

Introdução

Segundo Martins (2005), nos anos 70 a função de compras era vista por muitos acadêmicos e profissionais de empresas como uma função meramente administrativa. As decisões de compras (onde, quanto e como comprar) eram baseadas por um único fator: o preço. Havia um forte incentivo à competição entre os fornecedores, os quais eram trocados freqüentemente e o relacionamento era de curto-prazo, sob uma visão imediatista.

No entanto, de acordo Kraljic (1983), o medo da redução de recursos, a escassez de matéria prima, as turbulências políticas, as acelerações tecnológicas e as intervenções dos governos nos mercados de suprimento intensificaram a competição entre as empresas. Essa competição fez com que as mudanças ocorressem cada vez mais rapidamente, criando-se assim a necessidade de produzir pequenos lotes, com grandes variedades e de maneira mais lucrativa, o que levou as grandes empresas a passarem por um amplo processo de reestruturação em busca de formas mais flexíveis de produção. Nesta conjuntura criaram-se novas atividades e surgiram novas soluções. A busca por essa flexibilidade fez com que algumas empresas adotassem o processo de terceirização (SEFERTZI, 2000).

As empresas estão adotando a terceirização para se adequarem melhor às novas exigências de mercado. Assim, para se modernizarem as empresas estão focalizando seus esforços nas atividades de seu “*core business*”, as quais podem se traduzir em vantagens competitivas para o negócio, especializando-se em um número cada vez menor de atividades e, em paralelo, delegando suas competências não essenciais a uma série de outras empresas (COLLINS *et al.*, 1997; PIRES, 1998).

Com a crescente terceirização, aumentou-se o volume e a variedade das compras realizadas por uma empresa e também o valor incluso nessas transações, fazendo com que o setor de compras passasse de uma função meramente administrativa para uma função de cunho mais estratégico, transformando-se

assim em um dos processos-chaves para o gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma organização (FLEURY, 2000; NEVES, 2003).

Dado esse aumento de volume e variedade dos itens comprados, e do grau de importância da atividade de Compras nas empresas, os modelos de portfólio de compras passaram a ser uma ferramenta de grande importância para as organizações. Esses modelos ajudam as empresas a diferenciarem e a estabelecerem prioridades a respeito de quais fornecedores deveriam consumir maior parcela dos recursos da organização e quais deveriam ser gerenciados de forma a utilizar o mínimo de recursos possíveis (WAGNER e JOHNSON, 2004).

Para Wagner e Johnson (2004), o modelo de portfólio é estruturado de acordo com os fatores identificados pela empresa como importantes para a sua vantagem competitiva, ou seja, onde ela julga necessário fazer investimentos. Esses fatores indicam qual a duração e a profundidade que a relação deve ter com um determinado tipo de fornecedor, ou seja, ajudam a visualizar os benefícios do gerenciamento dos fornecedores no longo prazo *versus* uma relação de curto prazo.

Para Kraljic (1983), o modelo de portfólio se baseia em duas variáveis dispostas em uma matriz, onde o eixo horizontal refere-se ao risco de suprimento, ou seja, o risco da empresa ficar sem o produto ou serviço e Já o eixo vertical representa o impacto no lucro que este item gera para a empresa compradora. Essa matriz possui duas finalidades: alavancar o poder de compras da organização e apresentar estratégias para que estas se protejam dos riscos de suprimento, tais como variações nos preços e incertezas quanto à disponibilidade física dos itens (ALMEIDA, 2005).

Apesar da análise de matrizes de portfólio não ser um tema tão novo na literatura, vide que o primeiro artigo sobre o assunto foi escrito por Kraljic em 1983, o aumento de sua importância é decorrente da mudança dos padrões de relacionamento entre as empresas e seus fornecedores.

Segundo Gelderman e Weele (2003), apesar da crescente aceitação e utilização desses modelos de portfólio, algumas questões ainda continuam sem resposta, como: o que “impacto no lucro” e “risco de suprimento” realmente significam e como essas dimensões podem ser medidas na prática e inseridas na matriz de portfólio.

Neste contexto, esta dissertação tem como objetivo desenvolver uma metodologia para elaboração de matrizes de portfólios que permita preencher essa lacuna identificada na literatura. Essa metodologia conta com a teoria do Custo Total de Propriedade (Total Cost of Ownership - TCO) para ajudar a escolher as variáveis a serem utilizadas e com o método de apoio a decisão (Analytical Hierarchy Process - AHP) para priorizá-las. Também faz parte do escopo da dissertação a aplicação dessa metodologia em uma empresa de forma a verificar a aplicabilidade do modelo e também para validá-lo.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, sendo este primeiro o introdutório. O segundo capítulo apresenta uma fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento da metodologia de elaboração de matrizes de portfólio para a condução da parte prática do estudo. O método de pesquisa é descrito no terceiro capítulo e os resultados obtidos com a pesquisa são apresentados e analisados no quarto capítulo. O quinto e último capítulo oferece as principais conclusões e considerações finais do autor desta dissertação.