamento previsto, imprescindível para a saúde financeira da organização.

Como a organização é temporária, o departamento de suprimentos foi criado em 2010, em conjunto com as demais áreas da empresa simultaneamente e teve o mesmo tempo de aprendizado, com a necessidade de criação de procedimentos e políticas, dimensionamento de equipe, planejamento operacional, entre outros fatores que adicionaram complexidade ao projeto; além da organização em questão ter uma interface e uma integração com outras esferas governamentais para determinadas entregas e tomadas de decisões.

Considerando a governança externa existente, há uma grande preocupação com a auditoria dos processos, devido à magnitude e exposição e à preocupação com a marca do evento.

Outro ponto a ser levantado é a existência de uma sinergia com processos comerciais de venda de direitos de associação a marca com determinados fornecedores (futuros patrocinadores), e a existência de um planejamento de todos os itens e serviços necessários desde o início da composição da empresa para atingir o objetivo final da mesma, tornando o processo de planejamento e elaboração da estratégia única.

A partir desse panorama é possível compreender a importância do evento, sua visibilidade internacional e potencial impacto para o país, ainda considerando que será a primeira edição do evento a ser realizado na América do Sul. Fatores que influenciam na complexidade da entrega do evento para este caso são: a estrutura da organização, que integra os três níveis de governo; a característica de instituição privada sem fins lucrativos; a característica temporária da organização; a visibilidade e exposição constantes; e, a falta de conhecimento e preparação do mercado nacional para as entregas necessárias para o sucesso do evento.



#### 4.1. Processo de Compras

Para garantir um processo claro e eficiente de todas as aquisições, o departamento de compras da organização se fundamentou em cinco pilares: otimização de custos, transparência, sustentabilidade, gestão de riscos e excelência operacional. Esses pilares guiam todo processo de contratação realizado pela organização.

Para garantir uma cadeia de suprimentos sustentável e que atenda a missão de entrega do megaevento esportivo, a organização realizou um planejamento de aquisições com o objetivo de realizar 80% do valor financeiro das contratações até 12 meses antes da data de execução do evento em si. Os demais 20% do valor financeiro de contratações serão efetuados nos 12 meses que antecedem ao evento e a fase de encerramento de contratos e dissolução nos 12 meses posteriores ao evento.

Dentro do pilar de transparência, as principais demandas de compras foram publicadas em plataforma específica aberta ao mercado para que todo e qualquer fornecedor potencial pudesse avaliar as oportunidades e se candidatar para qualquer processo que julgasse válido para sua empresa.

Com esse mesmo intuito de transparência, a organização publicou um fluxo simplificado do processo para seleção de fornecedores: (i) empresas se cadastram na plataforma da organização; (ii) organização divulga as demandas em aberto; (iii) empresas cadastradas são convidadas a participar do processo de seleção; (iv) empresas enviam suas propostas para a organização; (v) as propostas são avaliadas pela equipe de suprimentos e pela área requisitante; (vi) a equipe de suprimentos inicia a negociação comercial com as empresas aprovadas tecnicamente; (vii) a empresa selecionada é comunicada; (viii) o contrato de fornecimento é assinado.

A partir de observação direta e acesso à documentação interna foi possível desenhar o processo de compras sendo utilizado de forma mais detalhada.

O processo de contratação é baseado nas etapas descritas na *Tabela 9*:

Etapa	Atividade
Mapeamento da demanda	Mapeamento da demanda
<i>Kick off</i> do projeto de compra	Criação de projeto de compra
	Confirmação de orçamento
	Definição do time de projeto, <i>stakeholders</i>
	Entendimento e definição de etapas do projeto
Levantamento de dados	Levantamento de riscos e pontos de atenção
	Levantamento de requerimentos técnicos
	Desenvolvimento de especificação de escopo técnico
	Pesquisa de fornecedores, se aplicável
	Divulgação interna do projeto
Definição de estratégia	Atualização de riscos e pontos de atenção
	Plano de atuação do time do projeto
	Definição de estratégia de <i>sourcing</i>
	Definição de cronograma do projeto
	Desenvolvimento de modelo de análise de propostas
Concorrência	Elaboração e validação de solicitação de proposta
	Criação da cotação em sistema
	Coordenação do time de projeto
	Realização de concorrência
	Negociação e definição dos termos finais do contrato
Elaboração do contrato	Obtenção das aprovações necessárias para o contrato
	Elaboração da minuta de contrato
	Validação do contrato por todos os aprovadores
	Finalização do processo no sistema
	Cadastramento do contrato no sistema
Gestão de contrato	Arquivamento documentação do projeto e publicação do resultado
	Controle de entregáveis
	Fluxo de faturamento e pagamento
	Medição de nível de serviço
	Aplicação de penalidades
	Conclusão de contrato

Tabela 9. Etapas do Processo de Contratação. Fonte: Documentos da Organização

A partir de dados de um conjunto de 43 amostras de projetos de compra fechados, a média de processamento de projetos é de 193 dias, ou seja, em torno de 6 meses de processo de compra da etapa previamente mencionada de *kick off* até a assinatura de contrato e fechamento de projeto nos sistemas da organização. Vale destacar que o gráfico apresentado na *Figura 15* demonstra parte dos projetos sendo tratados e que o tempo de processamento de projetos estratégicos em relação aos demais tipos de projeto de compra pode não ser necessariamente realista. Para a maior parte dos projetos de compra estratégicos, os mesmos ainda

não foram concluídos, sendo estes, de forma geral, os que levam maior tempo de processamento e, por esse motivo, a quantidade de amostras obtidas de projetos fechados foi a menor de todas, com apenas 9 amostras estudadas, dentro das 43 mencionadas. Os projetos estratégicos que são apresentados dentro dessa amostra, tiveram um nível de priorização maior, sendo portanto acelerados em relação a seu processamento se comparado com os projetos, respectivamente, de gargalo, alavancados e não-críticos.

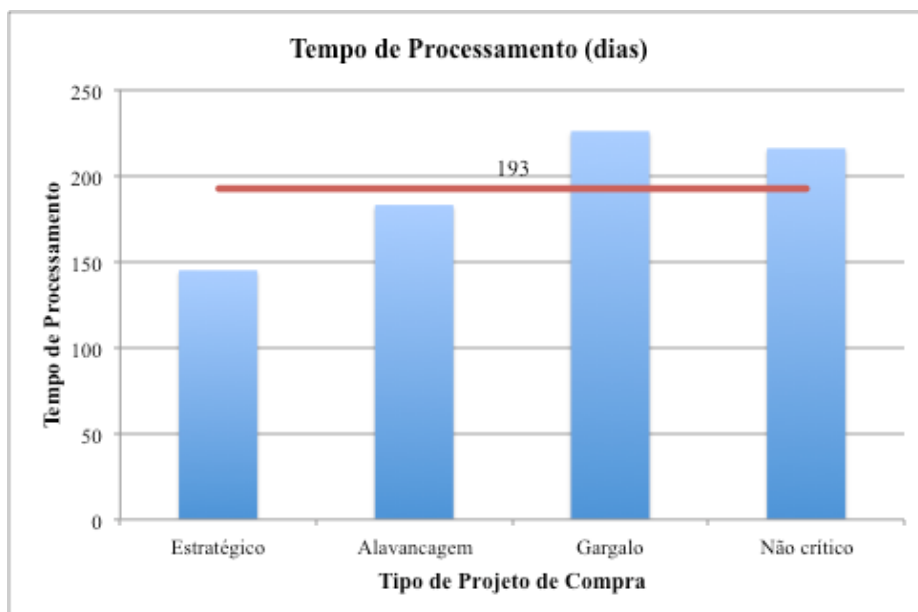


Figura 15. Tempo de processamento em dias. Fonte: da autora baseado em documentos da organização.

## 4.2. Principais Stakeholders

Todo processo de compra tem mais de um *stakeholder* envolvido na realização do processo de contratação em si, avaliação de fornecedores, tomada de decisão e contratação de fornecedor. Como área líder pela execução do processo, a área de suprimentos é um dos principais *stakeholders* envolvidos, em conjunto com a área requisitante. A Figura 16 representa as áreas internas envolvidas diretamente no processo de compras da organização do estudo de caso.



Figura 16. Stakeholders do processo de Compras. Fonte: da autora.

Pela Figura 16 é possível verificar que são dez áreas envolvidas no processo de compras que devem opinar sobre cada um dos projetos de compra mesmo que seja para indicar que não há riscos ou pontos de atenção relevantes para a área.

Suprimentos é responsável por conduzir o processo de contratação, intermediar o contato entre demais *stakeholders* do projeto, centralizar a comunicação com o mercado fornecedor, realizar avaliação e negociação comercial, submeter documentos de processo para o mercado e submeter o contrato para aprovação, além de monitorar e garantir a realização de todas as etapas do processo.

A área Requisitante deve informar a necessidade, definir especificações técnicas do material / serviço a ser comprado, realizar avaliação técnica, e aprovar o fornecedor vencedor do contrato.

A área de logística deve avaliar riscos e pontos de atenção, definir requerimentos de qualidade, entrega (local, forma e prazo), preparar-se para o recebimento, armazenar os materiais, logística de distribuição e montagem dos locais e realizar a dissolução da aquisição.

Jurídico e Financeiro devem avaliar a viabilidade e condição para potencial patrocínio, apoiar na elaboração da Requisição de Proposta, elaborar o contrato e

confirmar o orçamento do projeto e inclusão do mesmo no sistema organizacional, sistema ERP.

Sustentabilidade deve garantir que a especificação e os fornecedores estejam de acordo com os valores organizacionais, sendo um desses pilares a responsabilidade sobre uma cadeia de compras sustentável, enquanto a área de Imagem/Marketing realiza o levantamento de requerimentos de imagem visual dos materiais, seja por respeito a direitos de patrocinadores ou para explorar a comunicação visual da marca do evento.

A área de Recursos Humanos deve garantir que as aquisições estejam levando em conta os requerimentos de diversidade e inclusão. Para contratações de serviços, nas quais seja necessário obter informações a respeito de saúde e segurança das pessoas, a área de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) garante o cumprimento dos mesmos em contratações realizadas e a área de Segurança garante requerimentos e cumprimentos de requisitos de segurança pertinentes ao acesso de pessoas e materiais, fiscalização, recebimento e saída de locais envolvidos na operação.

Além das entidades mencionadas acima, é importante destacar as estruturas de Governança Interna e Externa da organização.

A Figura 17 apresenta a estrutura de governança interna da organização.

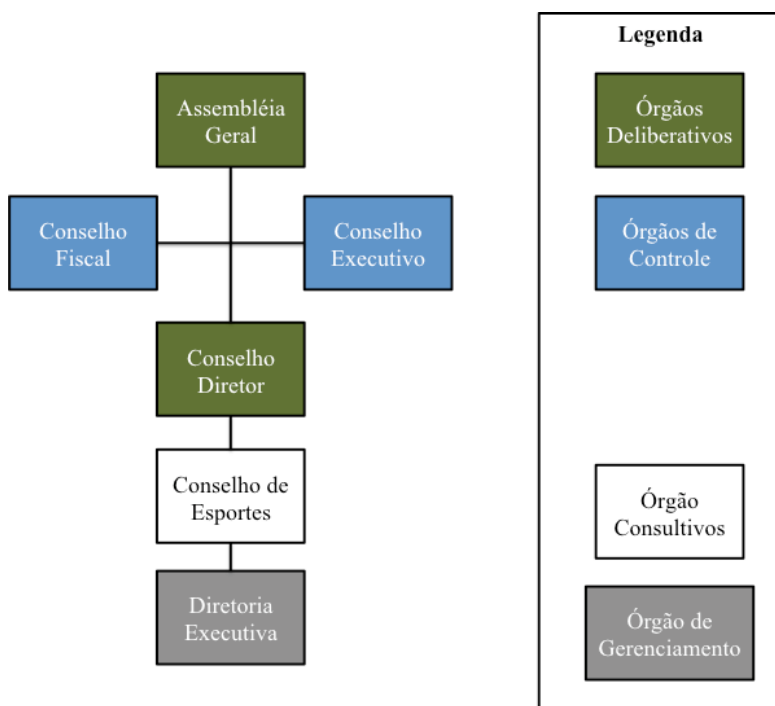
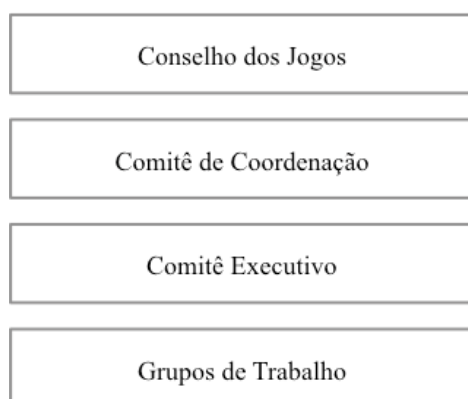


Figura 17. Governança Interna. Fonte: Documentos da Organização

A *Figura 18* apresenta a estrutura de governança externa da organização. O Conselho dos Jogos é formado pela Chefe do Executivo do Governo Federal, pelo Chefe do Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro, pelo Chefe do Executivo do Governo do Município do Rio de Janeiro e pelo Presidente da Organização. Esse Conselho se reúne trimestralmente para deliberar sobre as questões submetidas pelo Comitê de Coordenação, e fornece orientação estratégica, aconselhamento e recursos a fim de alcançar as diretrizes do evento. O Comitê de Coordenação é composto por representantes do Governo Federal, do Governo Estadual do Rio de Janeiro, da Prefeitura do Rio de Janeiro, da Autoridade Pública do Evento e da Organização. Esse Comitê se reúne quinzenalmente para garantir que as questões estratégicas referentes aos projetos, que constam nas Matrizes de Responsabilidade, sejam devidamente abordadas e debatidas.

O Comitê Executivo tem representantes do Governo Federal, Estadual, Municipal, Autoridade Pública do Evento e da Organização e se reúne quinzenalmente com a função de assegurar que o Comitê de Coordenação esteja inteirado sobre a evolução dos temas discutidos pelos Grupos de Trabalho e os seus impactos no caminho crítico de entrega dos projetos de infraestrutura e serviços a serem prestados pelos governos para a realização do evento.

Os Grupos de Trabalho são compostos de representantes das áreas funcionais da organização, que se reúnem para garantir que as especificações relativas à realização do evento sejam cumpridas por todos os envolvidos na sua preparação.



*Figura 18. Governança Externa. Fonte: Documentos da Organização*

### 4.3. Coleta de Dados

Para a realização da coleta de dados nesse estudo de caso foi seguida a metodologia de Yin (2014), conforme explicitado no Capítulo 3. Para a consolidação de evidências considerando a análise documental, pode ser verificado, na *Tabela 10*, o resumo da quantidade de documentos e tipos de documentos analisados, de uma quantidade finita de projetos aos quais a autora teve acesso.

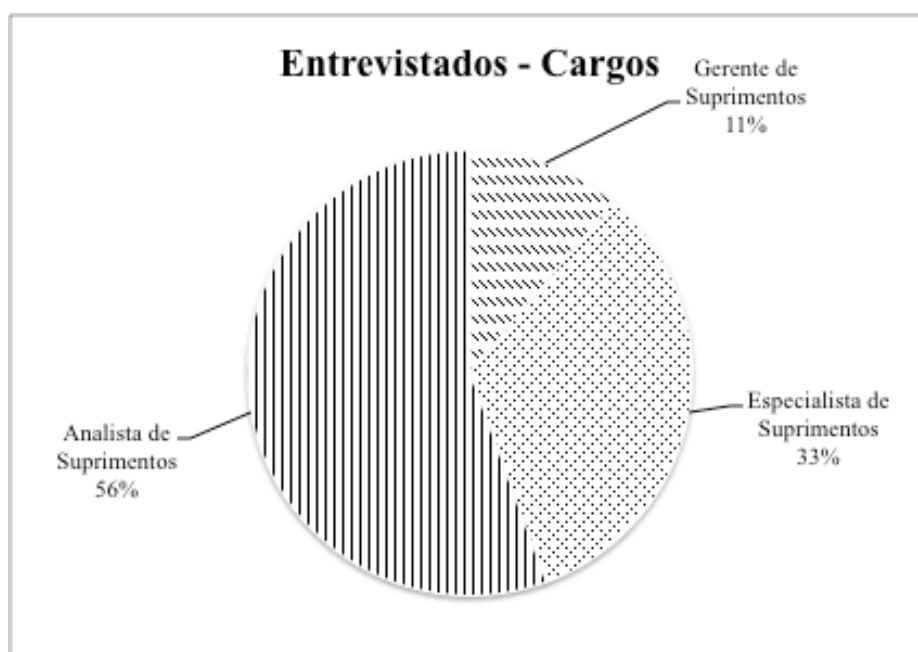
Tipo de Documento	Descrição do Documento	Quantidade de Documentos	Quantidade de Processos
Documentos Gerais	Política de Compras	5	n/a
	Manual de Compras Sustentáveis	1	n/a
	Guias de Sustentabilidade	10	n/a
	Templates de Processo	50	n/a
	Normas e Procedimentos para Isenções Tributárias	7	n/a
	Guias Administrativos	2	n/a
	Atas de aprovações de comitê	49	n/a
	Atas de aprovações de conselho	12	n/a
Documentos Específicos por Processos	Documento de kick off	42	21
	Documento de riscos e pontos de atenção	42	21
	Escopo Técnico	150	21
	Requerimentos técnicos: mão-de-obra	42	21
	Requerimentos técnicos: saúde e segurança ocupacional	21	21
	Requerimentos técnicos: sustentabilidade	21	21
	Requerimentos técnicos: segurança	21	21
	Lista de Fornecedores	50	21
	Planilhas de Cotação	40	12
	Cronograma de Processo	60	21
	<i>Request for Proposal</i> (RFP)	50	21
	Análise de Propostas	65	10
	Propostas	300	10
	Minuta de Contrato	21	21
	Contrato	16	4
	Mensagens oficiais	300	10
<b>Soma</b>		<b>1377</b>	

*Tabela 10. Coleta de dados em documentos. Fonte: da autora*

A autora teve acesso a 21 projetos de compra distintos. Como cada um dos 21 projetos foi realizado em um cronograma distinto, alguns chegaram a finalização durante a realização de levantamento de dados e outros não. Dessa forma, pode-se verificar a redução de contratos aos quais foi possível ter acesso aos indicadores de conclusão de processos durante o período da análise documental. Esse dado é verificado com a redução de quantidade de processos que possuem documentação das primeiras atividades do processo de compras (21)

até a quantidade reduzida de processos com contrato propriamente dito (4). Os documentos gerais mencionados são parte da área de suprimentos, sendo, portanto gerais e não específicos a algum projeto, de forma que seu objetivo é suportar todos os projetos e atividades de compra.

Em relação a coleta de dados a partir das entrevistas, foram realizadas nove entrevistas com profissionais que atuam dentro da área de suprimentos da organização sendo estudada. A partir das Figuras 19 a 22 e da *Tabela 11* podem ser observadas a demografia dos entrevistados.



*Figura 19. Entrevistados x Cargos. Fonte: da autora*

Dentre as entrevistas conduzidas, a maioria dos entrevistados (56%) eram analistas de suprimentos, 33% especialistas de suprimentos e 11% gerentes de suprimentos. Essa configuração reflete também a própria composição do departamento, que possui uma base formada por analistas de suprimentos, seguidos dos especialistas de suprimentos, uma menor quantidade de profissionais em posições de gerentes de suprimentos e um diretor de suprimentos que responde à diretoria executiva.



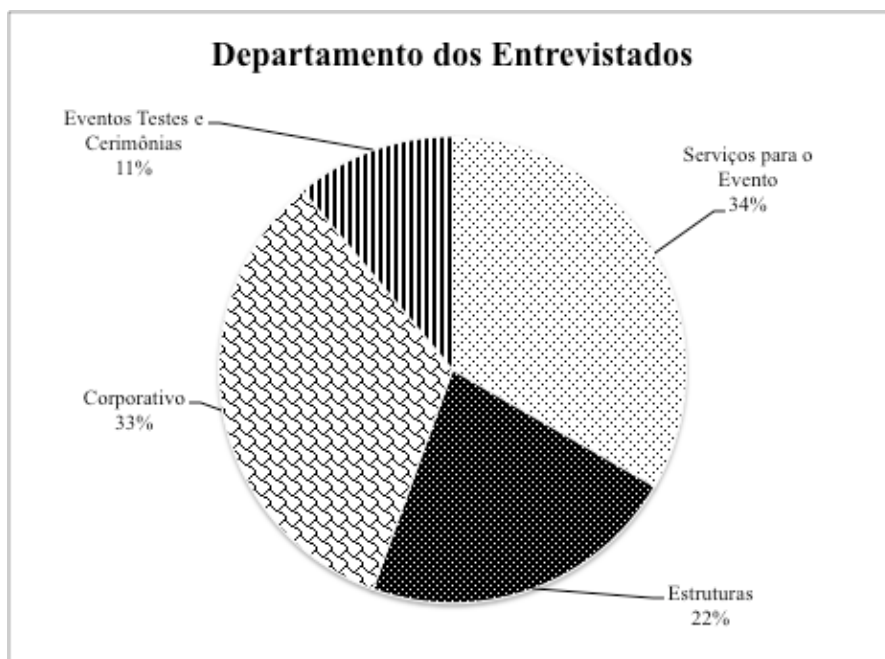


Figura 20. Departamento dos entrevistados. Fonte: da autora

Embora todos os entrevistados sejam parte da área de suprimentos, existem subáreas dentro desse conjunto que foram representadas pelos entrevistados: Corporativo, Estruturas (*Overlay*), Serviços para o Evento e Eventos Teste e Cerimônias. As áreas não representadas foram a área de equipamentos esportivos e a área de planejamento, por limitações de tempo e acesso aos profissionais.

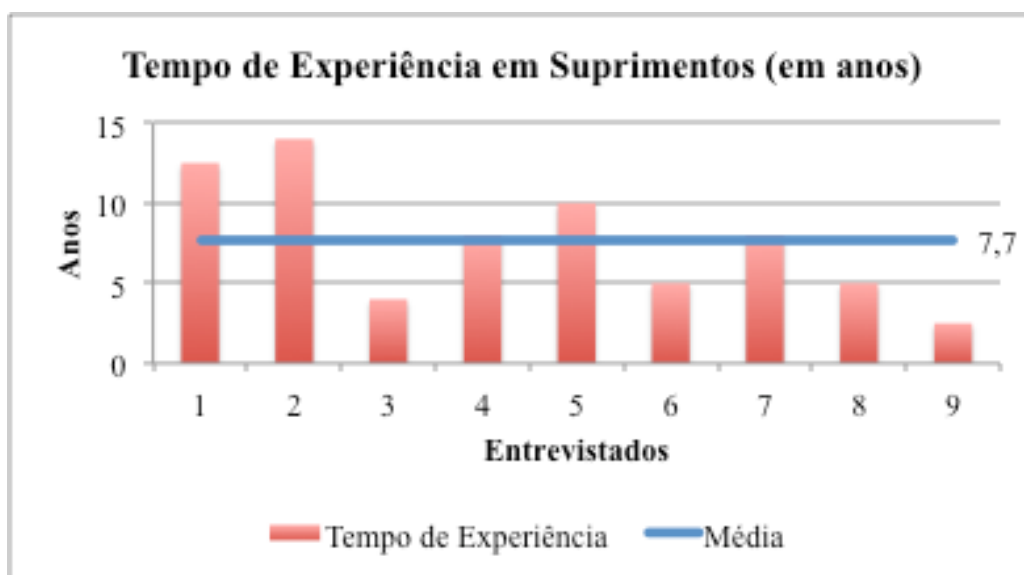


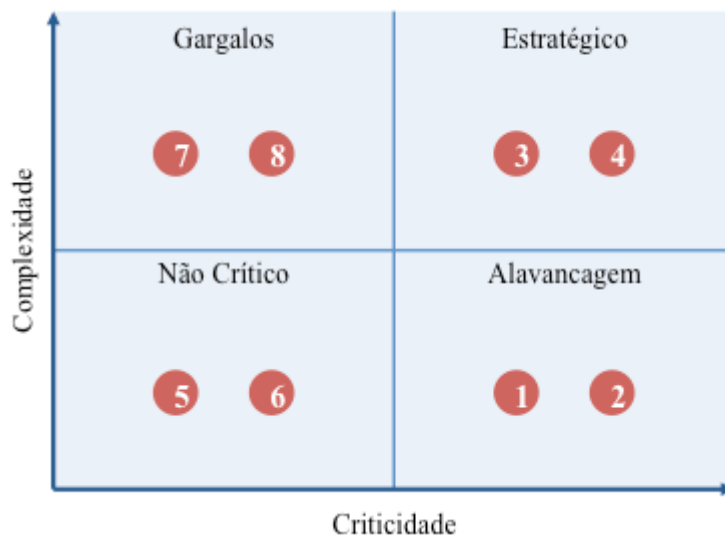
Figura 21. Tempo de experiência dos entrevistados na área de suprimentos. Fonte: da autora



Figura 22. Tempo de experiência dos entrevistados na organização. Fonte: da autora

Como forma de apresentar a experiência dos profissionais na área de suprimentos, como também dentro da organização, as Figuras 21 e 22 indicam a média de 8 anos de experiência em suprimentos dos entrevistados, sendo que a média do tempo na organização é 1,6 anos. Essa média é coerente, considerando que o departamento de suprimentos iniciou seu crescimento em termos de equipe após dimensionamento de planejamento de compras, em 2012.

A Figura 23 e a Tabela 11 indicam as categorias de compra focadas em cada entrevista realizada. A intenção foi obter duas entrevistas com compradores de categorias de cada um dos quadrantes estratégicos de compra da organização, de forma a obter uma amostra coerente e uniforme para a análise realizada. Considerando, nesta escolha, a classificação de categorias realizada pela organização na etapa de planejamento mencionada anteriormente.



#### Categorias

- |   |  |
|---|--|
| 1 Serviços de limpeza                   | 5 Serviços gráficos                        |
| 2 Serviços de informática e software    | 6 Serviços de táxi                         |
| 3 Serviços de alimentação               | 7 Serviços de terceirização de mão-de-obra |
| 4 Estruturas temporárias e desmontagens | 8 Serviços Imobiliários                    |

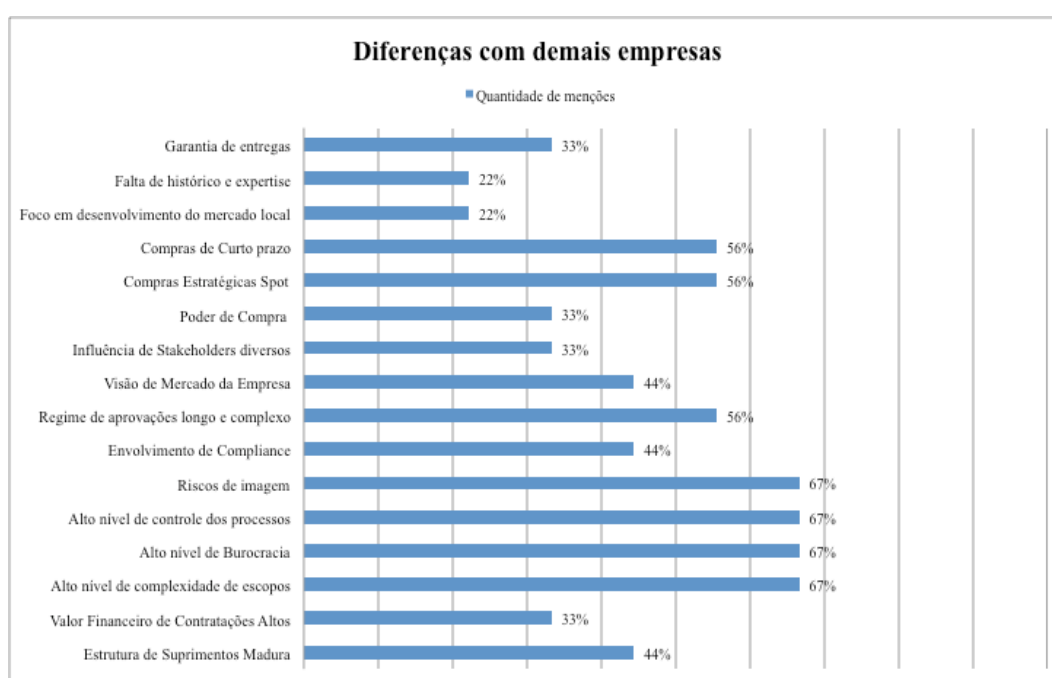
Figura 23. Categorias de compra focadas nas entrevistas realizadas. Fonte: da autora.

#	Categoria Focada para a Entrevista	Classificação Estratégica da Categoria	Posicionamento do Comprador em relação à Classificação Estratégica da Categoria
1	Serviços de Limpeza	Alavancagem	Concorda
2	Serviços de Informática e Software	Alavancagem	Concorda
3	Serviços de Alimentação	Estratégico	Concorda
4	Estruturas Temporárias e Desmontagem	Estratégico	Concorda
5	Serviços Gráficos	Não críticos	Concorda, mais próximo de Alavancagem
6	Serviços de Taxi	Não críticos	Concorda
7	Serviços de Terceirização de mão-de-obra	Gargalo	Concorda, mais próximo de Não-Crítico
8	Serviços Imobiliários	Gargalo	Concorda
9	Eventos Testes e Cerimônias	Alavancagem; Estratégico; Não crítico e Gargalo	Concorda

Tabela 11. Tabela de categorias das entrevistas realizadas. Fonte: da autora.

### 4.3.1. Resultados da Coleta de Dados

A partir da coleta de dados realizada por meio das entrevistas e levantamento de documentos, também foram levantados os pontos indicados na *Figura 24* como diferenças encontradas nas variáveis de análise que impactam as estratégias de compras e tomadas de decisão pelos entrevistados entre a organização estudada e demais empresas nas quais os profissionais já tiveram experiência prévia na área de compras.



*Figura 24. Pontos levantados como diferenças com demais empresas em entrevistas.*

*Fonte: da autora.*

É possível observar que foram mencionados 16 itens de diferenças, dentre as quais quatro pontos chamam a atenção por terem sido mencionados por 67% dos entrevistados: alto nível de complexidade de escopos, alto nível de burocracia, alto nível de controle dos processos e riscos de imagem.

A *Figura 25* apresenta as diferenças em estratégias de suprimentos encontradas pelos entrevistados, e a *Figura 26* apresenta as diferenças em variáveis de análise dos processos de compra dentro da organização estudada e demais experiências que os profissionais já tiveram em suas carreiras.

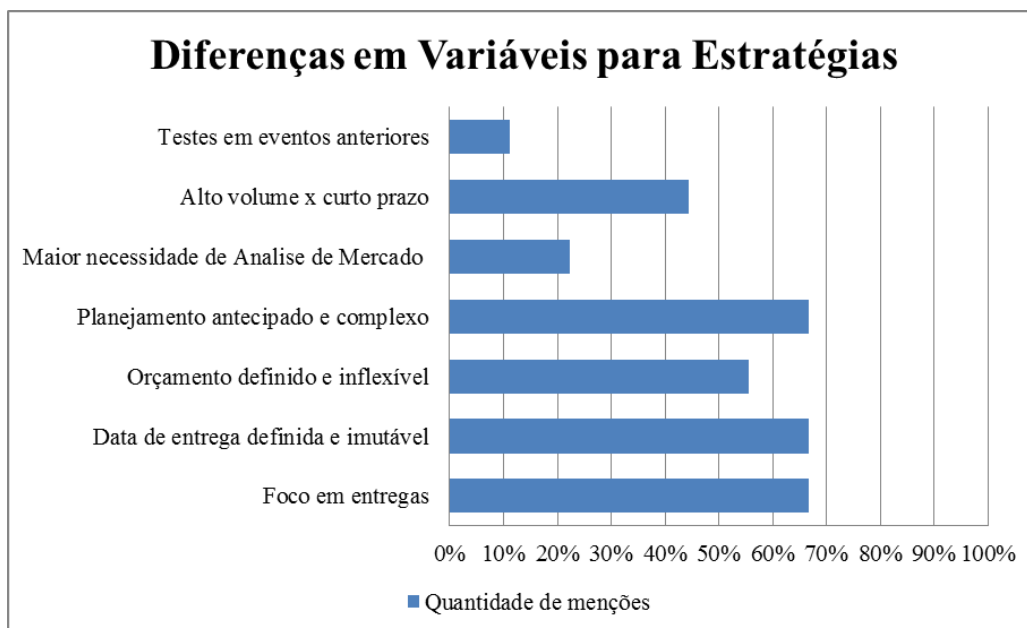


Figura 25. Diferenças em variáveis para estratégias levantadas pelas entrevistas com demais empresas. Fonte: da autora.

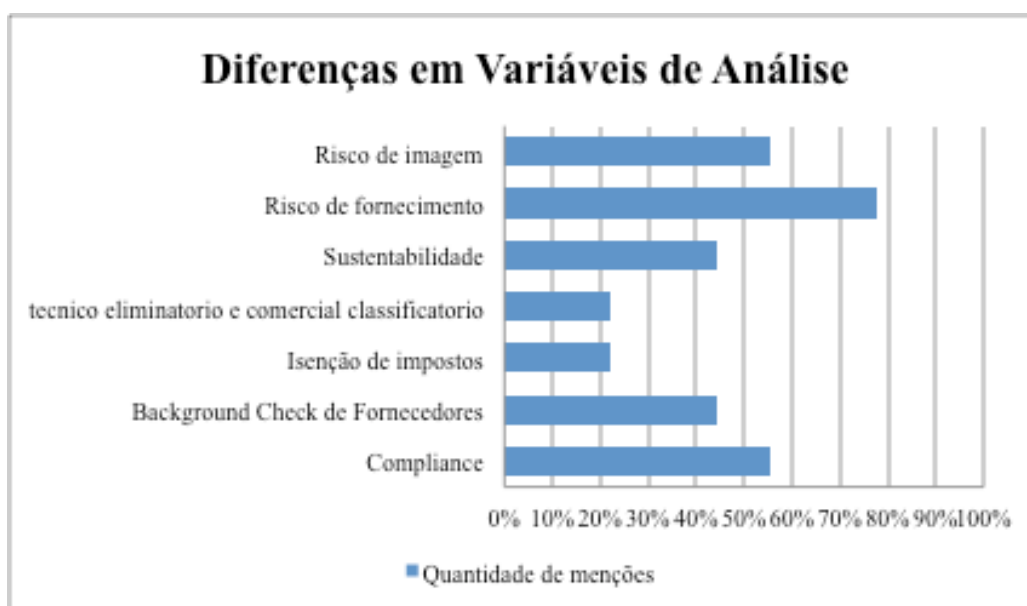


Figura 26. Diferenças em variáveis de análise levantadas pelas entrevistas com demais empresas. Fonte: da autora.

Nas entrevistas realizadas, a análise PESTEL apresentou impacto significativo para todas as suas variáveis. Dessa forma, a escala apresentada tem como padrão mínimo influência regular do tema e, como padrão máximo o impacto altíssimo, a fim de representar de forma comparativa o impacto de cada variável do modelo, conforme pode ser observado na Figura 27.

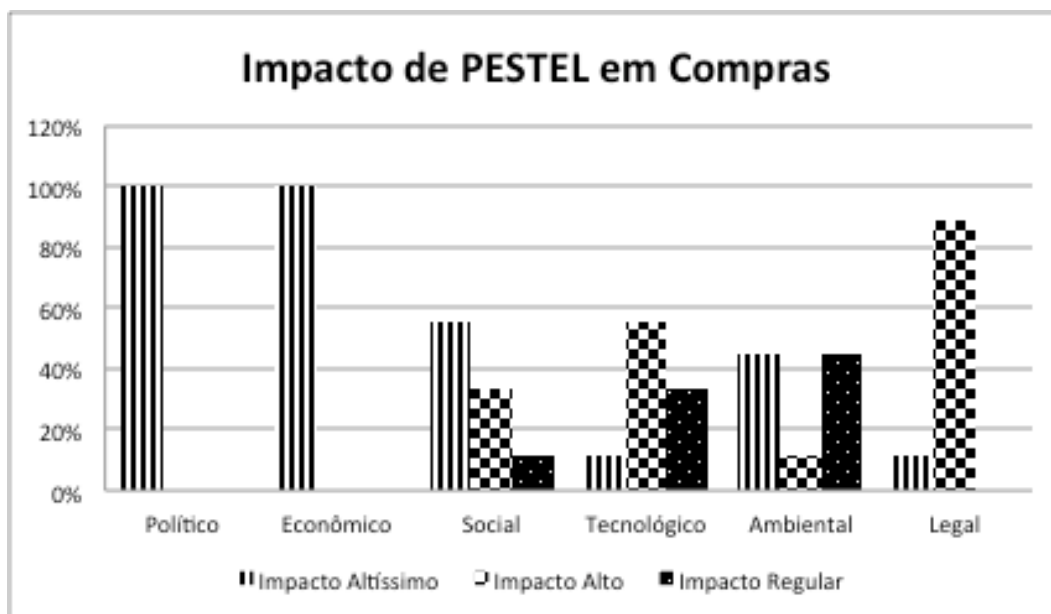


Figura 27. Resultado das entrevistas na análise PESTEL. Fonte: da autora.

Para concluir o tópico de Coleta de Dados, foi verificado nas entrevistas quais são os maiores obstáculos pelos quais o departamento de compras e o processo de contratação passa, a fim de garantir a entrega do megaevento esportivo e, a partir das respostas dos entrevistados. Foi possível levantar a *Tabela 12* com os obstáculos indicados e as medidas mitigatórias indicadas pelos entrevistados para cada um dos itens. Destaca-se que alguns itens são parte da lista de diferenças mencionada na *Figura 24*, assim como as medidas mitigatórias também podem ser parte desses procedimentos diferenciados realizados pela organização.

Obstáculos Levantados	Medidas Mitigatórias
Regime de aprovações	Estrutura de Processo Burocrática
	Planejamento de Cronograma de Compras
Risco de fornecimento	Contratações Antecipadas
	Avaliação de Capacidade de Fornecedores
	Avaliação Técnica Crítica
	Visitas Técnicas
	Monitoramento de Produção
	Requerimentos solicitados
	Acompanhamento de Planejamento e Execução do Fornecedor
	Gestão de Contratos
Risco de imagem	Compliance
	Estrutura de Processo Burocrática
	Marketing

*Tabela 12. Obstáculos e medidas mitigatórias correspondentes levantados nas entrevistas.**Fonte: da autora.*

#### **4.4. Elaboração da Estratégia de Compras**

O estudo de caso em questão aborda principalmente a elaboração de estratégias de compra como ponto focal para explorar a utilização das ferramentas teóricas mencionadas no Capítulo 2, a fim de aplicá-las em um contexto real de um megaevento esportivo. O planejamento de compras executado em 2012, 4 anos antes da entrega do megaevento esportivo em questão, teve como objetivo estruturar as categorias de compras a serem realizadas, considerando seu orçamento (impacto financeiro previsto) e seu posicionamento na matriz estratégica de compras da organização. A matriz estratégica de Kraljic (1983) foi utilizada como base de referência para posicionar tais categorias nos quadrantes estratégicos pertinentes.

A intenção de um planejamento bem estruturado e com antecipação é garantir o alinhamento com o orçamento previsto, considerando que o caixa organizacional é finito, dada a característica sem fins lucrativos da empresa. Assim como um alinhamento com as áreas requisitantes internas e a área comercial são importantes, de forma a ter uma estratégia organizacional pertinente a visão global da empresa, e não específica da área de suprimentos. Além disso, o planejamento também foi base para dimensionamento da equipe de compras necessária para a execução das contratações necessárias para a entrega do evento.

Neste processo de definição de estratégia de compra organizacional, alguns passos foram seguidos. A primeira atividade realizada foi o levantamento de dados com todas as áreas requisitantes, e acompanhamento dos responsáveis de Suprimentos dentro da organização, com o objetivo de levantar todas as demandas de contratações necessárias para a entrega do evento, incluindo itens que foram considerados, após análise, fora do escopo da área de suprimentos (como itens que serão contratados diretamente pela área requisitante, e itens que serão providenciados via processo de patrocínio tratado pela área comercial). Esse levantamento de dados gerou uma base de demandas com as seguintes informações atreladas: descrição de necessidade, área requisitante, data de

necessidade (data na qual o item em questão precisa estar contratado), definição da complexidade do projeto (baixa, média, alta) e previsão orçamentária.

A partir dessa base, as demandas de compra foram associadas a grupos de compras de forma a consolidar ou separar linhas orçamentárias de acordo com o conceito de categoria de compra. A categoria de compra nesse contexto é um grupo de produtos ou serviços inter-relacionados agrupados que podem ser adquiridos através da abordagem a um único mercado fornecedor. Essas categorias de compras podem ter um ou mais projetos de compra de acordo com objetivo da compra e data de necessidade.

A segunda atividade foi a classificação estratégica e priorização dos projetos de compra definidas na primeira atividade. As categorias de compras definidas foram classificadas em uma matriz estratégia, que tem como base teórica Kraljic (1983).

Apresenta-se uma amostra de 52 categorias de compra que podem ser visualizadas em termos de classificação estratégica nos quadrantes estratégicos de forma análoga a teoria apresentada no Capítulo 2, no entanto com diferenças em termos dos eixos representados e do formato de avaliação de criticidade e complexidade das categorias, conforme será explicitado.

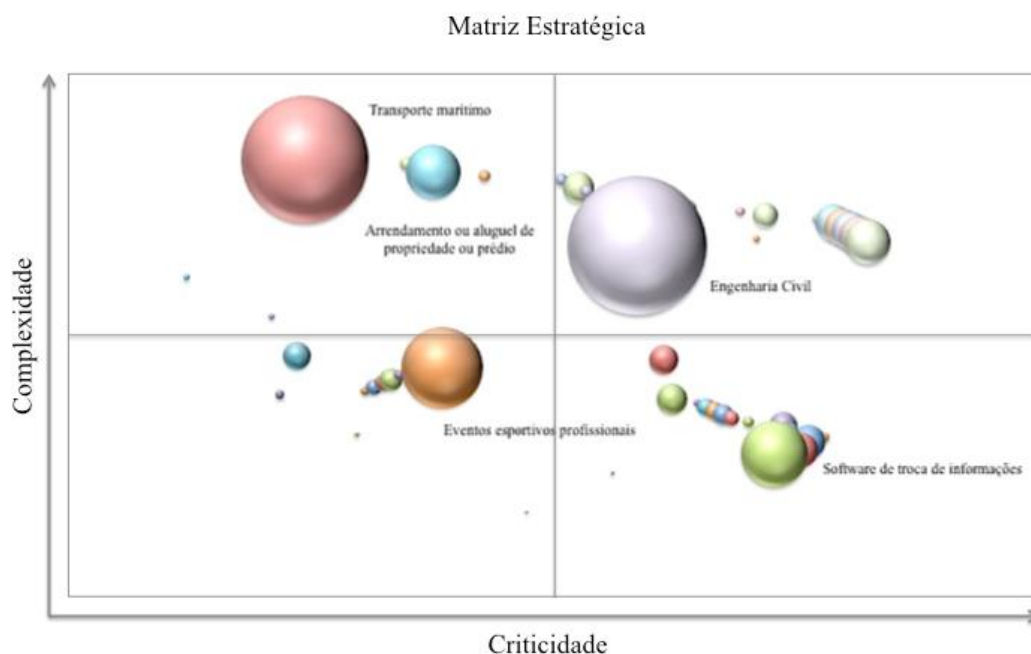


Figura 28. Matriz Estratégica. Fonte: da autora baseado em documentos da organização.



A classificação dessas categorias teve como base um sistema de pontuação de critérios definidos internamente pelos *stakeholders* da organização, para avaliação de sua posição em cada eixo da matriz. Nesse momento, não somente a área de suprimentos, como todas as áreas requisitantes e demais *stakeholders* do processo (conforme apresentação prévia) foram parte da elaboração de critérios utilizados.

A priorização dos projetos de compra utilizou os níveis de serviço organizacionais em termos de tempo de execução do projeto de compra com a data de necessidade indicada pela área requisitante. Os níveis de serviços apontados indicam a quantidade de dias necessários para realização de cada etapa do processo de compra de acordo com o quadrante estratégico em que o projeto de compra se encontra.

A partir das classificações realizadas, foi criado um cronograma de compras com o objetivo de mapear, organizar e acompanhar o andamento de todas as contratações necessárias para o evento, assim como para dimensionar a equipe necessária para a execução e atrelar os responsáveis de cada projeto. Esse documento se manteve atualizado a todo o tempo com modificações de status semanais e, inclusões e exclusões de projetos quando necessário.

É importante destacar que, para a organização sendo estudada, cerca de 55% do orçamento total será para demandas que estão dentro do escopo da área de Suprimentos. Para este *spend* previsto, serão mais de 500 projetos de compra (a quantidade de projetos varia de acordo com atualizações do cronograma de compras, tanto para mais quanto para menos).

Além disso, 16% do orçamento total da organização, embora estejam fora do escopo da área de Suprimentos, têm uma estratégia de contratação pré-definida que é única para este tipo de megaevento esportivo, o formato de patrocínio. Embora o patrocínio possa ser considerado como uma entrada de receita e não de gasto, há uma solução em que parte do investimento da empresa patrocinadora não é realizado em dinheiro (*cash*) e sim em produto (*value in kind*); nesses casos, o valor ainda é considerado um gasto dentro do orçamento organizacional por questões contábeis. Um exemplo desse tipo de solução são os serviços de consultoria; no estudo de caso em questão, a organização tem um patrocinador para serviços de consultoria que detém a exclusividade para prestação desses serviços para a organização e que realiza parte do pagamento por tal exclusividade

e associação à marca com a prestação de serviços de consultoria, há um acordo realizado com uma tabela de preços pré-definida em contrato e a organização pode, então utilizar esse saldo investido convertendo o valor financeiro em serviços.

A área de suprimentos e a área comercial (responsável pelos acordos de patrocínios) trabalham em conjunto durante esse processo. Os projetos de compra podem, dessa forma, transitar entre responsabilidades das áreas conforme identificação de potenciais de patrocínio ou não, indo e voltando entre os departamentos de forma estruturada. Adicionalmente, a área de suprimentos apoia a área comercial com a identificação de oportunidades de patrocínio a partir de consolidação de demandas e/ou de propostas provenientes do mercado fornecedor de interesse no patrocínio e também com suporte na análise de propostas de patrocínio recebidas pela área comercial diretamente, de forma a obter validação que os valores indicados como *value in kind* em propostas de patrocínio estão em linha com valores de mercado dos determinados itens e serviços.

A matriz estratégica, neste estudo de caso, tem como seu eixo *x* a Criticidade do projeto e como seu eixo *y* a Complexidade do projeto. O eixo *x* está voltado para a avaliação de critérios internos da organização (impacto no megaevento esportivo e criticidade) enquanto o eixo *y* está voltado para a avaliação de critérios do mercado fornecedor, avaliação da complexidade do mercado similar ao componente do eixo de risco de fornecimento de Kraljic (1983), que também considerava o mercado fornecedor como referência para analisar a classificação das categorias de compra na matriz estratégica. Será explicada a composição de critérios para avaliação de cada uma das categorias de acordo com os componentes dos eixos da matriz estratégica.

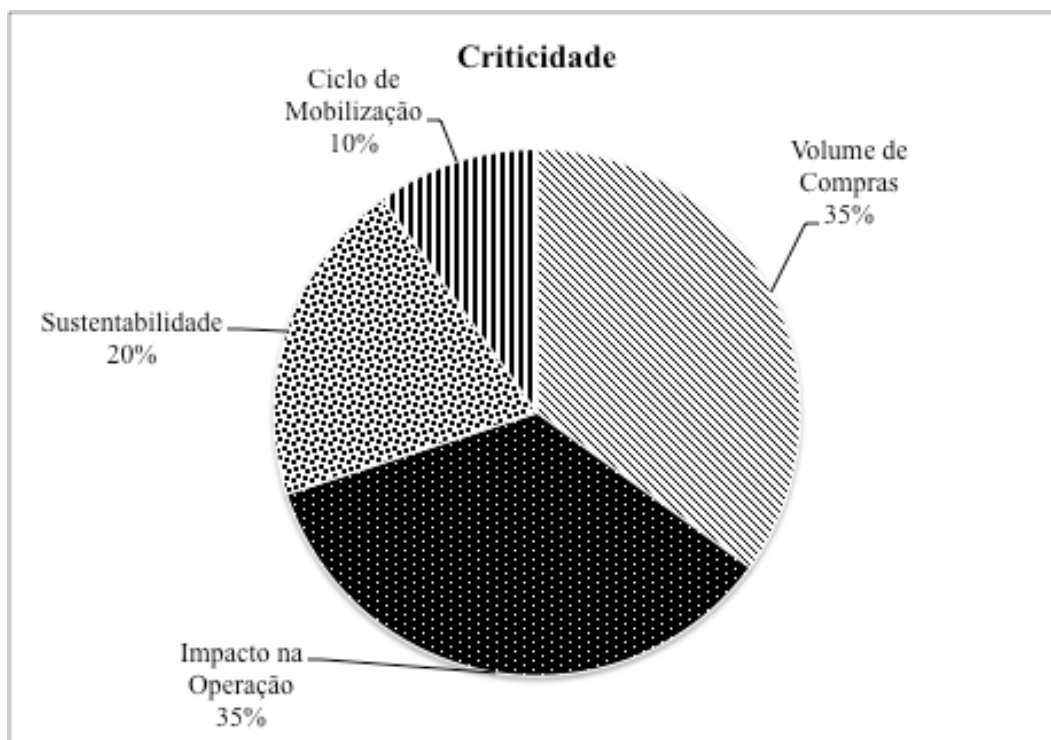


Figura 29. Pesos para avaliação da criticidade da categoria. Fonte: da autora, baseado em documentos da organização.

Para determinar a Criticidade do projeto, foram avaliados o volume de compras, o impacto na operação do evento, critério de sustentabilidade e o ciclo de mobilização. Todos os critérios são parte da composição da pontuação final da criticidade de uma categoria de compra e têm uma escala de 1 a 5, que significam níveis de acordo com o critério sendo avaliado.

O volume de compras é definido como o valor em reais previsto no orçamento da compra e tem um peso de 35% sobre a pontuação da categoria de compra, variando em uma escala de acordo com as faixas de valores de aquisição (até a R\$ 10 mil; de R\$ 10 mil a R\$ 50 mil; de R\$ 50 mil a R\$ 100 mil; de R\$ 100 mil a R\$ 500 mil e acima de R\$ 500 mil). O nível de envolvimento na operação tem um peso de 35% na pontuação total da avaliação e uma escala de acordo com o impacto do item/serviço na operação do evento, sendo 1 nenhum envolvimento direto, 2 possibilidade de haver algum envolvimento, 3 pouco envolvimento, 4 envolvimento médio – item e serviço crítico, sem o qual o evento pode não ocorrer caso não haja alguma outra alternativa, 5 envolvimento alto - item e serviço crítico, sem o qual o evento não ocorre. O critério de sustentabilidade tem um peso de 20% sobre a pontuação e é definido como o potencial de desenvolvimento de ações de sustentabilidade no item/serviço, sendo 1 nenhum

potencial de desenvolvimento, 2 possibilidade de algum potencial de desenvolvimento, 3 pouco potencial de desenvolvimento, 4 potencial médio de desenvolvimento e 5 alto potencial de desenvolvimento. O quarto e último critério tem um peso de 10% e é o ciclo de mobilização que pode ser definido como o prazo de definição, fabricação/recrutamento de mão-de-obra e entrega do item/serviço. Sua escala varia, sendo 1 para prazo curto com menos de um mês de mobilização, 2 para prazo baixo com até três meses, 3 para prazo médio de três meses a seis meses, 4 para prazo alto de seis meses a um ano e 5 para prazo altíssimo superior a um ano de mobilização.

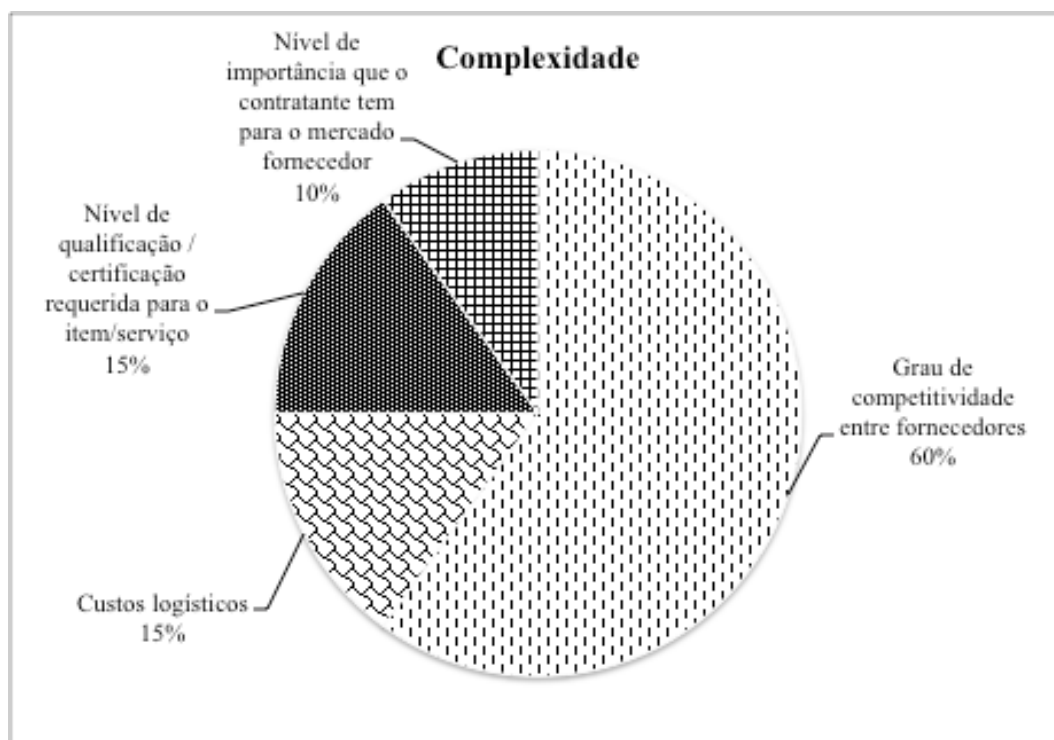


Figura 30. Pesos para avaliação da complexidade da categoria. Fonte: da autora, baseado em documentos da organização.

Para determinar a Complexidade do projeto foram avaliados o grau de competitividade entre fornecedores, os custos logísticos associados, o nível de qualificação / certificação requerido para o item/serviço e o grau de importância da organização para o mercado fornecedor. Todos os critérios são parte da composição da pontuação final da complexidade de uma categoria de compra, e têm uma escala de 1 a 5, referente a níveis de acordo com o critério sendo avaliado. O grau de competitividade entre fornecedores tem um peso de 60% sobre a pontuação total da categoria, sendo o mais impactante de todos e pode ser definido como o grau de competitividade por qualidade e preço entre os

fornecedores do mercado. Sua escala é composta pelos níveis 5, em que não há competitividade, só existe um fornecedor único com itens /serviços específicos; 4 em que o mercado é pouco competitivo com poucos fornecedores disponíveis para itens/serviços específicos no mercado; 3 em que a competitividade é média, existem fornecedores que competem por qualidade ou diferenciação; 2 em que há muita competitividade por existirem muitos fornecedores com itens/serviços com diferenciação de qualidade; e 1 em que o mercado é muitíssimo competitivo, ou seja, muitos fornecedores existentes com itens/serviços de pouca diferenciação entre si. Os custos logísticos associados a categoria têm um peso de 15% sobre a pontuação e podem ser computados como 1 quando não se aplicam custos logísticos, 2 o custo é baixo, 3 o custo é médio, 4 o custo é alto, ou seja, já existe importação envolvida e 5 o custo é altíssimo. O nível de qualificação / certificação requerida para o item/serviço também tem um peso de 15% sobre o total e tem uma escala simplificada em que 1 é nível exigido bem baixo, 2 é nível baixo, 3 corresponde ao nível médio, 4 nível alto e 5 nível altíssimo de qualificação / certificação exigida. O último critério avaliado tem um peso de 10% sobre a pontuação total, e é o nível de importância que o contratante, no caso a organização sendo estudada, tem para o mercado fornecedor e é definido como o gerenciamento orientado a minimizar riscos de fornecimento e tem uma escala simplificada também, sendo 1 importância bem baixa, 2 importância baixa, 3 média, 4 alta e 5 altíssima importância.

A partir da avaliação desses dados e critérios e pontuação dos itens foi possível classificar as 58 macro categorias de compras identificadas e gerar uma matriz de compras para a organização com as seguintes recomendações para cada quadrante. Essa avaliação e pontuação foi realizada por uma equipe multifuncional que envolveu todos os stakeholders de projeto de compra mencionados, em especial as áreas requisitantes na avaliação das compras e contratações respectivas. Foram identificados mais de 500 projetos de compra que abrangem 55% do orçamento organizacional e que estão distribuídos dentro da matriz estratégica conforme *Figura 31*: 40% no quadrante de itens alavancados; 32% no quadrante de itens estratégicos, 10% no quadrante de itens gargalo e 18% no quadrante de não críticos.

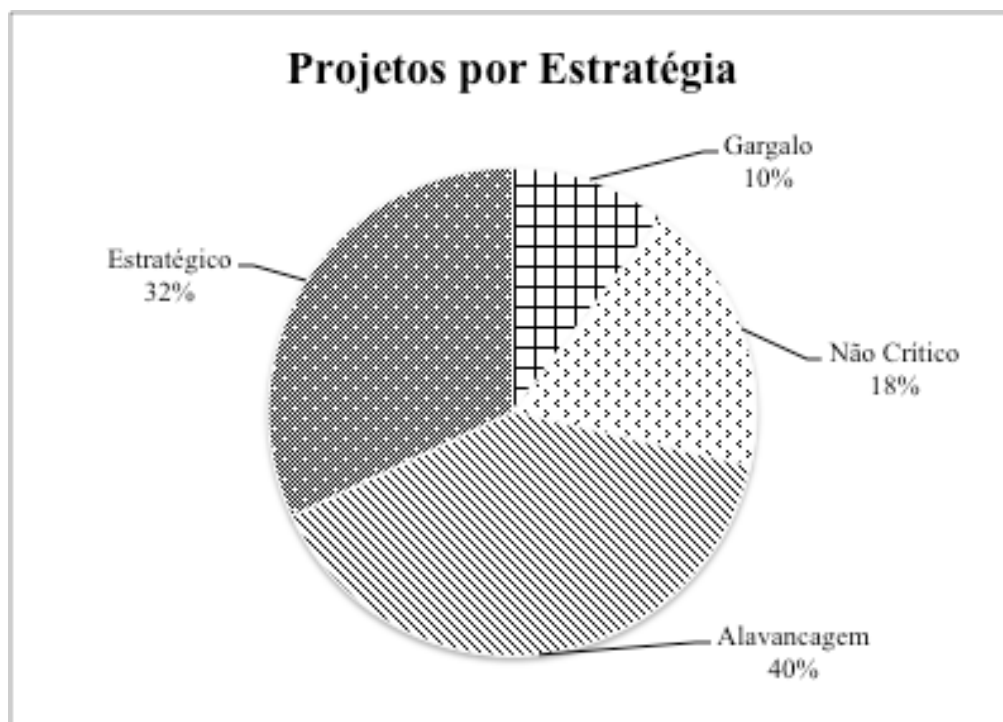


Figura 31. Quantidade de projetos de compra por quadrante estratégico. Fonte: da autora, baseado em documentos internos da Organização.

Considerando o volume financeiro total de orçamento previsto para esses projetos, temos a seguinte configuração em cada quadrante: 62% para os itens estratégicos, 16% para os itens alavancados, 10% para os itens gargalo e 12% para os itens não críticos, conforme Figura 32.



Figura 32. Distribuição de valor financeiro por quadrante estratégico. Fonte: da autora baseado em documentos internos da Organização.

A partir da teoria de estratégia de compras e matriz estratégica previamente apresentada no Capítulo 2, e com a adaptação para os critérios estudados neste contexto de criticidade e complexidade das categorias, tem-se a matriz abaixo que apresenta os quatro quadrantes e seus tipos de itens/serviços a serem contratados com as respectivas estratégias selecionadas pela organização.

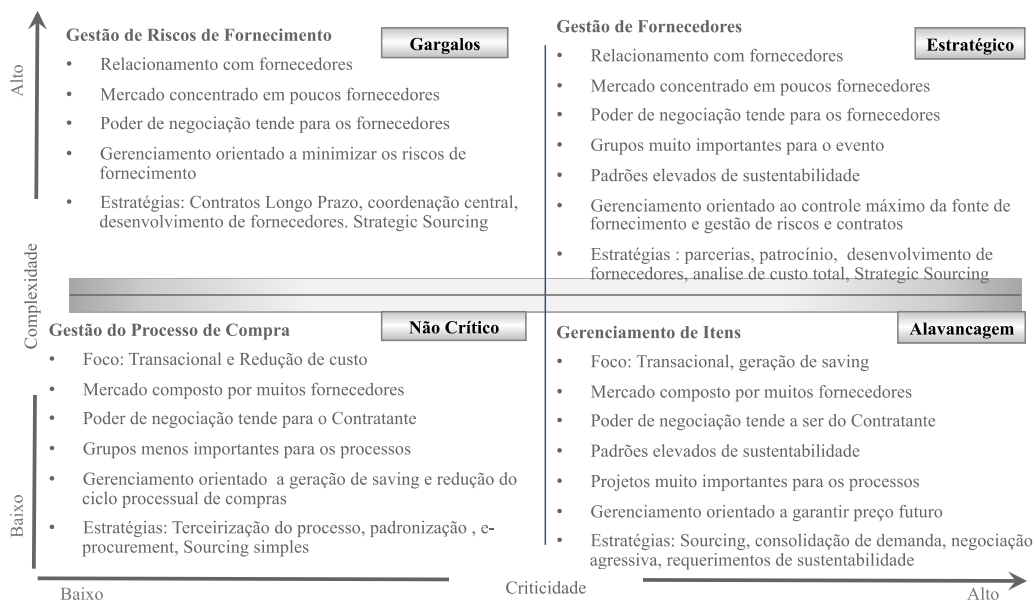


Figura 33. Matriz Estratégica da Organização. Fonte: Documentos internos da Organização.

O quadrante que se encontra com baixa criticidade e baixa complexidade representa os itens / serviços de contratação Não-Críticos, com estratégia de compra focada na gestão do processo de compra. Nesse quadrante o foco é transacional e com objetivo na redução de custo. O mercado é composto por muitos fornecedores e o poder de negociação tende para o comprador, configurando um contexto positivo para a empresa contratante. O gerenciamento de compra nesse quadrante é orientado para a geração de economia e redução de ciclo processual de compras (tempo de execução da contratação) com estratégias de terceirização do processo, padronização, *e-procurement* e processo de *sourcing* simplificado.

O quadrante que se encontra com baixa criticidade e alta complexidade representa os itens / serviços de contratação Gargalos. Nesse quadrante a estratégia de compra é focada na gestão de riscos de fornecimento, com um investimento no relacionamento com fornecedores devido ao mercado concentrado em poucos fornecedores. Nessas condições, o poder de negociação

tende ao fornecedor e o gerenciamento deve, conseqüentemente, ser orientado para a minimização de riscos de fornecimento com estratégias de contratos de longo prazo, coordenação central, desenvolvimento de fornecedores e processos de *strategic sourcing*.

O quadrante que se encontra com alta criticidade e baixa complexidade representa os itens / serviços de contratação Alavancados. Nesse quadrante a estratégia de compra é voltada para o gerenciamento de itens com foco transacional e na geração de economia. O mercado é composto de muitos fornecedores, de forma que o poder de negociação tende para o comprador. O quadrante tem características de padrões elevados de sustentabilidade e projetos muito importantes para os processos organizacionais e deve ter um gerenciamento orientado para garantir preço futuro. As estratégias de compra são a realização do *sourcing*, consolidação da demanda, negociação agressiva e inclusão de requerimentos de sustentabilidade para o mercado fornecedor.

O quadrante que se encontra com alta criticidade e alta complexidade representa os itens / serviços de contratação Estratégicos. Nesse quadrante a estratégia de compra é focada na gestão de fornecedores com investimento no relacionamento com fornecedores, dado que é um mercado concentrado em poucos fornecedores e onde, conseqüentemente, o poder de negociação tende para os fornecedores. Essas categorias de compra são muito importantes para a entrega do evento e possuem padrões elevados de sustentabilidade. Dessa forma têm um gerenciamento orientado ao controle máximo da fonte de fornecimento e gestão de riscos e contratos. As estratégias de compra para estes itens/serviços são a realização de parcerias, captação de patrocínios, desenvolvimento de fornecedores, análise do custo total e *strategic sourcing*.



## 5. Análise do Estudo de Caso

O objetivo do estudo de caso em questão é responder a pergunta:

**“Como definir as estratégias de compras e contratações a fim de atender às necessidades de um Megaevento Esportivo?”**

Intrínsecos ao objeto principal de estudo, os temas enumerados a seguir também serão abordados neste estudo: a caracterização do porte e criticidade do evento, contextualização das variáveis de análise e decisão pertinentes às contratações. Pretende-se responder às perguntas secundárias: **“Quais são as ferramentas aplicáveis no desenvolvimento das estratégias de compras?”**, **“Quais são as variáveis internas e externas analisadas no processo de elaboração das estratégias de compras?”**, **“Quais as diferenças de uma compra voltada para um megaevento esportivo e para a indústria?”**, **“Quais são os principais obstáculos para o processo de compras e que soluções foram levantadas?”**, **“Qual o principal risco nesse processo e que medidas mitigadoras foram aplicadas?”**.

O objetivo da análise é definir a estratégia de compra para este caso específico, e verificar que variáveis podem ser mais ou menos relevantes para o cenário apresentado. Para esta análise serão utilizadas três ferramentas teóricas apresentadas anteriormente no Capítulo 2: a matriz estratégica de Kraljic, as 5 forças de Porter e a análise PESTEL. Essas ferramentas foram detalhadas anteriormente, através de um levantamento teórico de cada uma e serão aplicadas as informações coletadas dentro do Estudo de Caso.

O primeiro ponto de análise encontrado entre a teoria apresentada e o estudo de caso foi a definição de objetivos traçados pelo departamento de suprimentos. Nesse ponto, a teoria indica que os principais pilares de uma estrutura de compras se fundamentam em economias geradas, obtenção dos bens e serviços demandados pelas empresas e alinhamento à estratégia corporativa, sendo complementados então por atividades suplementares de gestão de mercado fornecedor, planejamento estratégico e desenvolvimento de alternativas e oportunidades para a empresa. O levantamento teórico corrobora a posição do

departamento de suprimentos no estudo de caso, pois os cinco pilares indicados estão em coerência com as linhas de otimização de custos e gestão de risco e excelência operacional, enquanto também indicam alinhamento com pilares estratégicos da organização como um todo, com foco na transparência e sustentabilidade e atendimento à missão de entrega do megaevento esportivo.

O segundo tópico de análise foi a avaliação do processo de compras realizado. Dentre as atividades mencionadas na descrição do estudo de caso e relatadas no levantamento teórico dessa dissertação, é possível observar que muitas etapas são comuns, incluindo sua cronologia de execução. Há, no entanto, algumas diferenças que merecem ser destacadas nessa análise, como a análise de *spend* para avaliação de histórico de compras e definição de estratégias que, no caso sendo tratado, não ocorre por não ser possível fazer um levantamento histórico de compras por se tratar de um caso inédito. Outro diferencial é na decisão de fazer ou comprar que, embora exista, tem um papel bem menor no contexto analisado devido à restrição tanto legal, por ser uma empresa específica para a organização de um evento único – licença operacional restritiva –, como operacional devido à restrições de recursos temporários atrelados. Dentro do processo realizado deve-se chamar a atenção para um envolvimento maior de *stakeholders* internos e externos em etapas de desenvolvimento do projeto em si (desenvolvimento de requerimentos, estratégias, avaliações), mas também na tomada de decisão com o envolvimento de outras esferas na aprovação de projetos de compra e contratações.

O procedimento de análise e tratamento do mercado fornecedor, embora tenha as mesmas etapas apresentadas em outros modelos, lida com peculiaridades pertinentes especificamente ao estudo de caso em questão. A atividade de identificação de fornecedores é mais abrangente que um procedimento de RFI geral e, devido ao pilar de transparência, é mais aberto ao público, sendo possível um fornecedor se candidatar ao processo através de uma plataforma da organização. A atividade de monitoramento e desenvolvimento do fornecedor também tem características distintas por causa do tempo disponível à organização, gerando projetos com monitoramento mais intenso e contínuo em um período de tempo mais curto, e um processo de desenvolvimento de fornecedor mais intensivo a fim de atender ao prazo final de entrega do evento que é parte fundamental da missão da organização do evento.

Último ponto de diferença a ser destacado é o processo de conclusão de contratos que será realizado com maior intensidade, considerando que a organização tratada terá uma data fixada para a conclusão de todas as suas atividades, incluindo a dissolução de todos os contratos simultaneamente, e com maior zelo a fim de minimizar riscos de dissolução, como por exemplo processos trabalhistas. As demais etapas enumeradas no processo apresentado pela organização sendo estudada são destacados em uma ou mais das teorias apresentadas no Capítulo 2.

O levantamento de time de projeto apontado na literatura acadêmica é uma exposição generalizada dos dados que, para a realização da descrição deste estudo de caso foram detalhados no tópico referente aos *stakeholders*. A intenção é apresentar a complexidade da responsabilidade interna da área de suprimentos, como centralizadora da comunicação tanto interna como externa, com as áreas organizacionais envolvidas, assim como com a estrutura de governança interna e externa à organização. Essa estrutura possui uma complexidade alta devido à exposição inerente a característica do evento tratado, sendo portanto parte da estratégia mitigadora de riscos de imagem. É interessante observar que sendo também uma organização temporária, todas as áreas internas devem agir de forma colaborativa a fim de entregar o megaevento esportivo de forma eficiente e eficaz, mitigando quaisquer possibilidades de risco e atendendo às especificações necessárias. Vale destacar também que, com essa estrutura, todas as áreas se responsabilizam pelos requerimentos utilizados na contratação e as áreas de suprimentos e a área demandante se responsabilizam pelas avaliações técnica e comercial dos fornecedores. Para as grandes contratações, a estrutura de governança apresentada através do Conselho Diretor é a grande tomadora de decisão, suportada pelas informações apresentadas pelo time de projeto, estando alinhada ao processo de mitigação de risco.

Em relação à análise dos dados levantados nas entrevistas realizadas, destacam-se as diferenças mencionadas pelos profissionais em relação às demais empresas pelas quais tiveram experiências em suprimentos. A estrutura de suprimentos da organização em questão é mais madura do que muitas das demais empresas devido a sua data de criação consolidada recente, além de ter sido estruturada pela equipe que está executando seus procedimentos. Esse ponto positivo tem uma contrapartida negativa, que é o fato da empresa não ter histórico

de compras e *expertise* nas contratações sendo realizadas, pois são todas a primeira compra sendo realizada pela empresa. Como todas as contratações são novas, são de grande porte e de curto prazo simultaneamente, além de terem níveis de requerimentos operacionais de alta complexidade e criticidade, a contratação passa a ter um escopo de projeto de compra com maior nível de complexidade. É uma grande diferença com a teoria que parte do princípio, muitas vezes, de uma análise de *spend* histórica para elaborar sua estratégia de compra. As compras, mesmo que sejam estratégicas, são também, dessa forma, compras *spot* e de curto prazo, fugindo de uma realidade teórica e prática tradicional.

Além disso, em todas as contratações para o megaevento esportivo há uma preocupação em desenvolvimento de fornecedores a fim de obter um mercado fornecedor mais apto ao atendimento de escopos complexos como legado do megaevento esportivo. Essa preocupação quando existe dentro da teoria apresentada no Capítulo 2 é referente a vantagens que a organização em si poderá desfrutar futuramente e não, como é no estudo de caso, sobre como o país poderá desfrutar desse desenvolvimento futuramente.

O valor financeiro tratado das contratações é alto para a estrutura temporária da organização e, em conjunto com a falta de conhecimento do mercado fornecedor da organização pode gerar dificuldade no processo de compra, contornado pelo esforço de *marketing* da empresa. Mesmo com esse esforço, é possível notar que o poder de compra da empresa para processos de contratação é reduzido, se comparado a uma empresa tradicional com mesmo poder de aquisição financeiro, devido às condições de mercado e características de uma organização sem fins lucrativos (cujos balanços e demonstrativos financeiros são atípicos), e à associação à imagem governamental existente (visto pelo mercado como um maior risco de não-pagamento).

Devido a essas preocupações e riscos de imagem inerentes ao megaevento esportivo tratado, considerando que o maior atributo de venda da organização é sua marca, o processo de compra acaba tendo como premissa um alto nível de burocracia e controle, com envolvimento muito forte de *compliance* nas tomadas de decisões gerando regimes de aprovações longos e complexos.

Outra diferença que pode ser verificada em conjunto com a teoria é o foco principal na garantia de entrega e não no *saving* gerado pela área de compras, o

índice de *performance* medido e monitorado constantemente é a entrega de contratos e não do valor economizado para a empresa.

Em relação a teoria apresentada no Capítulo 2 para a elaboração de estratégia de compra, principalmente a teoria de Kraljic (1983), base fundamental para a maior parte de empresas, tem-se que a elaboração de estratégia de compra realizada pela organização sendo estudada tem algumas diferenças importantes. A principal diferença apresentada é na elaboração dos eixos de classificação de categorias da matriz estratégica de compras. As variáveis de análise utilizadas para a avaliação das categorias, conforme as entrevistas tem diferença principalmente no foco da área de suprimento na entrega das contratações ao oposto de na economia gerada. Esse ponto é proveniente da característica da organização com data de entrega definida e imutável, orçamento pré-definido e inflexível e um obstáculo de entrega de um alto volume em um curto prazo.

Os eixos apresentados pela matriz estratégica do estudo de caso é distinto da matriz de Kraljic em sua composição. Kraljic avalia o impacto no lucro, eixo y, versus o risco de fornecimento, eixo x, e foca no poder de barganha do fornecedor versus o comprador principalmente no quadrante estratégico. A matriz gerada pelo estudo de caso adaptou o conceito de Kraljic para atender ao cenário específico sendo tratado.

Enquanto o eixo x de Kraljic explora a complexidade e risco de fornecimento do item sendo comprado, o eixo x da matriz do caso explora a criticidade da contratação, levado em consideração quatro critérios distintos que compõem o eixo, são eles: volume de compras, impacto na operação, sustentabilidade e ciclo de mobilização. O risco de fornecimento de Kraljic é análogo a composição de itens de impacto na operação e ciclo de mobilização indicados pelo caso, sendo estes itens que medem o quanto a contratação pode gerar de riscos de não entrega e o que isso tem como consequência para a operação do evento em si. O próprio volume de compras indicado é análogo ao eixo y da matriz de Kraljic que é a variável de impacto financeiro que, no caso de Kraljic tem um peso maior que na matriz do caso, devido à característica de orçamento definitivo, sem fins lucrativos da empresa.

O eixo y do caso apresenta então fatores novos como os custos logísticos, nível de qualificação / certificação requerida para o item/serviço (tangenciando o conceito de complexidade do eixo de Kraljic) e os fatores de grau de

competitividade entre fornecedores e nível de importância que o contratante tem para o mercado fornecedor que é fator mencionado por Kraljic para o quadrante de itens estratégicos porém não explicitamente indicado em sua matriz.

Esse fator, na realidade, é muito conectado à análise das cinco forças dentro do processo de suprimentos que será avaliado a seguir. A técnica das 5 forças de Porter apresentado, no Capítulo 2 permeia a análise realizada para a composição da matriz estratégica de compras e as estratégias empregadas para cada quadrante. As forças de poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e principalmente a competição interna do mercado estão representados de forma particularmente significativa considerando o peso de 70% dado ao critério de grau de competitividade entre fornecedores que compõem o eixo y de Complexidade na matriz estratégica.

As Figuras 34 a 37 demonstram os pesos relativos de cada uma das cinco forças de Porter em cada quadrante estratégico da matriz do estudo de caso, segundo informações levantadas nessa dissertação e na coleta de dados. O tamanho de cada força representada é a relevância, sua força relativa no quadrante indicado dentro do mercado fornecedor.

#### Itens Não - Críticos

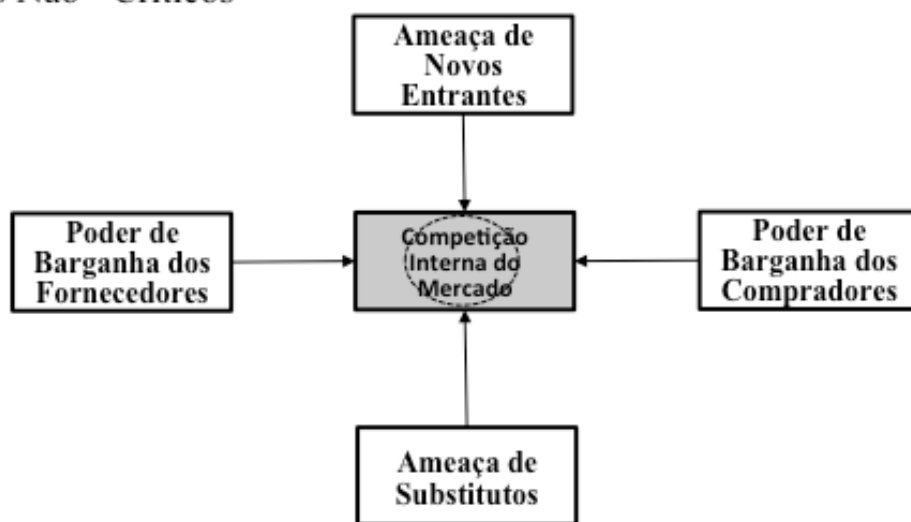


Figura 34. Forças de Porter no quadrante de itens não-críticos. Fonte: da autora.

## Itens Alavancagem

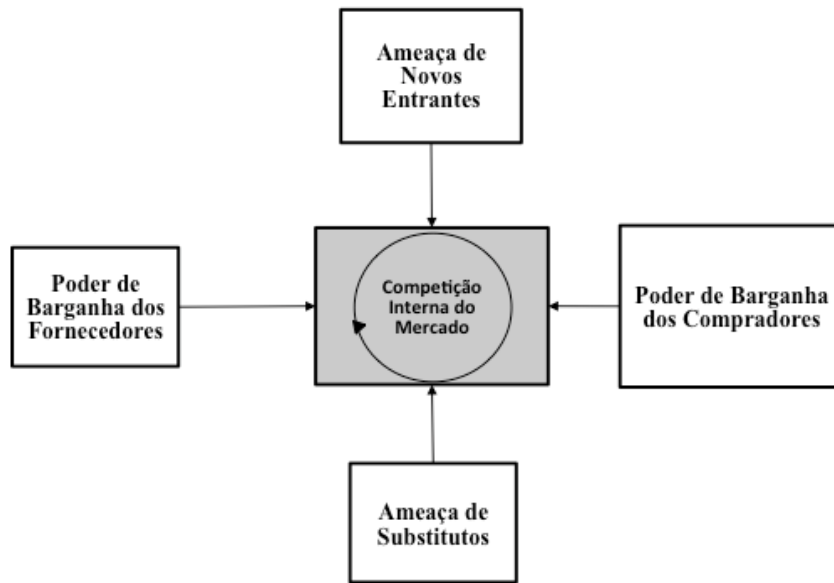


Figura 35. Forças de Porter no quadrante de itens alavancados. Fonte: da autora.

## Itens Estratégicos

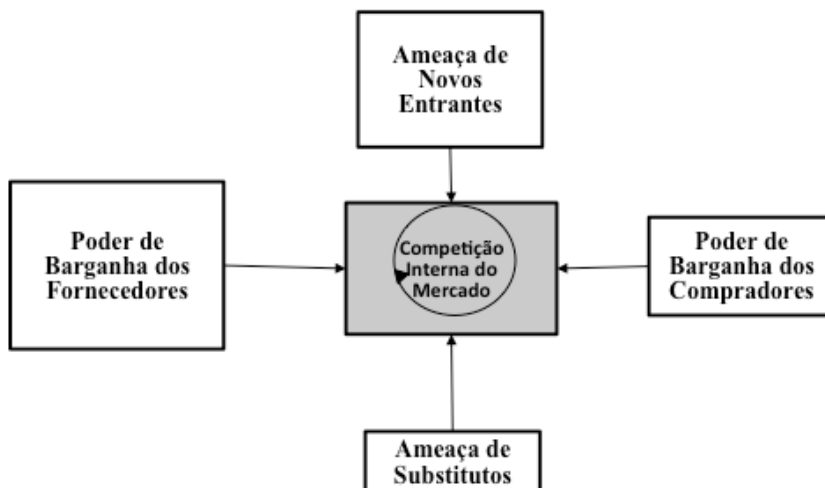


Figura 36. Forças de Porter no quadrante de itens estratégicos. Fonte: da autora.

## Itens Gargalo

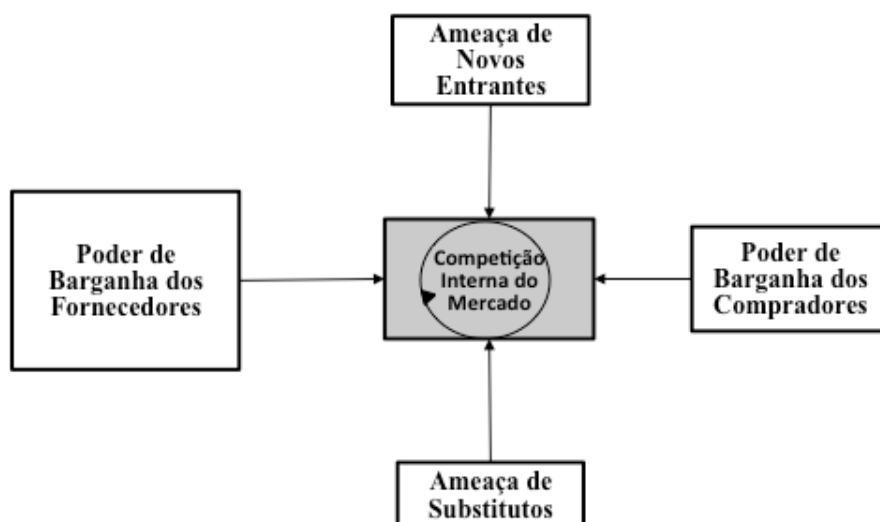


Figura 37. Forças de Porter no quadrante de itens gargalo. Fonte: da autora.

Referente a força de ameaça de substitutos é necessário complementar que neste caso sendo estudado existe pouca ameaça de itens/serviços substitutos, pois para itens / serviços não-críticos e alavancados o objetivo da área é a padronização da especificação para uma negociação focada em redução de custo. E para itens / serviços gargalo e estratégicos, considerando o porte dos itens/serviços necessários para atender as demandas da organização, existe pouca flexibilidade de solução alternativa assim como existem poucas empresas que entreguem os quantitativos solicitados de forma que o próprio mercado fornecedor direciona a solução a ser contratada.

A força de ameaça dos novos entrantes pode ser para determinadas categorias irrelevante e para outras extremamente pertinente. Essa força não foi claramente distinguida na elaboração da matriz estratégica de compras apresentada, porém é parte relevante na avaliação dos fornecedores e na tomada de decisão final do processo.

A categoria de itens que tem barreiras de fornecimento para novos entrantes altas tende a ter uma ameaça de novos entrantes fraca. Alguns exemplos de barreiras de entrada são: a legislação brasileira para operar (licenças, entre outros documentos), contratar mão-de-obra (legislação trabalhista) e riscos fiscais e tributários (devido ao complexo sistema de tributos e impostos local); processo de recrutamento de mão-de-obra considerando que é uma demanda temporária e o



funcionário irá migrar para o local com maior potencial de efetivação; conhecimento de fornecedores locais; conhecimento de normas de transporte para planejamento logístico, entre outros fatores.

Em paralelo, existem determinadas demandas para a entrega deste evento que têm especificações únicas e atípicas, que fornecedores internacionais com conhecimento prévio da realidade de um megaevento deste porte e impacto têm uma vantagem em termos de planejamento operacional para uma contratação com menor risco de fornecimento.

Em casos em que ambas as situações ocorrem simultaneamente, ou seja, é uma categoria com altas barreiras de entrada e com necessidade de fornecedores com experiência prévia na entrega do tipo de item/serviço sendo demandado, uma das soluções encontradas pelo mercado fornecedor para atendimento aos requisitos do evento foi a criação de parcerias entre empresas com experiência prévia internacionais e empresas locais com conhecimento regional e já estabelecidas dentro das leis locais. Isso ocorre devido ao fato das barreiras de entrada serem tão altas, a ponto das empresas internacionais não conseguirem ultrapassar as mesmas sem realizar esse tipo de parceria. As questões legais, principalmente, afetam esse movimento e o fato de todas as contratações serem de curto prazo inviabilizam o nível de investimento necessário a ser realizado por uma empresa internacional sozinha conseguir se estruturar e atender aos requerimentos de forma independente. Esse tipo de solução gera para o mercado fornecedor um desenvolvimento de *expertise* importante para o legado do megaevento esportivo no mercado fornecedor local.

O que nos leva à próxima técnica de análise, o PESTEL. Como mencionado no Capítulo 2, essa técnica permite a análise de variáveis externas ao processo de compras em si, mas que podem influenciar a própria configuração do mercado de fornecedores, como o modelo de cotação e o resultado do processo.

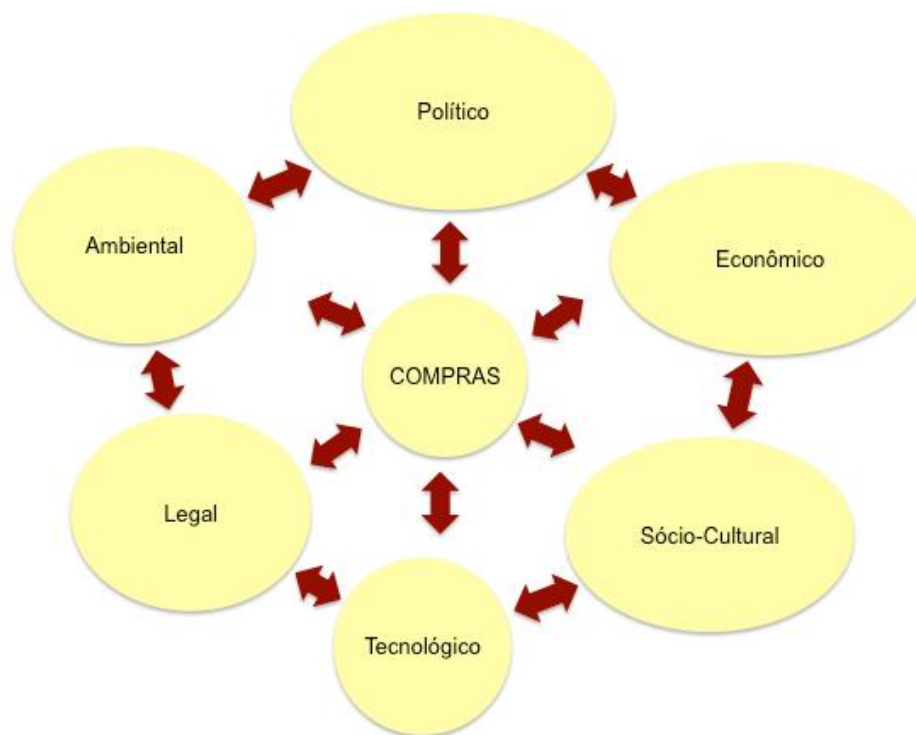


Figura 38. Ilustração de nível de impacto de cada esfera da análise PESTEL. Fonte: da autora.

Vale destacar que a variável de análise Ambiental do modelo está incluída dentro da própria estrutura de criação da matriz estratégica do estudo de caso, com peso de 20% no eixo x da matriz como critério de sustentabilidade, sendo parte portanto, da elaboração de estratégia propriamente dita dos itens de compra. Adicionalmente, a análise externa está presente em processo de compras com as fases de avaliação de fornecedores em termos de *compliance* e *background check* (avaliação de informações documentais e histórico, tanto financeiro como de reputação no mercado, podendo ser acessados inclusive pendências de processos judiciais) dos fornecedores a fim de avaliar riscos financeiros e de imagem que possam estar associados aos mesmos, além da existência das estruturas de governança interna e externa como parte da tomada de decisões da organização, sendo estes fatores políticos, econômicos e sociais.

Seguindo a ordem do modelo, pode-se indicar como fatores que influenciam o processo de compras no megaevento esportivo de acordo com Tabela 13.

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
<b>Político</b>	Relações Internacionais, Regionais e Locais
<b>Político</b>	Estabilidade Política
<b>Econômico</b>	Lucratividade/Rentabilidade
<b>Econômico</b>	Estabilidade Econômica Local e dos Proponentes
<b>Econômico</b>	Política Fiscal
<b>Econômico</b>	Preço (considerando o custo total de aquisição)
<b>Econômico</b>	Condições de Pagamento incluindo Índices de Reajuste e Moeda utilizada
<b>Sociais</b>	Requerimentos Trabalhistas e Legais
<b>Sociais</b>	Valores da Empresa
<b>Sociais</b>	Requerimentos de Saúde e Segurança Ocupacional
<b>Sociais</b>	Requerimentos para Subcontratados dos Fornecedores
<b>Tecnológicos</b>	Adaptação para Novas Tecnologias
<b>Tecnológicos</b>	Desenvolvimento de Novas Tecnologias
<b>Ambientais</b>	Requerimentos de Sustentabilidade da Empresa
<b>Ambientais</b>	Avaliações <i>in loco</i> dos Proponentes
<b>Ambientais</b>	Monitoramento de Produção
<b>Legais</b>	Diretos dos Patrocinadores
<b>Legais</b>	Responsabilidades Legais dos Fornecedores
<b>Legais</b>	Barreiras de Entrada para empresas internacionais

*Tabela 13. Tabela com fatores que impactam de acordo com análise PESTEL. Fonte: da autora.*

Alguns obstáculos para este processo de compra específico é relacionado a determinados fatores contextuais do mesmo. Essa edição do evento é a primeira ocorrendo na América do Sul, de forma que não existe histórico de compra a ser acessado, uma das formas encontradas para a mitigação desta questão é o recrutamento de uma equipe com experiência prévia em contratações similares, a solicitação de acesso a informações de edições anteriores, realização de processo de levantamento de dados do mercado das principais categorias (RFI, *request for Information*) e a utilização de serviços de consultoria. A questão da experiência do mercado fornecedor com um evento deste porte e características tem um peso para a solução encontrada em determinadas contratações assim como com a receptividade do mercado para as oportunidades ao redor do evento, entusiasmo

em relação a novidade e tamanho da demanda gerada, mas ao mesmo tempo receio em relação ao risco operacional inerente. Localmente, a influência do Governo no processo de contratação da organização também é uma força importante, que gera um procedimento mais burocrático e com níveis de aprovação bem definidos e engessados, de forma a garantir um processo passível de incorrer em auditorias por órgãos governamentais, embora não seja uma empresa pública regido pela legislação pública (Lei 8.666), nem utilize verba pública para sua realização. A influência política e a associação da imagem da empresa com a imagem pública gera maior barreira de receptividade do mercado fornecedor, assim como maior tempo de processamento de contratações.

Alguns obstáculos que devem ser destacados inerentes a realização de um evento são a realização de contratações de serviços para uma prestação de serviço única e específica, ou seja, contratos cujos prazos têm data limite de finalização e não serão prorrogados, reduzindo a atratividade do negócio para o mercado fornecedor. A demanda de serviços temporários tem um impacto para as contratações também, considerando os inúmeros custos atrelados a essa condição, como por exemplo elevados custos relacionados a mobilização / desmobilização de mão-de-obra, investimentos em infraestrutura da empresa / equipamentos que serão diluídos por um período de tempo muito curto, custos trabalhistas de um modelo de CLT com prazo determinado, custos financeiros para um plano de pagamento com adiantamentos e/ou concentrado em poucos meses, entre outros. Para mitigar de alguma forma esse obstáculo realizou-se um planejamento prévio das principais contratações, e os fornecedores cujos processos operacionais requerem maiores investimentos e esforços de mobilização estão sendo contratados com maior antecedência, garantindo um tempo de contrato mais longo e um espaço maior para diluição de investimentos.

Em se tratando de processos, cujo período de execução será somente após 1-2 anos da contratação do mesmo, existe um risco inerente de suprimento, ou seja, um risco do fornecedor não entregar o serviço contratado. Ao mesmo tempo em que ter um planejamento e uma contratação antecipada garantem fornecedores contratados para todos os serviços, não necessariamente está atrelado garantia de entrega desses fornecedores. Medidas mitigadoras deste risco são Garantias de Performance, retenções de pagamentos, penalidades contratuais, entre outras medidas financeiras e legais. No entanto, o principal trabalho da organização

nesse sentido é o gerenciamento do contrato e do planejamento operacional do contratado, garantindo que as etapas de planejamento do próprio contratado estão sendo cumpridas para que ele tenha condições de entrega no momento do evento.

Uma das maiores preocupações para a execução de serviços durante o evento será a demanda por mão-de-obra intensiva, em um mercado de recursos humanos escasso (RJ). Isso gerará uma competição entre fornecedores para obtenção de funcionários capacitados para as determinadas atividades, principalmente em atividades com a mesma demanda e efetivos altos, como por exemplo: limpeza e governança. Esses profissionais serão recrutados por toda a indústria que estará se preparando para recebimento dos turistas assim como pelos fornecedores do evento. Dessa forma, uma das principais questões avaliadas nos processos de concorrência é o planejamento de mobilização (como será realizada a atração e recrutamento) e a retenção.

Para mitigar quaisquer riscos de imagem e potenciais prestações de contas às entidades governamentais que tem influência sobre a organização, determinou-se a utilização da ferramenta eletrônica de compra, uma das mais difundidas no Brasil para realização de processos de concorrência. É uma ferramenta que, em termos de rastreabilidade e formalização do processo, é muito importante, embora seja pouco flexível. Outra medida mitigadora neste sentido é a existência de um comitê de aprovação interno e de um conselho de aprovação com profissionais internos à organização assim como executivos do mercado. O comitê de aprovação interno envolve todas as áreas pertinentes à aprovação da contratação em questão (área requisitante, área financeira e área de suprimentos), ocorre semanalmente e tem como resultado uma pauta de aprovação que se torna um documento oficial interno para registrar o processo e a tomada de decisão. O conselho funciona de forma similar, porém para processos de maior aporte financeiro, a inclusão de executivos do mercado torna o encontro mensal e gera maior credibilidade para a tomada de decisão, o encontro também gera um documento oficial com o resultado de cada processo submetido. Nos processos apresentados no Capítulo 2 não há indicação de um processo de aprovação longo e complexo, com alto nível de estrutura como é apresentado no estudo de caso. As aprovações devem ser realizadas por instâncias superiores, porém sem a governança indicada na estrutura da organização do estudo de caso.

Uma importante diferença entre o processo de tomada de decisão para a organização sendo estudada e demais organizações é a preocupação principal com a entrega do evento no prazo, seguido do respeito ao orçamento e, posterior a esses objetivos, o foco em redução de custos. A garantia do fornecimento através da contratação de todos os itens/serviços necessários é o principal objetivo da área de suprimentos da organização, alinhado ao objetivo maior de organizar o melhor evento possível.

A partir do análise do estudo de caso é possível observar que a aplicação da teoria para a realidade foi realizada, e auxiliou na elaboração de uma estratégia real para abordar o mercado fornecedor e mitigar riscos de fornecimento e exposição da organização. Também é possível concluir o impacto que o contexto tem na estratégia de contratação a ser aplicada, além de fatores tradicionais envolvidos na matriz estratégica de compras, como volume de compras e impacto para a empresa. O estudo de caso escolhido é único por estar inserido em um contexto sem precedentes, e histórico e por ter um impacto contemporâneo real e significativo.

## 6. Conclusões

Os resultados dessa dissertação reforçam a importância crescente da área de compras no universo corporativo e seu papel imprescindível para a entrega do maior megaevento esportivo no mundo. A área é capaz de gerar economia e eficiência para toda a cadeia de suprimentos.

A questão principal a ser explorada pelo trabalho foi: **“Como definir as estratégias de compras e contratações a fim de atender às necessidades de um Megaevento Esportivo?”**.

Para chegar à uma resposta da forma mais eficiente e eficaz montou-se um estudo de caso que abordou temas como: a caracterização do porte e criticidade do evento e contextualização das variáveis de análise e decisão pertinentes às contratações. As perguntas secundárias definidas auxiliaram para a conclusão final do estudo de caso.

**“Quais são as ferramentas aplicáveis no desenvolvimento das estratégias de compras?”** A resposta a pergunta foi apresentada no processo de elaboração da estratégia analisada no estudo de caso, considerando que foram abordadas ferramentas, principalmente, a matriz estratégica fundamentada no conceito de Kraljic (1983), mas atualizada com outras variáveis de decisão importantes para a organização. A metodologia de utilização de pesos distintos para cada uma das variáveis necessárias para a composição da matriz estratégica auxiliou na inclusão da importância de cada variável do modelo. Adicionalmente, a técnica das cinco forças de Porter foi incorporada explicitamente ao modelo de elaboração de estratégia de compras. Embora a avaliação do mercado fornecedor, levando em consideração o poder de barganha do fornecedor versus do comprador, seja parte da matriz de Kraljic (1983), esse ponto foi incorporado de forma explícita na matriz estratégica do estudo de caso, assim como, sua avaliação realizada para cada quadrante tratado e não para o quadrante estratégico. O modelo PESTEL de análise também foi utilizado para dimensionar o ambiente externo dentro do cenário apresentado sendo que, neste caso, tem impacto direto na estratégia de compra evidenciado nas entrevistas e através da estrutura de

governança montada e critérios de avaliação de contratações e tomada de decisões exploradas pela organização, que indicam como o impacto dessas variáveis e fatores indicados geram diferenciações nas análises realizadas pela área de suprimentos.

**“Quais são as variáveis internas e externas analisadas no processo de elaboração das estratégias de compras?”** Foram analisadas as variáveis internas de volume de compras da categoria, nível de impacto da categoria para a operação do evento, critério de sustentabilidade para a categoria, o ciclo de mobilização do item/serviço sendo adquirido e o nível de qualificação/certificação requerido para o item/serviço. Foram analisadas variáveis externas como o grau de competitividade entre fornecedores, os custos logísticos associados e o grau de importância da organização para o mercado fornecedor, além da análise das cinco forças de Porter envolvendo poder de barganha do fornecedor, poder de barganha do comprador, grau de competição do mercado, ameaça de novos entrantes e de substitutos. Outro modelo que contribuiu para a avaliação de variáveis externas foi o PESTEL, incluindo fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

**“Quais as diferenças de uma compra voltada para um megaevento esportivo e para a indústria?”** As diferenças encontradas foram uma inflexibilidade/rigidez maior em relação ao orçamento definido, data limite para fechamento de contratações, nível de requerimento elevado e contratações de curto prazo, em sua maioria. A compra voltada para o megaevento esportivo deve, portanto incluir em sua análise influências e fatores distintos e complementares, que geram uma maior complexidade na estratégia de contratação. Enquanto a estratégia de contratação teórica se limita a análise de risco de fornecimento e impacto financeiro, a estratégia do estudo de caso incorpora também fatores como impacto operacional, riscos de fornecimento adicionais (como ciclo de mobilização), custos logísticos, nível de requerimentos solicitados, além de incorporar explicitamente as cinco forças de Porter e implicitamente as demais variáveis de análise PESTEL (fora a ambiental, incluída explicitamente como sustentabilidade). É possível verificar evidências das diferenças em compras utilizadas a partir dos dados coletados em entrevistas e documentos da organização. O principal ponto levantado nessa dissertação é relacionado ao risco de imagem envolvido em cada contratação realizada pela organização que,



dependendo da gravidade, pode gerar impactos diretos na entrega do megaevento esportivo e ter consequências de um impacto global da operação repercutindo na imagem para a cidade e país sede no longo prazo. A apresentação da estrutura do processo de compras, quantidade de *stakeholders* do processo, avaliações técnicas e comerciais que precisam ser incorporadas e o resultado gerado na classificação das categorias na matriz estratégica expõem as diferenças no tratamento de compras para megaeventos esportivos quando comparado com a indústria.

**“Quais são os principais obstáculos para o processo de compras e que soluções foram levantadas?”** Os principais obstáculos para o processo de compras para o megaevento esportivo foram: a falta de histórico de compras cujas medidas mitigadoras foram o recrutamento de uma equipe com experiência prévia em contratações similares, a solicitação de acesso a informações de edições de eventos anteriores, realização de processo de levantamento de dados do mercado das principais categorias (RFI, *request for Information*) e a utilização de serviços de consultoria, falta de experiência do mercado fornecedor com o tipo de evento tratado, mitigada através de realização de parcerias entre empresas locais e internacionais com experiência prévia, assim como, apoio da própria organização para a consolidação ou separação de demandas de forma a melhor atender a receptividade do mercado local; a influência de órgãos governamentais no processo, mitigada com o estabelecimento de um procedimento burocrático suficiente e através de uma ferramenta própria para garantir isonomia do processo (plataforma eletrônica) para atender as demandas potenciais de auditorias futuras e prestação de contas, caso necessário; e contratos com ciclos de mobilização desafiadores, cuja medida mitigadora é a contratação antecipada, a fim de minimizar riscos de fornecimento e diluição de investimentos.

**“Qual o principal risco nesse processo e que medidas mitigadoras foram aplicadas?”** O principal risco nesse processo é o risco de fornecimento e para que o mesmo fosse mitigado a principal ação tomada pela área de suprimentos foi a realização de um planejamento muito bem definido e frequentemente atualizado, bem como o alinhamento com as áreas demandantes de forma antecipada e, novamente, frequentemente atualizado. Além disso, nos próprios processos de contratação foram utilizadas medidas mitigadoras como garantias de execução do serviço, cláusulas contratuais, retenções de pagamentos, penalidades contratuais, entre outras medidas financeiras e legais. Contudo, a

principal forma de mitigação de risco é o gerenciamento do contrato e do planejamento operacional do contratado, garantindo que as etapas de planejamento do próprio contratado estão sendo cumpridas para que ele tenha condições de atendimento no momento do evento. Esse gerenciamento é realizado através da formação de um grupo de trabalho criado a partir da equipe do fornecedor, da área de gestão de contratos, a área requisitante e áreas de suporte de acordo com o tipo de contratação (sustentabilidade, recursos humanos, logística, entre outros). O grupo de trabalho formado é responsável por acompanhar os principais marcos de projeto, como por exemplo datas do plano de mobilização de pessoal e, está apto a interferir caso o fornecedor apresente dificuldades para auxiliar o fornecedor a atingir seus marcos de planejamento operacional. Para contratos mais críticos essa etapa pode ocorrer inclusive com a alocação de pessoal do fornecedor no local de trabalho da organização.

Respondendo a pergunta principal, a utilização de ferramentas adequadas, análise de variáveis que incluam não só questões internas, mas externas também, alinhamento interno, foco no planejamento, execução de medidas mitigadoras de riscos e demais ações previamente endereçadas. Porém, a principal conclusão que foi alcançada a partir desse estudo e que deve ser fator imprescindível em **“Como definir as estratégia de compras e contratações a fim de atender às necessidades de um Megaevento Esportivo?”** é uma mudança de foco do processo tradicional de compras no qual o objetivo final não é a redução de custos totais da contratação, mas sim, a garantia da entrega do evento ao mesmo tempo que a imagem do evento não fique prejudicada, sendo portanto a maior medida de *performance* da área de suprimento a entrega de contratos. A garantia do fornecimento através da contratação de todos os itens/serviços necessários é o principal objetivo da área de suprimentos da organização, alinhado ao objetivo organizacional de organizar o melhor evento possível. Para definir as estratégias de compras e contratações a fim de atender a essas necessidades de entrega do megaevento esportivo sendo organizado foi realizada uma ampliação do conceito de matriz estratégica de Kraljic, incorporando outros fatores de avaliação para os eixos de forma que fossem coerentes com a realidade da organização, com a inclusão do grau de competitividade do fornecedor de forma explícita, inclusão dos custos logísticos, nível de qualificação/certificação requerida para o item/serviço, nível de importância que o contratante tem para o mercado

fornecedor, impacto na operação, sustentabilidade e ciclo de mobilização. Esse panorama de matriz estratégica adaptado mostra a inclusão das cinco forças de Porter no modelo de análise das categorias que foi incorporado explicitamente através dos fatores de grau de competitividade entre fornecedores e do nível de importância que o contratante tem para o mercado fornecedor. Além disso, o modelo das cinco forças de Porter auxiliou na análise do mercado e na definição de estratégias para os quadrantes da matriz de compras. As variáveis externas também foram consideradas com o uso da análise PESTEL, indicada explicitamente pela inclusão do fator sustentabilidade na composição da matriz estratégica, mas também com a avaliação dos demais fatores que foram incorporados em medidas estratégicas para o processo de compras e definição de estratégias para abordagem ao mercado. Todos esses itens formaram o modelo de análise para definição das estratégias de compras e contratações para o megaevento, mas a pontuação desses fatores para cada categoria foi o ponto crucial para a execução do modelo, e foi realizada com a liderança da área de compras da organização em conjunto com todas os *stakeholders* apresentados anteriormente e, principalmente, as áreas requisitantes.

Isso gerou um planejamento de compras antecipado e detalhado a fim de mapear a demanda de forma completa e monitorar o atendimento a todas as demandas, em conjunto com todos os *stakeholders* do processo e atendendo a exigências legais e dos times de governança interna e externa, além de todas as preocupações com riscos de imagem pública da organização, se responsabilizando por danos a imagem da marca do evento. O objetivo desse processo de compras robusto é atender ao cronograma do evento, atender ao orçamento da organização e entregar um megaevento esportivo sustentável e respeitando a imagem da marca do evento.

Esse trabalho se justificou em sua importância, principalmente, para a literatura acadêmica brasileira no sentido da escassez de material encontrado com foco principal em suprimentos, campo este que ainda se encontra em desenvolvimento em comparação com a quantidade de publicações encontradas em inglês e com foco em mercados internacionais. Essa dissertação também será importante para gestores de compras, pois apresenta um estudo de caso real e extremamente complexo para a definição de estratégias de compras que poderá ser aplicado a outras situações empresariais.

De forma similar, o tema de megaeventos esportivos é pouco explorado no Brasil, muito por conta da iniciativa recente de sediar tais eventos no país, sendo marcos importantes as conquistas recentes da organização dos Jogos Pan e Parapan Americanos em 2007, Jogos Mundiais Militares em 2011, a Copa do Mundo da FIFA em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Portanto, esse trabalho vem expor um histórico geral dos megaeventos esportivos mencionados a fim de desenvolver esse material acadêmico e, principalmente, ilustrar parte do nível de esforço necessário no planejamento e entrega de eventos deste porte. É interessante observar que, embora o tema de megaeventos esportivos seja explorado de forma internacional e exista uma quantidade de artigos sobre temas como o marketing, os impactos sociais, culturais e econômicos para países que sediaram tal evento, pouco se publicou sobre a organização da função de compras nas organizações dos mesmos, sendo que esta função para um evento deste porte e pela quantidade de contratações estratégicas e complexas se configura um tema muito interessante e fundamental para a realização do megaevento esportivo.

Assim, destaca-se a importância da dissertação para a literatura acadêmica que extrapola as fronteiras do Brasil.

Para estudos futuros, recomenda-se uma exploração da elaboração de estratégias de compras de forma análoga em demais cenários, como eventos musicais, eventos religiosos, festividades, de forma a verificar a aplicabilidade a outros contextos reais e contemporâneos. Também recomenda-se avaliar como o trabalho realizado poderia ter diferenças caso fosse realizado em uma organização com fins lucrativos e que tipo de influência essa característica poderia alterar o quadro apresentado. Adicionalmente, a exploração da influência de fatores externos nas estratégias de compra merece maior aprofundamento em estudos acadêmicos e no ambiente empresarial de forma que possam ser incorporados de maneira objetiva e estruturada. E, por fim, um último ponto sugerido para estudos futuros é a análise de riscos de fornecimento em contratações e formas de mitigação dos mesmos. Esse tema é de extrema importância para inúmeras realidades empresariais e a antecipação e planejamento de compras pode ser um conceito efetivo para atenuar esses riscos e consequências dos mesmos.

## Referências Bibliográficas

21st IPSERA CONFERENCE. Purchasing and Supply Management in a Changing World. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v.19, p. 119-121, 2013.

AGUILAR, F. J. *Scanning the Business Environment*. New York : Macmillan, 1967.

A.T. KEARNEY. *Material de Treinamento em Strategic Sourcing*. A.T. Kearney, 2008.

AMMER, D. S. Is your purchasing department a good buy? *Harvard Business Review*, v. 52, n. 2, p. 36, 1974.

\_\_\_\_\_. Top management's view of the purchasing function. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 25, n. 1, p. 16, 1989..

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

ANDRADE, E. F.; SILVA, E. M. O departamento de compras sob uma visão estratégica. *Revista Científica Sensus: Administração*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 1-71, 2012.

ARNOLD, U. Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 5, n. 3, p. 167-174, 1999.

AXELSSON, B.; ROZEMEIJER, F.; WYNSTRA, F. *Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management*. England: John Willey & Sons Ltd, 2005.

BALLOU, R. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: Bookman, 2006.

BARTOLINI, A. *CPO Rising 2012: Keeping Score*. Ardent Partners Ltd., 2012.

BARUTÇU, S.; TUNCA, M. Z. The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry: An Analysis from Porter's Five Forces Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 58, p. 1047-1056, 2012.

- BENSAOU, M. Portfolios of buyer–supplier relationships. *Sloan Management Review*, v. 40, 1999.
- BIDAULT, F.; DESPRES, C.; BUTLER, C. The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. *Research Policy*, v. 26, n. 7, p. 719-732, 1998.
- BOTHA, B.; ADENDORFF, C.; SMALLWOOD, J. Property Development: A Business Process Model. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, v. 4, n. 2, p. 1012-1033, 2014.
- BROWNING, J. M.; ZABRISKIE, N. B.; HUELLMANTEL, A. B. Strategic purchasing planning. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 19, n. 1, p. 19-24, 1983..
- BYARS, I. *Strategic Management formulation and Implementation-concepts and Cases*. Harper Collins, 1991.
- CADDICK, J. R.; DALE, B. D. The determination of purchasing objectives and strategies: some key influences. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, v. 17, n. 3, p. 5-16, 1987.
- CALZA, F.; PASSARO, R. E.D.I. network and logistic management at Unilever Sagit. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 2, n. 4, p. 158-170, 1997.
- CANIELS, M. C.; GELDERMAN, C. J. Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 11, n. 2, p. 141-155, 2005.
- CENTER FOR ADVANCED PURCHASING STUDIES. *Cross-Industry Comparison of Standard Benchmarks*. Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies, 2014.
- CARNEIRO, C. C. Diagnóstico da área de Suprimentos – um Estudo de Caso. *Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*, 2012.
- CARR, A. S.; PEARSON, J. N. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firms performance. *International Journal of Operations and Production Management.*, v. 22, n. 9, p. 1032-1053, 2002.

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

\_\_\_\_\_ An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. Journal of Supply Chain Management, v. 36, n. 2, p. 40-54, 2000.

\_\_\_\_\_ The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. European of Purchasing & Supply Management, v. 5, n. 1, p. 43-51, 1999.

CARTER, J.; NARASIMHAN, R. Is purchasing really strategic? International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 32, n. 4, p. 20-28, 1996.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. M.I.T. Press (Cambridge), 1990.

COMISSÃO DE DESPORTOS DO EXÉRCITO. Comissão de Desportos do Exército - Jogos Mundiais Militares. Disponível em: <http://www.cde.ensino.eb.br/default.asp>, Acesso em: 01 de julho 2015.

COOPER, L. Strategic marketing planning for radically new products. Journal of Marketing, v. 64, n. 1, p. 1-16, 2000.

COREY, E. R. Procurement Management: Strategic Organization, and Decisions making. Boston:CBI Publishing, 1978.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Disponível em: <https://cscmp.org/>, Acesso em: 15 de Julho de 2015.

COUSINS, P. D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. International Journal of Operations and Production Management, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.

COX, A. Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. Journal of Supply Chain Management. v. 37, n. 1, p. 8-15, 2001.

CROOM, S. R. The impact of web-based procurement on the management of operating resources supply. Journal of Supply Chain Management, v. 36, n. 1, p. 4, 2000.

DALE, C. The UK tour-operating industry: a competitive analysis. *Journal of Vacation Marketing*, v. 6, n. 4, p. 357-367, 2000.

DOBLER, D. W.; BURT, D. N. *Purchasing and supply management: text and cases*. New York: McGraw-Hill, 6 ed., p. 963, 1996.

DUBOIS, A.; PEDERSEN, A. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models: a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 8, n. 1, p. 35-42, 2002.

DYER, J. H.; 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, 1998.

ELLIOTT-SHIRCORE, T. I.; STEELE, P. T. Procurement positioning overview. *Purchasing and Supply Management*, Dezembro, v. 23, p. 26, 1985.

ELLRAM, L. M.; CARR, A. Strategic purchasing: A history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 30, p. 9-9, 1994.

ESPOSITO, E.; PASSARO, R. Purchasing and Supply Management in a Changing World. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 19, n. 3, p. 119-121, 2013.

ESPOSITO, E.; RAFFA, M. The evolution of Italian subcontracting firms: empirical evidence. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 1, n. 2, p. 67-76, 1994.

EVERSBUSCH, A.; KRUKLINSKI, M.; PECK, D. Closing the Reality Gap. *AT Kearney Executive Agenda*, v. 5, 2002.

FARMER, D. Developing Purchasing Strategies. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, v. 11, n. 2/3, p. 114-121, 1981.

FERGUSON, W. C.; HARTLEY, M. F.; TURNER, G. B.; PIERCE, E. M. Purchasing's role in corporate strategic planning. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 26, n. 4, p. 51-62, 1996.

FERRARI, R. *Strategic Sourcing Components*. AMR Research, 1999.



FIFA. Copa do Mundo. Disponível em: [www.fifa.com](http://www.fifa.com), Acesso em: 09 de agosto de 2015.

FLINT, D. J.; LARSSON, E.; GAMMELGAARD, B. Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study. *Journal of Business Logistics*, v. 29, n. 1, p. 257-281, 2008.

FREEMAN, V. T.; CAVINATO, J. L. Fitting purchasing to the strategic firm: frameworks, PROCE. *Journal of Supply Chain Management*, v. 26, n. 1, p. 6, 1990.

FREYTAG, P. V.; KIRK, L. Continuous strategic sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 9, n. 3, p. 135-150, 2003.

GARTNER GROUP. Procurement vs. Strategic Sourcing. Gartner Group, 2001.

GELDERMAN, C. J. Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies. Tese de Doutorado. Technische Universiteit Eindhoven, 2003.

GELDERMAN, C. J.; VAN WEELE, A. J. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 9, n. 5, p. 207-216, 2003.

\_\_\_\_\_. Purchasing portfolio models: a critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, v. 41, n. 3, p. 19-28, 2005.

\_\_\_\_\_. Strategic direction through purchasing portfolio management: a case study. *Journal of Supply Chain Management*, , v. 38, n. 1, p. 30-37, 2002.

GONZALEZ-BENITO, J. A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 4, p. 901-917, 2007.

GRITTNER, P. Four elements of successful sourcing strategies. *Management Review*, v. 85, n. 10, p. 41, 1996.

HADELER, B.; EVANS, J. Supply strategy: capturing the value. *Industrial Management-Chicago then Atlanta-*, v. 36, p. 3-3, 1994.

HANDFIELD, R. B.; MONCZKA, R. M.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. Sourcing and Supply Chain Management. South-Western, 4 ed. 2009.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; WALKER, H.; PHILLIPS, W. E.; CALDWELL, N. D.; JOHNSEN, T. E.; KNIGHT, J.; ZHENG, J. Supply management: is it a discipline? *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 730-753, 2006.

HENDRICK, T. E. Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among firms buying common goods and services—What? Who? Why? How?, cAPS Focus Study. 1997.

HINES, P. Network sourcing: a discussion of causality within the buyer–supplier relationship. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 2, n. 1, p. 7-20, 1996

HUGUES, E. A.; ZALTS, A.; OJEDA, J.J.; FLORES, A. P.; GLASS, R.C.; MONTSERRAT, J.M. Analytical method for assessing potential dermal exposure to captan, using whole body dosimetry, in small vegetable production units in Argentina. *Pest Management Science*, v. 62, n. 9, p. 811-818, 2006.

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. London 2012 Factsheet - Facts & Figures. International Olympic Committee, 2013.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 1993.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Exploring corporate strategy: text & cases. Pearson Education, 2008.

JOHNSON, P. F.; LEENDERS, M. R. The supply organizational structure dilemma. *Journal of Supply Chain Management*, v. 37, n. 2, p. 4-11, 2001.

JOHNSON, P. F.; LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. Supply's growing status and influence: a sixteen-year perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v. 42, n. 2, p. 33-43, 2006.

KAMANN, D. F.; BAKKER, E. F. Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 10, n. 2, p. 55-64, 2004.

KATKO, T. S. Road Safety Fatalities, Management, and Policy in Finland, 1970-2003. *Public Works Management and Policy*, v. 11, n. 2, p. 126-138, 2006.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo, SP, Brasil: Editora Atlas, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo, SP, Brasil: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 5 ed. 1998.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. *Management of Change*. Harvard Business Review, 1991.

KRAJIC, P. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.

KRAUSE, D. R. Supplier Development: Current Practices and Outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1997.

LAMMING, R. *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*. London: Prentice Hall, 1993.

LAL, R.; RAO, R. Supermarket competition: The case of everyday low pricing. *Marketing Science*, v. 16, n. 1, p. 60-80, 1997.

LANDEROS, R.; MONCZKA, R. M. Cooperative buyer/seller relationships and a firm's competitive strategy. *Journal of Supply Chain Management*, v. 25, n. 3, p. 9, 1989.

LILLIECREUTZ, J.; YDRESKOG, L. Supplier classification as an enabler for a differentiated purchasing strategy. *Best Practice Procurement: Public and Private Sector Perspective*, v. 8, p. 73-81, 2001.

LIVINGSTONE, J. L.; TIGERT, D. J. Strategy implementation: Competition among supermarkets. *Planning Review*, v. 15, n. 6, p. 14-48, 1987.

LOPPACHER, J. S.; LUCHI, R.; CAGLIANO, R.; SPINA, G. *Global Sourcing And Procurement Strategy: A Model of Interrelated Decisions*. Supply Chain Forum: An International Journal, KEDGE Business School, p. 34-46, 2006.

LYNCH, R. *Strategic management*. Pearson Education Limited, 2009.

LYSONS, K.; FARRINGTON, B. Purchasing and Supply Chain Management. Pearson Education, 2006.

LYSONS, K.; GILLINGHAM, M. Purchasing and supply chain management. Aufl., Essex, 2003.

MARQUES, A.; LISBOA, J.; ZIMMERER, T.; YASIN, M. The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese crystal glass industry: an empirical investigation. *European Business Review*, v. 12, n. 1, p. 34-40, 2000.

MARTINS, R. C. Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos: um estudo de casos. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto Coppead de Administração, 2005.

MATHESON, V. Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies. *Economics Department Working Papers*, n. 68, 2006.

MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GUINIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. Purchasing and supply chain management. Cengage Learning EMEA, 2010.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J.; HANDFIELD, R. B. Purchasing and Supply Chain Management. South-Western, 1998.

\_\_\_\_\_. Purchasing & Supply Chain Management. USA: South-Western, 2 ed. 2002.

\_\_\_\_\_. Purchasing & Supply Chain Management. EUA: South-Western, 3 ed., 2007.

NARASIMHAN, R.; DAS, A. An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance. *Decision Sciences*, v. 30, n. 3, p. 683-718, 1999.

NELLORE, R.; SODERQUIST, K. Portfolio approaches to procurement: analysing the missing link to specifications. *Long Range Planning*, v. 33, n. 2, p. 245-267, 2000.

NEVES, L. Integração do processo de compra estratégica com as ferramentas de compra eletrônica. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

NEVES, L. W.; HAMACHER, S. Integração do processo de compra estratégica com as ferramentas de compra eletrônica. I Seminário de Logística e de Supply Chain, 2005.

NISSEN, M. E. Procurement Revolution with Intelligent Agent Technology. Practix, Best Practices in Purchasing & Supply Chain Management, v. 3, 1999.

NOVACK, R.; SIMCO, S. The Industrial Procurement Process: A Supply Chain Perspective. Journal of Business Logistics, v. 12, n. 1, p. 145, 1991.

OGDEN, J. Supply Base Reduction Within Supply Base Reduction. Practix- Good Practices in Purchasing and Supply Chain Management, v. 6, 2003.

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

ORAMAN, Y. An Analytic Study of Organic Food Industry as Part of Healthy Eating Habit in Turkey: Market Growth, Challenges and Prospects. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 150, p. 1030-1039, 2014.

MCDERMOTT, P. Role conflict within the United Kingdom contracting system. North meets south: proceedings of CIB W92 Procurement Systems Symposium, University of Natal, Durban, p. 353–67, 1996.

MCDERMOTT, P.; JAGGAR, D. Towards establishing the criteria for a comparative analysis of procurement methods in different countries: social systems in construction. Procurement Systems Symposium, Las Palmas, Gran Canaria, Spain, CIB publication NI 145, capítulo 9, 1991.

PARKER, J.; LEHMANN, D. R. When Shelf-Based Scarcity Impact Consumer Preferences. Jtheirnal of Retailing, v. 87, n.2, p. 142-155, 2011.

PATIL, A. N. Modern evolution in supplier selection criteria and methods. International Journal of Management Research and Review, v. 4, n. 5, p. 616-623, 2014.

PAULRAJ, A.; CHEN, I. J.; FLYNN, J. Levels of strategic purchasing: impact on supply integration and performance. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 12, n. 3, p. 107-122, 2006.

PEARSON, N. J.; GRITZMACHER, K. J. Integrating purchasing into strategic management. Long Range Planning, v. 23, n. 3, p. 91-99, 1990.

POOLER, V.; POOLER, D.; FRANEY, S. Global Purchasing and supply Management. Boston, 2 ed., 2004.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 1979.

\_\_\_\_\_. Competitive Strategy. New York, New York, USA: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Competition in Global Industries. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 1986.

\_\_\_\_\_. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, 1998.

\_\_\_\_\_. Strategic Sourcing: Alcoa delivers one-two punch. Purchasing Magazine, v. 131, 2002.

PYKE, D. F.; JOHNSON, M. E. Sourcing Strategy and Supplier Relationship: Alliances vs eProcurement. The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge. Springer US, 2004. p. 77-89.

RASOULI, M.; MALABAD, S. R. Analysis of factors impacting on the competition of Iran's air transport industry based on Porter's Five Forces Model. Research on Humanities and Social Sciences, v. 4, n. 21, p. 28-43, 2014.

RAZUK, R. O. O uso de leilões reversos eletrônicos nos processos de compras de empresas brasileiras. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio de Janeiro Instituto Coppead de Administração, 2004.

RECK, R.; LONG, B. Purchasing: a competitive weapon. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 24, n. 3, p. 2, 1988.

RENEWAL ASSOCIATES. PESTLE Analysis- a model framework. Renewal Associates, 2003.

RICHARDSON, J. J. The library and information economy in Turkmenistan. IFLA Journal, v. 32, n. 2, p. 131-139, 2006.

RIO2016. Disponível em: [www.rio2016.com](http://www.rio2016.com), Acesso em 20 de julho de 2015.

- ROBERTS, R. Strategic Sourcing. Hoggett Bowers, 2003.
- ROTHAERMEL, F. T. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, 2012.
- RUBIO, K. Jogos Olímpicos da Era Moderna: uma proposta de periodização. Revista brasileira de Educação Física e Esporte, v. 24, 2010.
- SACCONAGHI, A. M.; GARFUNKEL, E. C.; COLLEDGE, J. A. The Dell Migration and Threat of New Entrants. White Book - Lexmark: Amid the Controversy, an Attractive Business Model & Valuation, 2005.
- SALIBA, F. M. A adoção do custo total de propriedade no processo de compras de grandes empresas brasileiras: um estudo de casos. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro Instituto Coppead de Administração, 2006.
- SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning. Little, Brown and Company, 1979.
- SCHNEIDER, L.; WALLENBURG, C. M. 50 Years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more? Journal of Purchasing and Supply Management, v. 19, n. 3, p. 144-164, 2013.
- SCHUL, H. A more mission critical role for Procurement. Supply Chain Management Review, v.17, n. 3, 2013.
- SHILEI, L.; YONG, W. Target-oriented obstacle analysis by PESTEL modeling of energy efficiency retrofit for existing residential buildings in China's northern heating region. Energy Policy, v. 37, n. 6, p. 2098-2101, 2009.
- SILVA, S. H. Estruturação e implementação de um Departamento de Compras: Um estudo de caso numa empresa de serviços. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.
- SMELTZER, L. Conditions that Create Purchasing Influence in Corporate Strategic Planning. Tempe, AZ, USA: Center for Advanced Purchasing Studies, 1997.
- SMITH, S. W. Follow me to the innovation frontier? Leaders, laggards, and the differential effects of imports and exports on technological innovation. Journal of International Business Studies, v. 45, p. 248-274, 2014.

SOLOMON, M.; RABOLT, N. Consumer Behavior in Fashion. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2004.

SPEKMAN, R. E. A strategic approach to procurement planning. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 25, n. 1, p. 3, 1989.

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.

SPEKMAN, R. E.; HILL R, P. Strategy to effective procurement in the 1980s. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 16, n. 1, p. 2-6, 1980.

ST JONES, C.; YOUNG, S. The strategic consistency between purchasing and production. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 27, p. 15-20, 1991.

STACEY, S.P. *Is Organic Farming Sustainable?*, 2004.

STEELE, P.; COURT, B. *Profitable Purchasing Strategies*. USA: McGraw Hill, 1996.

SU, N.; AKKIRAJU, R.; NAYAK, N.; GOODWIN, R. Business transformation under uncertainty: understanding the value of strategic flexibility. *International Journal of Services Operations and Informatics*, v. 5, n. 1, p. 53-63, 2010.

SUPPLY CHAIN COUNCIL. Supply-chain operations reference-model: SCOR overview version 9.0. <http://supply-chain.org/resources/scor>, 2008.

SYSON, R. *Improving Purchase Performance*. Pitman, London, 1992.

THOMPSON, J.; MARTIN, F. *Strategic Management: Awareness & Change*. Cengage Learning EMEA, 2010

TORONTO 2015. Website Toronto 2015. Disponível em: <http://www.toronto2015.org/>, Acesso em: 01 de agosto de 2015

TSIAKKIROS, A.; PASHIARDIS, P. Strategic planning and education: The case of Cyprus. *International Journal of Educational Management*, v. 16, n. 1, p. 6-17, 2002.

TULLY, S. Purchasing's new muscle. *Fortune*, v. 131, p. 75-83, 1995.

TUTEN, T.L.; URBAN, D. J. An expanded model of business-to- business partnership formation and success. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 2, p. 149-164, 2001.



VAN WEELE, A. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. Londres, UK: Thomson International, 2005.

\_\_\_\_\_. Purchasing Management: Analysis, Planning and Practice. Chapman & Hall, London, 2000.

VENKATESAN, R. Strategic Sourcing: to make or not to make. Harvard Business Review, Novembro-Dezembro, p. 98-107, 1992.

WAGNER, S. M.; JOHNSON, J. L. Configuring and managing strategic supplier portfolios. Industrial Marketing Management, v. 33, n. 8, p. 717-730, 2004.

WALKER, H.; MIEMCZYK, J.; JOHNSEN, T.; SPENCER, R. Sustainable procurement: past, present and future. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 18, n. 4, p. 201-206, 2012.

WAN, Z.; BEIL, D. R. Bargaining Power and Supply Base Diversification. Ross School of Business Paper, n. 1118, 2009.

WATTS, C. A.; KIM, K. Y.; HAHN, C. K. Linking purchasing to corporate competitive strategy. Journal of Supply Chain Management, v. 28, n. 4, p. 2, 1992.

WEISHENG, L. E. Procurement innovation for public construction projects. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 20 n. 6 p 543-562, 2013.

WISNER, J. D.; STANLEY, L. L. Process management: creating value along the supply chain; text and cases. EUA: South-Western, 2008.

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, v. 16, n. 4, p. 279-292, 2010.

WYNSTRA, J.; TEN PIERICK, E. Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach. European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 6, n. 1, p. 49-57, 2000.

YIN, R. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, 5 ed., 2014.

YÜKSEL, I. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. International Journal of Business and Management, v. 7, n. 24, p. p52, 2012.

YUEN, S. S.; CHENG, C. Strategic Procurement in Textile and Apparel Sourcing Companies in Hong Kong: A Practitioner's Perspective. *Journal of Business and Economics*, v. 4, n. 11, p. 1148-1158, 2013.

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.

ZOLKIEWSKI, J., & TURNBULL, P. Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 17, n. 7, p. 575-597, 2002.

ZSIDISIN, G. A. Defining Supply Risk: A Grounded Theory Approach. *Proceedings from the Decision Sciences Institute Annual Meeting*, San Diego, CA, p. 9-12, 2002.

\_\_\_\_\_ Managerial perceptions of supply risk. *Journal of Supply Chain Management*, v. 39, n. 4, p. 14-26, 2003.

## Apêndice I

### Protocolo do Estudo de Caso

Seguindo a metodologia apresentada por Yin (2014), segue o Protocolo do Estudo de Caso elaborado nesta dissertação:

#### A. Visão Global do Estudo de Caso

##### 1. Missão e objetivos do estudo de caso

O objetivo do estudo de caso e da dissertação em si é responder à pergunta: “Como definir as estratégia de compras e contratações a fim de atender às necessidades de um Megaevento Esportivo?”

##### 2. Questões do estudo de caso, hipóteses e proposições

As proposições deste estudo de caso são as variáveis que devem ser consideradas quando a estratégia de compra que está sendo definida e que irão inevitavelmente compor o resultado final, como: a caracterização do porte e criticidade do evento, contextualização das variáveis de análise e decisão pertinentes às contratações. Pretende-se responder às perguntas secundárias: “Quais são as ferramentas aplicáveis no desenvolvimento das estratégias de compras?”, “Quais são as variáveis internas e externas analisadas no processo de elaboração das estratégias de compras?”, “Quais as diferenças de uma compra voltada para um megaevento esportivo e para a indústria?”, “Quais são os principais obstáculos para o processo de compras e que soluções foram levantadas?”, “Qual o principal risco nesse processo e que medidas mitigadoras foram aplicadas?.”

##### 3. Modelo teórico para o estudo de caso

As teorias acadêmicas a serem aplicadas na análise do estudo de caso são a matriz estratégica de Kraljic, as 5 forças de Porter e o modelo de análise PESTEL.

#### 4. Papel do protocolo no direcionamento do pesquisador do estudo de caso

O protocolo do estudo de caso elaborado serviu de guia para a realização efetiva do estudo de caso em campo e auxiliar na execução da coleta de dados e preparação do relatório final do caso, assim como na análise.

### B. Procedimentos de Coleta de Dados

#### 1. Nomes dos contatos das pessoas realizando o trabalho de campo

Neste estudo de caso o trabalho de campo foi realizado exclusivamente pela autora desta dissertação.

#### 2. Plano para a coleta de dados

Parte da coleta de dados foi realizada através de entrevistas com integrantes da equipe da função de compras dentro da organização sendo estudada. Foi garantido a todos privacidade e confidencialidade de suas identidades, de forma que a contribuição dos mesmos foi voluntária. Adicionalmente, a autora teve uma participação na função de compras estudada de forma que poderá contribuir com o modelo de observação de participante, assim como, teve acesso à documentos da organização.

#### 3. Preparação prévia esperada antes do trabalho de campo

Como parte da preparação para o trabalho de campo, foi estudada a metodologia de estudo de caso, assim como a teoria apresentada no Capítulo 2 que foi abordada na dissertação. Adicionalmente, foi elaborado um questionário de entrevista pertinente ao estudo de caso, com caráter de entrevista semiestruturada, na qual parte das perguntas são objetivas e parte de resposta livre com o intuito de tornar a entrevista menos formal e poder explorar a visão de cada entrevistado sem restrições. Além disso, o entrevistador estudou o conjunto de

habilidades enumeradas por Yin (2014) como recomendáveis para a realização dessa atividade, incluindo a prática da mesma por meio de uma entrevista piloto.

### C. Perguntas da Coleta de Dados

São enumeradas abaixo as perguntas realizadas nas entrevistas durante o trabalho de campo, após melhorias obtidas com a entrevista piloto.

1. Nome:
2. Cargo:
3. Data da Entrevista:
4. Área Funcional:
5. Participou da organização de outra edição do Evento? Se sim, qual (is)?
6. Participou da organização de outro evento de grande porte? Se sim, qual (is)?
7. Tem experiência profissional prévia no Brasil no tipo de atividade desempenhado atualmente?
8. Trabalha na organização há quanto tempo?
9. Qual a atividade principal dentro da área de Compras?
10. Compra que tipo de categoria?
11. Quais as diferenças encontradas em termos de processos e procedimentos com outras empresas anteriores nas quais trabalhou?
12. Qual a principal diferença encontrada na estratégia corporativa da empresa versus experiências anteriores?
13. Qual (is) a(s) diferença(s) encontrada(s) na estratégia de compras da empresa?
14. Quais variáveis de análise julga importante na compra/contratação? Há alguma diferença na criticidade das mesmas entre experiências prévias e a atual?

15. Algum exemplo real de desafio ou iniciativa única encontrada?
16. Concorda com a Classificação Estratégica dada às categorias compradas?
17. Concorda com a utilização da classificação na Matriz Estratégica de Kraljic da categoria? Por quê?
18. Como as Forças de Porter influenciam as compras no contexto inserido?
19. Como as camadas do PESTEL influenciam as compras no contexto inserido?

Para as últimas três perguntas estava disponível diagrama teórico de cada uma das ferramentas mencionadas para o caso de ser algo desconhecido aos entrevistados, de acordo com imagens apresentadas no Capítulo 2 para cada conceito.

#### D. Guia para o Relatório do Estudo de Caso

##### 1. Público para o Relatório do Estudo de Caso

O público para o relatório do estudo de caso em questão é o público geral. Isso se deve ao fato da autora estar realizando essa pesquisa que será publicada como parte de requisitos para a formação acadêmica de mestrado e poderá ser acessada por um público diverso.

##### 2. Formato do Relatório

Conforme indicado no tópico acima, a formação acadêmica de mestrado exige um formato específico de trabalho conforme a instituição acadêmica, no caso a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Logo, este relatório será no formato especificado pela faculdade para trabalhos de Dissertação de Mestrado (opção profissional).

##### 3. Lógica do modelo praticado

O modelo praticado segue na realidade duas diretrizes específicas de organização: (i) a diretriz acadêmica de formatação de uma dissertação como

indicado no tópico acima para Formato do Relatório, mas também uma diretriz de método de pesquisa que, conforme informado no Capítulo 3, é a metodologia de Estudo de Caso a partir da metodologia de Yin (2014).