

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIANA GALVÃO SIMAS

**O PAPEL DE COMPRAS NA TOMADA DE DECISÕES DA EMPRESA**

SÃO PAULO  
2020

MARIANA GALVÃO SIMAS

**O PAPEL DE COMPRAS NA TOMADA DE DECISÕES DA EMPRESA**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Supply Chain

Orientadora: Prof. Dra. Cristiane Biazzin

SÃO PAULO  
2020

Simas, Mariana Galvão.

O papel de compras na tomada de decisões da empresa / Mariana Galvão Simas. - 2020.

54 f.

Orientador: Cristiane Biazzin.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Compras. 2. Processo decisório. 3. Eficiência organizacional. 4. Empresas - Brasil. I. Biazzin, Cristiane. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.7(81)

MARIANA GALVÃO SIMAS

## **O PAPEL DE COMPRAS NA TOMADA DE DECISÕES DA EMPRESA**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Supply Chain

**Data de Aprovação:**

\_\_/\_\_/\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cristiane Biazzin (Orientadora)  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Fernando Coelho Martins Ferreira  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Luciano Castro Carvalho  
FURB

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu querido esposo, Eduardo Simas, por todo apoio dado ao longo desse desafio e pelas horas que tive que me dedicar à este projeto tão importante para a minha carreira profissional e pessoal.

A minha orientadora, Prof. Dra. Cristiane Biazzin, por toda paciência e apoio dado ao longo de todo o processo orientação dessa dissertação, com certeza foi fundamental para a conclusão desta etapa na minha vida.

Gostaria de agradecer à minha mãe (in memoriam), que sempre esteve ao meu lado em todas as etapas importantes da minha vida e me deu todo o apoio para iniciar este curso. Tenho certeza que ela está feliz em ver mais esta etapa concluída na minha vida. E também gostaria de agradecer ao meu pai por todo apoio dado ao longo da minha vida acadêmica, não medindo esforços para me proporcionar uma excelente educação.

Gostaria de agradecer também a minha tia Mônica, à minha madrinha Luciana e aos meus irmãos Fabrício, Christiano e Luiz Eduardo, por todo o carinho e apoio dado nesses últimos anos onde tive que enfrentar muitos obstáculos.

Gostaria de agradecer também as empresas e aos seus funcionários que participaram desse estudo disponibilizando parte do seu tempo, para me auxiliar neste projeto.

Agradeço também aos meus colegas de MPGC, pois todos foram fundamentais para o elevado nível do curso com suas explicações, parcerias, debates e trocas de experiência.

## RESUMO

Cada vez mais Compras está sendo considerada um componente central de muitas organizações e de grande importância estratégica. E compradores com alto nível de habilidade e conhecimento estão tendo um impacto significativo no desempenho financeiro e na eficiência operacional em termos de melhoria de qualidade, design e redução de lead times. Este estudo visa contribuir para um melhor entendimento do papel do departamento de Compras no contexto de tomada de decisões e quais são as principais habilidades dos gestores de Compras, contribuindo para a melhoria do nível de serviço, eficiência operacional e para a redução de custos. O primeiro passo para atingir esse propósito foi revisar a literatura existente a respeito de Compras e tomada de decisões, habilidades dos profissionais de Compras e as principais funções de Compras já constatadas. A seguir foi realizado uma pesquisa exploratória qualitativa com estudo de casos múltiplos com grandes empresas dos setores de Rolamentos, Telecomunicações e Engenharia Civil. E foi utilizado como instrumento de pesquisa uma mescla dos roteiros de entrevista utilizados pelo autor Tassebehji (2008) e Tate (2017), desenvolvido no Reino Unido e Estados Unidos respectivamente, selecionando o que tem maior importância de acordo com os objetivos deste estudo. As informações coletadas a partir do estudo de caso foram analisadas e comparadas com a literatura existente, gerando duas proposições que podem ser estudadas futuramente. Com base nos resultados obtidos através das entrevistas, foi possível obter um melhor entendimento da relevância do papel de Compras na tomada de decisão das empresas, como também foi elaborada uma lista de recomendações de melhoria dos processos de Compras e de relacionamento com outras áreas dentro da organização.

**Palavras-chave:** Compras, tomada de decisão, Brasil e papel de Compras.

## **ABSTRACT**

Purchasing is being considered a central component of many organizations and of great strategic importance. And buyers with a high level of skill and knowledge are having a significant impact on financial performance and operational efficiency in terms of improving quality, design and reducing lead times. This study aims to contribute to a better understanding of the role of the Purchasing department in the context of decision making and what are the main skills of Purchasing managers, contributing to the improvement of the service level, operational efficiency and cost reduction. The first step to achieve this goal was to review the existing literature on Purchasing and decision making, the skills of Purchasing professionals and the main Purchasing functions already noted. After that it was performed an exploratory qualitative research using multiple case study with large companies in the Bearings, Telecommunications and Civil Engineering sectors. And a mixture of research scripts used by the author Tassebehji (2008) and Tate (2017), developed in the United Kingdom and the United States respectively, was used as a research instrument, selecting the one that is most important according to the objectives of this study. The information collected from the case study was analyzed and compared with the existing literature, generating two propositions that can be studied in the future. Based on the results obtained through the interviews, it was possible to obtain a better understanding of the relevance of the Purchasing role in the decision-making process of companies, as well as a list of recommendations for improving the Purchasing processes and relationships with other areas within the company organization.

**Keywords:** Purchasing, decision making, Brazil and Purchasing role.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Alinhando as habilidades de gerenciamento de Suprimentos com as tendências que afetam a função.....	14
Figura 2 - Matriz de Efetividade de Compras .....	17
Figura 3 - Modelo de Negócios Empresa 3 .....	35
Figura 4 – Sumário da análise das 3 empresas entrevistadas através da metodologia Cross Case .....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Roteiro de Entrevista do estudo realizado.....	20
Quadro 2 - Lista de empresas participantes do estudo .....	21
Quadro 3 - Dados dos avaliadores do roteiro de entrevista.....	22
Quadro 4 - Dados dos entrevistados participantes do estudo de caso .....	26
Quadro 5 – Sumário da análise das 3 empresas entrevistadas através da metodologia Within Case.....	38

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1. Apresentação do Problema de Pesquisa	10
1.2. Objetivo da Pesquisa	11
1.3. Objetivos Específicos	11
1.4. Justificativa	12
1.5. Contribuição deste Trabalho	14
1.6. Estrutura da Dissertação	15
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1 Apresentação: Compras e tomada de decisões	15
2.2 Habilidades dos profissionais de Compras	17
2.3 Principais funções de Compras	18
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
3.1 Método Utilizado e Justificativa	19
3.2 Fonte de Dados e Roteiro de Entrevista	19
3.3 Unidade de Análise e Critérios de Seleção da Amostra	21
3.4 Entrevistas	21
3.4.1 Validação do Roteiro de Entrevista	22
3.4.2 Execução das Entrevistas	23
3.4.3 Seleção dos Entrevistados	23
3.4.4 Perfil dos Entrevistados	24
3.5 Observação Direta	27
3.6 Análise de Dados	27
3.7 Validade e Confiabilidade	28
<b>4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</b>	<b>30</b>
4.1 Introdução	30
4.2 Análise de Dados Dentro do Caso ( <i>Within Case</i> )	30
4.2.1 Empresa 1	30
4.2.2 Empresa 2	32
4.2.3 Empresa 3	34
4.2.4 Sumário Análise Within Case	37
4.3 Análise de Dados entre Casos ( <i>Cross Case</i> )	38
4.3.1 Visão de Compras pela organização	38
4.3.2 Grau de participação de Compras na tomada de decisão	39
4.3.3 Adaptação de Compras às mudanças dentro da organização	41
4.3.4 Principais habilidades dos profissionais de Compras	42
4.3.5 Sumário Análise Cross Case	43
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>45</b>
5.1 Conclusões	45

5.2 Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas .....	46
6. <i>REFERÊNCIAS</i> .....	48
7. <i>APÊNDICES</i> .....	51

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação do Problema de Pesquisa

A evolução do papel de Compras está bem documentada na literatura. Houve um distanciamento do papel administrativo e transacional tradicional, para um que envolve parcerias estratégicas, alianças cooperativas e gerenciamento de rede de suprimentos (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008). Na literatura, Compras é agora considerada um componente central de muitas organizações e considerada de grande importância estratégica (HUMPHREYS, 2001; PAULRAJ et al., 2006). No entanto, outros argumentam que a função de Compras ainda é essencialmente uma função de apoio e que, como um papel tático, realiza atividades essencialmente de baixo valor agregado (KAUFMANN; CARTER, 2004; COX et al., 2005).

Embora poucos artigos vinculassem Compras ao planejamento estratégico, começou a ser desenvolvido esse lado estratégico de Compras (CARR; SMELTZER, 1999). Como resultado de um estudo abrangente sobre o futuro das compras, Carter e Narasimhan (1996) concluíram que a capacidade de Compras para impactar o planejamento estratégico aumentou em várias empresas. Spekman et al. (1994) observou que os profissionais de Compras têm novas oportunidades para se tornarem estratégicos devido ao ambiente competitivo em rápida mudança.

Segundo Moraes (2005), a Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros.

Handfield et al. (2011) argumentam que Compras pode aumentar o desempenho da cadeia de suprimentos ao fomentar a colaboração com fornecedores e desenvolver as habilidades dos fornecedores. Eles também enfatizam que a tecnologia desempenhará um papel relevante nesse processo. Já Eltantawy e Giunipero (2013) demonstraram que a centralização estratégica de Compras, que é conceituada por dimensões intangíveis (aprendizado, desempenho, planejamento e orientação relacional), teve um efeito significativo no desempenho. Existe uma lógica de quando Compras participa da tomada

de decisão, isso pode gerar resultados superiores. Na prática percebe-se que talvez isso aconteça, embora não tenha estudos científicos para comprovar.

Cousins et al. (2006) demonstrou o impacto das habilidades no desempenho organizacional. Eles descobriram que os compradores com alto nível de habilidade e conhecimento têm um impacto significativo no desempenho financeiro e na eficiência operacional em termos de melhoria de qualidade, design e redução de lead times.

No entanto, os profissionais de compras estão cientes da necessidade de interagir com outros gerentes funcionais para desenvolver estratégias coerentes e integradas, mas na prática isso parece ser difícil, em grande parte devido às barreiras culturais e políticas que existem nas organizações (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008). O papel de Compras só pode alcançar altos níveis de status dentro da organização, através da aquisição de um forte apoio administrativo que impacta a atitude da organização e consequente alocação de recursos (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008).

Este estudo aborda o seguinte questionamento: como a função de Compras influencia a tomada de decisões na organização?

## **1.2. Objetivo da Pesquisa**

O objetivo principal deste estudo é analisar as habilidades de gestores de Compras e o papel do departamento de Compras no contexto de tomada de decisões.

## **1.3. Objetivos Específicos**

De forma a operacionalizar o objetivo central deste estudo, apresentam-se alguns objetivos específicos a serem alcançados no decorrer desta pesquisa:

- a) Verificar as principais habilidades dos profissionais de Compras;
- b) Verificar a adaptação da gestão de Compras às mudanças organizacionais;
- c) Compreender como a organização percebe a gestão de Compras dentro do contexto estratégico;
- d) Verificar o nível de participação da gestão de Compras nas tomadas de decisões organizacionais;

- e) Comparar os resultados obtidos no Brasil com os resultados do trabalho original de Tassebehji, Moorhouse (2008) e Tate (2017) desenvolvido no Reino Unido e Estados Unidos respectivamente.

#### **1.4. Justificativa**

Este estudo busca analisar como a organização percebe a participação de Compras na tomada de decisão e quais são as principais habilidades dos gestores de Compras. Segundo Bracker and Pearson (1986), a pesquisa publicada por eles indica que as empresas que fazem o planejamento estratégico são mais bem-sucedidas do que as empresas que não possuem planejamento estratégico. Conforme Carr & Smeltzer (1999), a compra estratégica exige que as estratégias de Compras estejam alinhadas com as estratégias da empresa e continuamente atualizadas para corresponder às mudanças nos planos estratégicos da empresa. O aumento da compra estratégica deve permitir que a empresa aumente no desempenho geral.

É importante analisar a participação de Compras na tomada de decisão das empresas, pois se uma empresa não tiver essa participação de Compras, os seus resultados podem ser inferiores àqueles que talvez tenha a participação. Com isso os gestores das empresas poderão avaliar como eles podem adaptar esse resultado para a realidade deles, resultando em uma contribuição gerencial para as organizações.

Para Giunipero, Handfield & Eltantawy (2006), um papel mais estratégico será uma exigência da gerência de Suprimentos e podemos perceber que isso é algo exigido atualmente pelas empresas. Os dados pesquisados por eles incluem a necessidade de compra para construir relacionamentos estratégicos, foco no custo total e redução de custos estratégicos, podendo colaborar e integrar seus processos com os de seus fornecedores. Esses gerentes foram muito claros que relacionamentos fortes geram custos mais baixos por meio de eficiências de processo aprimoradas. Vínculos entre empresas fortes alimentam inovações que melhoram a qualidade e o custo. O estudo sugere que a função de gerenciamento de suprimentos será dividida em áreas estratégicas e táticas. Os compradores táticos estarão mais preocupados com as atividades do dia-a-dia, enquanto os gerentes de suprimentos estratégicos se concentram em construir relacionamentos e reduzir custos totais.

Segundo Giunipero, Bittner & Shanks (2019), o movimento da compra como uma entidade compradora transacional para uma função que gerencia fornecedores e gastos é amplamente impulsionado por um foco mais estratégico. Conforme Monczka et al.,

(2016), o “sourcing estratégico” é uma análise sistemática das despesas organizacionais de compra, levando a oportunidades para maior economia de custos e gerenciamento de fornecedores. Quando executado de forma eficaz, é um componente importante da vantagem competitiva.

A pesquisa de Giunipero, Bittner & Shanks (2019) identificou os principais fatores estratégicos de Compras necessários para o sucesso. Isso incluiu uma filosofia de gerenciamento da cadeia de suprimentos, filosofia de gerenciamento da qualidade total, gerenciamento de compras qualificado, compras baseadas no tempo, sistema de gerenciamento de relacionamentos, integração organizacional externa e interna (Narasimhan e Carter, 1998; Kocabasoglu e Suresh, 2006).

Como resultado da pesquisa realizada por Giunipero, Bittner & Shanks (2019), Compras é uma parte essencial do gerenciamento de Suprimentos e de toda a cadeia de Suprimentos. Essa importância é ilustrada pelo fato de a frequência do trabalho acadêmico nessa área ter aumentado em todos os intervalos de tempo estudados desde 2000. O aumento da pesquisa nessa área coincidiu com o aumento da contribuição de valor da gestão de Suprimentos para a organização, bem como a tendência de estreitar o relacionamento com fornecedores.

Essa contribuição de valor é destacada em artigos que examinam como as estratégias de fornecimento afetariam a vantagem competitiva da empresa, segundo Giunipero, Bittner & Shanks (2019). Por exemplo, um estudo de pesquisa provou empiricamente um efeito contingente do fornecimento sobre o desempenho (Kotabe et al. 2007). O gerenciamento de relacionamento também foi estudado para tratar de questões que regem as especificidades do contrato de Compras. As variáveis estudadas no fluxo de pesquisa de Compras relacional incluem tanto os aspectos positivos (por exemplo, colaboração) e aspectos negativos (por exemplo, conflito) encontrados pelas partes envolvidas nessas atividades.

A Figura 1 mostra a integração das principais habilidades que abordarão as principais tendências que os gerentes de suprimentos devem enfrentar para atingir suas metas. Os gerentes de Suprimentos tem que ter uma boa combinação de habilidades de comunicação, técnicas e financeiras, como também priorizar o lado estratégico.

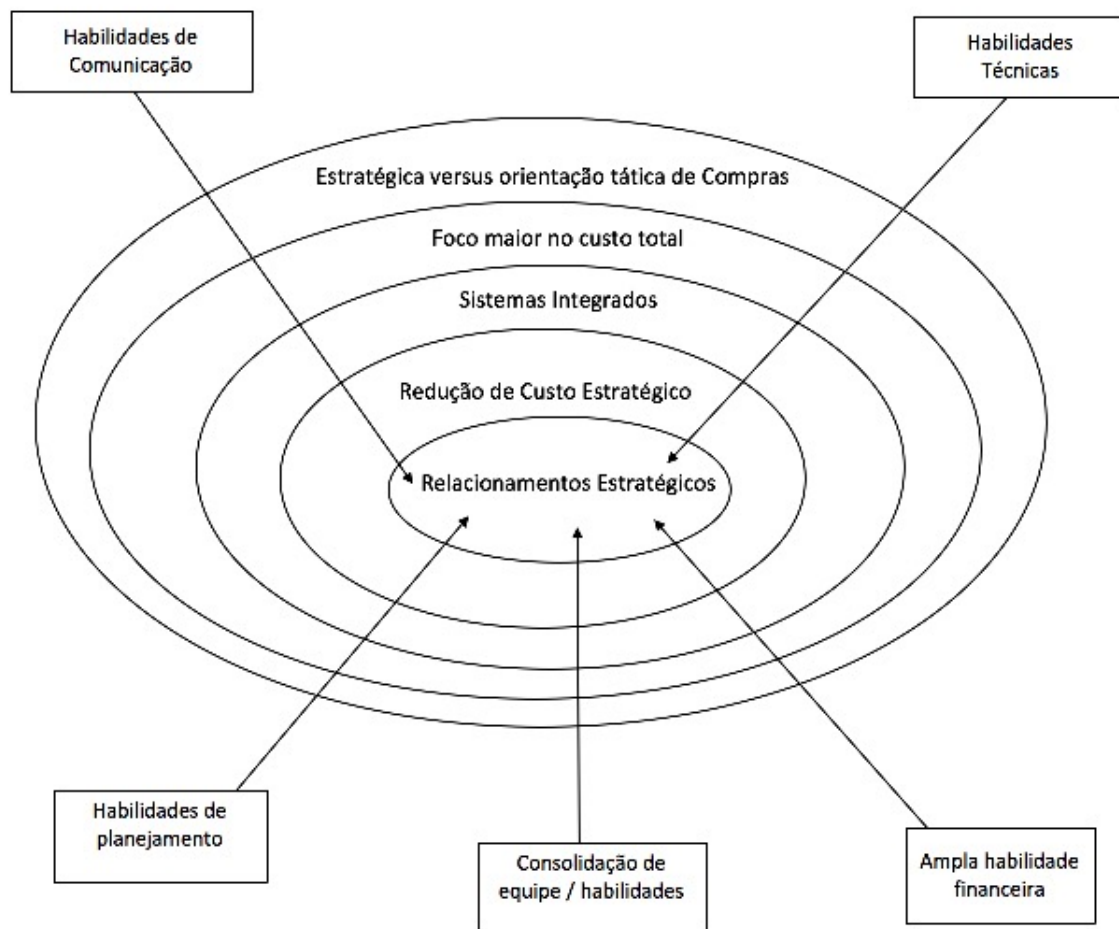


Figura 1 - Alinhando as habilidades de gerenciamento de Suprimentos com as tendências que afetam a função

Fonte: GIUNIPERO; HANDFIELD; ELTANTAWY, 2006, p. 17

O estudo de Giunipero, Handfield & Eltantawy (2006) exploratório contou com 54 entrevistas. O uso de uma pequena amostra intencional limita as contribuições deste estudo. Em outras palavras, os resultados não podem ser generalizados para grandes populações. Como em qualquer pesquisa qualitativa, o uso de grupos focais criou o potencial para os entrevistadores afetarem a qualidade das respostas dos participantes. Há sempre o risco de os entrevistadores influenciarem excessivamente as histórias dos participantes. As proposições derivadas representam um texto inicial e direção para um estudo empírico mais profundo com controles teóricos de amostragem.

### 1.5. Contribuição deste Trabalho

Este estudo visa contribuir para um melhor entendimento do papel do departamento de Compras no contexto de tomada de decisões e quais são as principais

habilidades dos gestores de Compras, contribuindo para a melhoria do nível de serviço, eficiência operacional e para a redução de custos.

### **1.6. Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho está dividido da seguinte forma: inicialmente, a literatura especializada foi revisitada, buscando compreender a conexão entre o papel de Compras e a tomada de decisão nas empresas. O objetivo principal desta revisão teórica é analisar como a organização percebe a participação de Compras na tomada de decisão e estabelecer corretamente as definições que estaremos acatando em nossa pesquisa, para a correta operacionalização dos construtos.

A metodologia desta pesquisa é apresentada no terceiro capítulo, assim como o detalhamento de seus elementos como definição da amostra, o procedimento de coleta de dados, a operacionalização dos construtos, zelando pela qualidade dos resultados e conclusões a serem gerados por este estudo. O quarto capítulo visa analisar os dados coletados com base nos construtos, alinhando o detalhamento do modelo estudado, destinando assim ao teste das hipóteses.

Este trabalho se encerra apresentando as conclusões, assim como as contribuições, oportunidades e limitações inerentes.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Apresentação: Compras e tomada de decisões**

Compras pode ser definido como a aquisição de um bem ou de um direito, pelo qual se paga um determinado preço. Baily et al. (2000), define que Compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, comparam e identificam os fornecedores disponíveis, negociam com os mesmos, firmam contratos, elaboram pedidos de compras, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

Segundo Ketchen, Crook, & Craighead (2014), Compras tem mostrado maior relevância para organizações e academias, apesar de apresentar um campo de pesquisa bastante diversificado e fragmentado, abrangendo diferentes tópicos da função de compra e gestão de suprimentos. O primeiro desafio encontrado ao pesquisar a literatura existente é a diversidade de nomenclatura usada para identificar funções ou atividades aparentemente semelhantes. Compras, gerenciamento de suprimentos, aquisições, compras estratégicas, fontes estratégicas são as expressões mais comuns encontradas.

Neste estudo, adotamos o termo “sourcing estratégico” que se refere a tomar decisões de gerenciamento de suprimentos com a intenção de criar valor distintivo e obter uma vantagem competitiva. Uma visão de terceirização como estratégica reconhece que o sourcing pode ajudar as empresas a criar valor não apenas gerenciando custos e disponibilidade, mas também colaborando com outros membros da cadeia de suprimentos para reduzir riscos, melhorar a capacidade de resposta dos clientes, desenvolver produtos e processos inovadores e inovações de mercado de maneira mais eficaz.

No geral, os profissionais de Compras identificaram uma diferença entre a percepção de seu papel dentro de sua organização e a percepção da organização sobre seu papel. As principais razões são: (1) a falta de reconhecimento interno do impacto total que um profissional capacitado e qualificado pode ter no desempenho de toda a organização, e (2) falta de apoio interno para o papel. A única maneira de romper esse paradigma, foi demonstrado quando os profissionais de Compras tinham um defensor e estavam representados no nível do conselho (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008).

O papel de Compras é agora muito mais estratégico do que operacional. O verdadeiro papel envolvia interações internas e externas com as partes interessadas e gerenciavam os relacionamentos da cadeia de suprimentos, em vez do gerenciamento de transações, com foco nos processos e não nas funções. Os profissionais de Compras estão cientes da necessidade de interagir com outros gerentes funcionais para desenvolver estratégias coerentes e integradas, mas na prática isso parece ser difícil, em grande parte devido às barreiras culturais e políticas que existem nas organizações (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008).

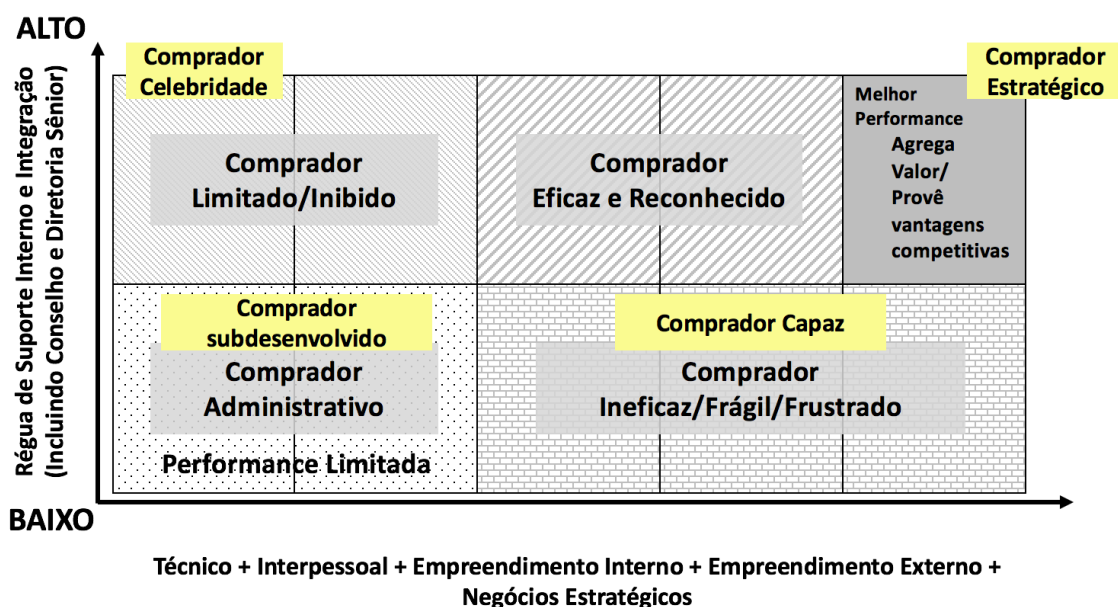
É fundamental entender que existe uma diferença entre a estratégia de Compras e Compras como uma função estratégica. A estratégia de Compras refere-se a ações específicas que a função de Compras pode tomar para apoiar seus objetivos. Por exemplo, Compras pode buscar uma estratégia de padronização de materiais, componentes e serviços em toda a empresa. Embora isso possa ser um programa bem planejado da função de Compras, essa atividade em si não significa que Compras seja visto como uma função estratégica dentro da empresa. Compras pode estar seguindo suas próprias estratégias operacionais independentemente, sem levar em conta as estratégias da corporação como um todo. Quando Compras é visto como uma função estratégica, ele é incluído como principal tomador de decisões e participante dos processos de planejamento estratégico da empresa. As atividades e estratégias da função de Compras são padronizadas

especificamente para dar suporte às estratégias gerais da corporação (ELLRAM; CARR, 1994).

## 2.2 Habilidades dos profissionais de Compras

Antes que Compras possa ser elevada à estratégica, o profissional primeiro precisa possuir um conjunto forte dessas habilidades e competências subjacentes (CARR e SMELTZER, 2000; COUSINS et al., 2006). Embora as habilidades relacionadas a processos e tecnologia sejam importantes, por si só elas não são suficientes para melhorar o desempenho das aquisições de uma empresa (REINECKE et al., 2007).

A extensão da eficácia da combinação de habilidades de Compras é ilustrada na matriz apresentada na Figura 2. Para otimizar o papel de Compras para obter valor agregado e vantagem competitiva para a organização (quadrado superior direito da matriz), o profissional de compras deve desenvolver técnicas (incluindo habilidades avançadas de processo de compras), interpessoais, internas e externas e habilidades estratégicas de negócios combinadas com um alto grau de apoio e reconhecimento interno.



### DESENVOLVIMENTO DOS TIPOS DE HABILIDADES DE COMPRAS

Figura 2 - Matriz de Eficácia de Compras  
Fonte: TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008, p. 11

Profissionais de Compras qualificados, mas sem poder, são incapazes de se tornar verdadeiramente estratégicos sem o apoio do conselho. Isso revela uma mensagem consistente em termos do impacto organizacional dos conjuntos de habilidades de Compras. O "comprador estratégico" de Cousins et al. (2006) "contribui mais para o desempenho da empresa e, em nossa matriz, tem toda a gama de habilidades necessárias e reconhecimento interno e suporte. O "comprador celebridade" contribui com o mínimo, devido à falta de habilidades, apesar do suporte organizacional. O "comprador capaz" tem uma série de habilidades, mas carece de suporte organizacional com eficácia limitada e o "comprador subdesenvolvido" exige habilidades e apoio organizacional para ser mais eficaz.

### **2.3 Principais funções de Compras**

Reck e Long (1988) argumentam que as funções de Compras podem apoiar a estratégia da empresa, através de quatro estágios de desenvolvimento: (1) compra passiva, (2) independente, (3) solidária e (4) integrativa. Estudos sobre este tema olham além da função de compra para examinar as estratégias usadas para gerenciar fornecedores e suas implicações para a estratégia da empresa. Chen et al. (2004) mostram empiricamente que a comunicação e uma orientação de longo prazo em uma relação comprador-fornecedor mediam o efeito da compra estratégica na capacidade de resposta do cliente, o que aumenta o desempenho financeiro da empresa.

O gerenciamento eficaz do setor compras é hoje uma atividade essencial e diretamente ligado à competitividade e ao sucesso de uma empresa, devendo ser capaz de proporcionar a redução de custos e o aumento nos lucros. O departamento de compras atual deve ser parte integrante do processo de logística da organização e participar ativamente nas tomadas de decisões.

Dessa forma, a expectativa é que o estudo possa identificar a relação do papel do departamento de Compras no contexto de tomada de decisões das grandes empresas no Brasil.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Método Utilizado e Justificativa**

Tendo em vista de atender os objetivos de pesquisa, o método escolhido foi a pesquisa qualitativa exploratória, pois esta permite ao investigador entender melhor sobre o fenômeno que se deseja investigar (PIOVESAN, TEMPORINI, 1995). É possível conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torna-lo mais claro ou levantar questões chaves para a condução da pesquisa (RAUPP, 2006).

#### **3.2 Fonte de Dados e Roteiro de Entrevista**

Para essa pesquisa a principal fonte de dados serão as entrevistas com executivos de Compras e com executivos de outras áreas para compreender o fenômeno, que foram complementadas por e-mails, observação direta durante as entrevistas e consulta ao website dos mesmos. Também foram pesquisados livros, revistas e materiais na literatura relacionados ao tema. O instrumento de pesquisa selecionado foi uma mescla dos roteiros de entrevista utilizados pelo autor Tassebehji (2008) e Tate (2017), conforme Quadro 1 abaixo, selecionando no instrumento de pesquisa o que tem maior importância de acordo com os objetivos deste estudo. Os roteiros de entrevista originais dos autores Tassebehji (2008) e Tate (2017) encontram-se no Apêndice A e B, respectivamente.

Fonte (Autor, Ano)	#	Tema	#	Perguntas
Tassebehji (2008)	A	<b>Perguntas Introdutórias</b>	A1	Qual o seu nome?
Tassebehji (2008)			A2	Qual o seu cargo na empresa?
Tassebehji (2008)			A3	Qual a sua formação acadêmica?
Tassebehji (2008)			A4	Quanto tempo de experiência possui no ramo?
Tassebehji (2008)			A5	Quanto tempo de experiência na empresa atual?
Tassebehji (2008)			A6	Volume de negócios anual (se público)
Tassebehji (2008)			A7	Número de funcionários
Tate (2017)	B	<b>Como Compras é visto na organização?</b>	B1	Você pode descrever a relação entre sua função e Compras (se não for de Compras)/Clientes internos (se for de Compras) naquele momento? De um exemplo.
Tassebehji (2008)			B2	Qual é o seu papel na sua organização? Como os outros reconhecem o seu papel? De um exemplo.
Tassebehji (2008)			B3	Qual é sua relação com Vendas? Descreva sua importância.
Tassebehji (2008)	C	<b>Qual o grau de participação de Compras na tomada de decisão?</b>	C1	Até que ponto você está envolvido na tomada de decisões antes da negociação? Você poderia dar um exemplo neste caso?
Tate (2017)			C2	Quais foram alguns dos fatores (facilitadores) e barreiras (obstáculos) no processo de Compras? Descreva o relacionamento entre a área requisitante e a área de Compras.
Tassebehji (2008)			C3	Até que ponto você está envolvido na negociação pós-implementação?
Tate (2017)			C4	Na sua perspectiva, existem outras áreas em sua empresa que podem se beneficiar desse tipo de supervisão e envolvimento de Compras?
Tate (2017)			C5	Você pode nos contar um pouco sobre seu papel no relacionamento contínuo com os fornecedores - quem faz a comunicação? Quem realmente gerencia as interações diárias?
Tate (2017)			C6	Seu departamento tem objetivos diretamente relacionados aos objetivos de Compras ou à área requisitante? Vocês tem os mesmos KPI's ou são diferentes?
Tassebehji (2008)	D	<b>Como Compras está se adaptando às mudanças dentro da organização?</b>	D1	Você percebe mudanças no papel de Compras dentro da sua organização?
Tassebehji (2008)			D2	Quais desafios você percebe que está enfrentando em virtude da mudança de papel?
Tassebehji (2008)			D3	O que está atrapalhando a maneira como você gostaria de trabalhar?
Tassebehji (2008)	E	<b>Quais são as principais habilidades dos profissionais de Compras?</b>	E1	Que habilidades são exigidas pelos profissionais de Compras hoje?
Tassebehji (2008)			E2	O nível de treinamento é suficiente para atender os desafios propostos pela empresa?
Tassebehji (2008)			E3	Existe algo que você acha importante e que gostaria de adicionar?

Quadro 1 – Roteiro de Entrevista do estudo realizado

Fonte: Mescla dos Roteiros de Entrevista utilizados pelos autores Tassebehji (2008) e Tate (2017).

### 3.3 Unidade de Análise e Critérios de Seleção da Amostra

Foram realizadas entrevistas com profissionais de Compras de três empresas, sendo elas de grande e médio porte, bem como profissionais de outros departamentos que tenham alguma relação com Compras, para que seja obtido uma visão mais ampla deste fenômeno.

A amostra de empresas desse estudo contém três empresas de grande porte. O tamanho das empresas participantes em termos de número de funcionários varia de 1.400 empregados na menor empresa para 4.000 na maior. As empresas participantes estão listados no Quadro 2.

Empresa	Faturamento Anual	Número de Funcionários	Setor que atuam	Nacionalidade
Empresa 1	R\$ 900M	1.400	Rolamentos	Sueca
Empresa 2	R\$ 2.000M	2.000	Telecomunicações	Brasileira
Empresa 3	R\$ 2.000M	4.000	Construção Civil	Brasileira

Quadro 2 - Lista de empresas participantes do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pedido dos entrevistados será mantido o anonimato das empresas e das pessoas que participaram dessa pesquisa. Com isso foram atribuídos nomes fictícios para os mesmos com o objetivo de garantir a confidencialidade de suas identidades.

### 3.4 Entrevistas

Uma das fontes de informação fundamentais nesse estudo foram as entrevistas que foram utilizadas para conhecer nos mínimos detalhes os temas de interesse. Normalmente as entrevistas são uma fonte essencial de evidência porque entrevistados que tenham as informações corretas podem proporcionar dados importantes sobre assuntos e eventos (YIN, 2010). Além disso, entrevistas têm a vantagem de priorizar os tópicos de interesse e podem fornecer conclusões sob fatos analisados. No entanto, deve-se ficar atento às questões mal formuladas, respostas incompletas e quando o entrevistado responde o que o entrevistador gostaria de ouvir (YIN, 2010).

O instrumento de pesquisa que será utilizado é a entrevista guiada ou semiestruturada. Nesse tipo de entrevista é elaborada uma lista de questões e assuntos a serem abordados durante a entrevista. O mesmo roteiro de entrevista é seguido com cada pessoa entrevistada. O entrevistador então é livre para conduzir a conversa em torno do

assunto de interesse, mas manter o foco no objetivo que deseja ser atingido. Esse tipo de entrevista permite entrevistar várias pessoas seguindo um mesmo padrão, mas ao mesmo tempo possibilita que perspectivas e experiências individuais sejam destacados (PATTON, 2002).

O roteiro de entrevista partiu das perguntas sobre o tema em linha com a pergunta de pesquisa. Essas perguntas permitiram ao entrevistador levantar os dados gerais do entrevistado e da empresa, assim como conhecer em profundidade os assuntos ligados à visão de Compras dentro da organização e o grau de participação de Compras na tomada de decisão. A partir dos roteiros de entrevista utilizados pelo autor Tassebehji (2008) e Tate (2017), foram selecionadas 31 perguntas que está disponível no Quadro 1.

### 3.4.1 Validação do Roteiro de Entrevista

Com o propósito de validar o instrumento de pesquisa, o roteiro de entrevista foi submetido à avaliação de três pessoas, sendo: um aluno de mestrado do MPGC, uma aluna de mestrado do MPGC com grande experiência na área de Compras e um Mestre em Economia da FGV/EESP com uma extensa experiência na área Financeira. O perfil dos avaliadores, incluindo formação acadêmica, ocupação e tempo de experiência pode ser visto no quadro 3.

Avaliador	Ocupação Profissional	Gênero	Formação Acadêmica	Tempo de experiência (anos)
Avaliador 1	Consultora Sênior de Compras	Feminino	Aluna do Mestrado Profissional em Supply Chain (FGV EAESP)	26
Avaliador 2	Gerente de Compras	Masculino	Aluna do Mestrado Profissional em Supply Chain (FGV EAESP)	15
Avaliador 3	Gerente de Tesouraria	Masculino	Mestre em Economia (FGV EESP)	14

Quadro 3 - Dados dos avaliadores do roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo dessa avaliação será para confirmar se as perguntas estão claras, se são específicas o suficiente para estarem de acordo com o tema, se são relevantes para esclarecer os temas e se existem outras questões a serem acrescentadas. Os três avaliadores sugeriram alguns ajustes que foram considerados na elaboração das perguntas

finais. Com isso algumas perguntas foram alteradas com o intuito de ficarem mais objetivas para o respondente.

### 3.4.2 Execução das Entrevistas

Durante o planejamento das entrevistas, a primeira etapa foi obter autorização para realização do trabalho. A pesquisadora solicitou via e-mail a autorização das empresas que participaram do estudo explicando quais seriam os objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre o período de outubro e novembro de 2019 na cidade de São Paulo. Das 11 entrevistas, cinco foram realizadas pessoalmente e seis foram realizadas por Skype. Todas foram gravadas, transcritas e duraram em média uma hora.

Em alguns casos surgiram dúvidas e foi necessário a coleta de informações adicionais com os entrevistados. Nesses casos foi feito um contato via telefone e depois formalizado por *e-mail*.

### 3.4.3 Seleção dos Entrevistados

Amostras de estudos qualitativos em geral são bem menores do que os utilizados em estudos quantitativos. As frequências raramente são importantes na pesquisa qualitativa, pois uma ocorrência dos dados é potencialmente tão útil quanto muitos na compreensão do processo por trás de um tópico. Isso ocorre porque a pesquisa qualitativa se preocupa com o significado e não faz declarações de hipóteses generalizadas (MARSHALL, *et al*, 2013; MASON, 2010). Finalmente, como a pesquisa qualitativa demanda muito trabalho, a análise de uma amostra grande pode consumir tempo e, muitas vezes, simplesmente impraticável. Existem estudos com grande homogeneidade da população analisada em que apenas seis entrevistados foram suficientes para desenvolvimento de interpretações úteis (MASON, 2010).

Em qualquer área de pesquisa, diferentes participantes podem ter opiniões diversas. As amostras qualitativas devem ser grandes o suficiente para garantir que a maioria ou todas as percepções importantes sejam descobertas, mas ao mesmo tempo, se a amostra for muito grande, os dados se tornarão repetitivos e, eventualmente, supérfluos (MARSHALL, *et al*, 2013; MASON, 2010).

Avaliando a prática utilizada, Mason (2010) examinou o número de respondentes em teses de doutorado onde foram utilizadas entrevistas qualitativas na Grã-Bretanha e

Irlanda de 1976 a 2009 e encontrou uma variação dos estudos de caso de 1 a 96 entrevistados, com média de 36. Houve uma predominância dos valores 10, 20, 30 e 40. Já Marshall et al., (2013) avaliaram 83 estudos qualitativos de ciência da informação publicados nos cinco principais periódicos dessa área para identificar o tamanho de amostra utilizado para os vários tipos de estudos qualitativos. Foi constatado que em pesquisas qualitativas com apenas um autor o número de 11 a 20 entrevistados foi o mais utilizado.

No início da pesquisa, o número de entrevistados neste trabalho não foi pré-determinado, pois não se sabia qual seria o número ideal de respondentes para a obtenção de informações suficientes sobre os temas investigados. As entrevistas foram realizadas entre outubro e novembro de 2019, sendo que cinco foram realizadas pessoalmente e seis foram realizadas por Skype. Os dados foram transcritos e analisados, avaliando-se a necessidade de coleta adicional de informações. Ao concluir as 11 entrevistas, notou-se que nenhuma nova informação era adicionada em relação aos temas investigados, como também não surgiram novos fatos que poderiam levar a outras linhas de investigação.

Em relação à seleção dos respondentes, conseguiu-se entrevistar funcionários da área de Compras e funcionários que tivessem relação direta com Compras. Em uma das empresas de grande porte utilizou-se seis entrevistados, permitindo extrair uma visão ampla dos temas e possibilitou a obtenção de informações detalhadas dos objetivos da pesquisa.

#### 3.4.4 Perfil dos Entrevistados

De acordo com os objetivos do estudo, selecionou-se respondentes que fossem da área de Compras ou de áreas que tivessem relação com Compras no dia-a-dia da empresa. Também buscou-se funcionários com cargos de liderança que pudessem dar uma visão mais abrangente da empresa no tema pesquisado.

- a) **Respondente 1:** é coordenador da área de Comércio Exterior da Empresa 1. Possui grande conhecimento do ramo com 25 anos de experiência e já possui 8 anos de experiência na empresa atual.
- b) **Respondente 2:** é gerente de Suprimentos, sendo responsável pela área de Compras e Comércio Exterior na Empresa 1. Possui ampla visão dos processos de Compras, com longo tempo de experiência na empresa (20 anos) e no ramo (8 anos).

- c) **Respondente 3:** é gerente de Suprimentos da Empresa 3 com 11 anos de experiência, liderando uma equipe de 32 funcionários. Possui 4 anos de experiência no ramo.
- d) **Respondente 4:** é gerente de Relacionamento com Clientes da Empresa 3. Possui grande relação com a área de Suprimentos Indiretos e possui 11 de experiência na empresa e no ramo.
- e) **Respondente 5:** é coordenador de Tesouraria da Empresa 3 com 14 anos de experiência. Possui 2 anos de experiência na empresa.
- f) **Respondente 6:** é gerente de Compras Indiretas Facilities e Real States da Empresa 2. Possui grande conhecimento do ramo com 15 anos de experiência e já possui 8 anos de experiência na empresa atual.
- g) **Respondente 7:** é coordenador de Planejamento Financeiro (TI) da Empresa 2 com 11 anos de experiência. Seu time é responsável pela intermediação do relacionamento da área de TI com a área de Compras.
- h) **Respondente 8:** é diretor de Compras, Facilities e Segurança Corporativa da Empresa 2. O entrevistado 8 possui um cargo de grande responsabilidade, onde o mesmo tem que garantir que Compras entregue valor para o negócio, através de boas negociações de custos, prazos de entrega e pagamento de acordo com a ética da indústria. E consequentemente possui um profundo conhecimento sobre os processos de Compras adquiridos em 22 anos de experiência.
- i) **Respondente 9:** é gerente de Marketing na Empresa 2 com 13 anos de experiência. O entrevistado 9 é cliente da área de Compras, onde realizam contratações dos fornecedores de Marketing através do time de Compras. É responsável por trazer novas receitas, novos modelos de negócio e garantir que não tenha redução devido à erros operacionais.
- j) **Respondente 10:** é coordenador de Logística da Empresa 2 com 10 anos de experiência. O time do entrevistado tem que manter os contratos vigentes e os pagamentos em dia, garantir o funcionamento dos sistemas e integração de pedidos, controlar o orçamento e custos da área e implantar as melhorias para o processo junto com as áreas parceiras (Vendas / Atendimento).
- k) **Respondente 11:** é gerente de Compras da Empresa 2 com 12 anos de experiência. O entrevistado 11 é responsável pela gestão de compras técnicas (Engenharia, IT, Digital e Satisfação do Cliente) sempre desafiando a equipe a ter conhecimento da atividade que está executando para que assim possa argumentar com a área na melhor solução para a organização.

O quadro 4 mostra a lista dos entrevistados e suas principais informações como cargo, gênero, formação acadêmica, tempo de experiência no mercado, tempo de experiência na empresa e tempo de experiência no ramo.

Empresa	Entrevistado	Cargo	Gênero	Formação Acadêmica	Tempo de experiência (anos)	Tempo na Empresa (anos)
Empresa 1	Respondente 1	Coordenador de Comércio Exterior	Feminino	Economia	25	8
Empresa 1	Respondente 2	Gerente de Suprimentos	Feminino	Administração de Empresas	20	20
Empresa 3	Respondente 3	Gerente de Suprimentos	Feminino	Engenharia Civil	11	11
Empresa 3	Respondente 4	Gerente de Relacionamento com Clientes	Masculino	Hotelaria	11	11
Empresa 3	Respondente 5	Coordenador de Tesouraria	Feminino	Administração de Empresas	14	2
Empresa 2	Respondente 6	Gerente de Compras Indiretas Facilities e Real States	Masculino	Ciências da Computação	15	8
Empresa 2	Respondente 7	Coordenador de Planejamento Financeiro (TI)	Feminino	Administração de Empresas	11	8
Empresa 2	Respondente 8	Diretor de Compras, Facilities e Segurança Corporativa	Masculino	Engenharia Elétrica	22	7
Empresa 2	Respondente 9	Gerente de Marketing	Masculino	Administração de Empresas	13	3
Empresa 2	Respondente 10	Coordenador de Logística	Feminino	Administração de Empresas	10	4
Empresa 2	Respondente 11	Gerente de Compras	Masculino	Engenharia Elétrica	12	9

Quadro 4 - Dados dos entrevistados participantes do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5 Observação Direta

Ao longo da execução da pesquisa, foi realizada a coleta de informações através da modalidade de observação direta, que ocorreu durante a visita de campo ao local das empresas, com exceção da Empresa 1 onde só foi realizado a entrevista por Skype devido à incompatibilidade de agenda. Segundo Yin (2010), assumindo que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrarão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Essas observações servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso (YIN, 2010, p. 115).

As visitas duraram cerca de uma hora e meia onde buscou-se coletar, através das equipes que são da área de Compras ou tem relação com Compras, dados em relação aos processos de Compras e às barreiras nas tomadas de decisão encontradas no dia-a-dia do negócio. Também foi observado e anotado informações sobre o local de trabalho visitado, as instalações da empresa, a faixa etária média dos funcionários e a interação entre as áreas entrevistadas.

### 3.6 Análise de Dados

A análise de dados foi realizada através das técnicas Dentro do Caso (*Within Case*) e Entre Casos (*Cross Case*) utilizando-se como referência Miles et al. (2013). E foram empregados os seguintes métodos (Eisenhardt, 1989): transcrição das entrevistas, tabulação dos dados, análise dos dados e interpretação dos resultados.

Na análise *Within Case* o objetivo principal é compreender o contexto e os detalhes de cada empresa analisada em relação ao tema. Procura-se observar a estrutura, tamanho, mercado em que a empresa está inserida, como é realizado o processo de Compras e de tomada de decisão, quais as barreiras encontradas, entre outros fatores relevantes para o estudo e de que forma esses fatores podem influenciar a importância de Compras na tomada de decisão da empresa.

Na análise *Cross Case*, é realizado uma análise cruzada, onde é tabulado um sumário das transcrições das entrevistas de acordo com os tópicos relevantes para o estudo e posteriormente os dados são analisados de forma agregada e comparativa. Os relatos dos entrevistados para cada tema foram resumidos e foram incluídas transcrições que pudessem dar um melhor entendimento do assunto. A utilização de uma tabela facilita

a visualização e consolida as evidências em estudo de casos (MILES, HUBERMAN, SALDAÑA, 2013). Após esta primeira etapa, foram incluídas as evidências coletadas das outras fontes de dados, como as informações de panfletos, e-mails trocados com os entrevistados para esclarecimento de dúvidas, observação direta, anotações do entrevistador e consulta ao website das empresas.

As informações foram comparadas, e procurou-se as semelhanças e diferenças entre as organizações com o objetivo de tentar identificar padrões, modelos ou comportamentos. Foi realizada uma triangulação dos relatos dos entrevistados com as informações obtidas de outras fontes de dados com o objetivo de apoiar os achados ou encontrar inconsistências. Após esta etapa, foi analisado os dados em busca de qualquer conflito com a literatura.

### **3.7 Validade e Confiabilidade**

A qualidade de uma pesquisa pode ser validada segundo os seguintes testes lógicos: fidedignidade, credibilidade, confiabilidade e a fidelidade dos dados. Com o objetivo de confirmar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica, alguns testes têm sido utilizados (YIN, 2010).

- a) Validade do Constructo: deve ser desenvolvido pelo pesquisador um conjunto de medidas suficientemente operacional e não utilizar julgamentos subjetivos para coleta de dados. Foi detalhado neste estudo o racional para a escolha e para o número utilizado de entrevistados. Também foi realizado a coleta de fontes múltiplas de evidências, como entrevistas, observação direta e websites das empresas. O roteiro de entrevista semiestruturado foi baseado em uma mescla dos roteiros de entrevista utilizados pelo autor Tassebehji (2008) e Tate (2017) selecionando no instrumento de pesquisa o que tem maior importância com os objetivos deste estudo.
- b) Validade Externa: este teste tem como objetivo validar se as descobertas podem ser generalizadas além do caso estudado. Nesse trabalho utilizou-se três empresas de grande porte, mas de segmentos de atuação distintos com o objetivos de aumentar a generalização dos achados. Além disso este estudo tem como objetivo comparar os resultados obtidos no Brasil com os resultados do trabalho original de Tassebehji, Moorhouse (2008) e Tate (2017) desenvolvido no Reino Unido e Estados Unidos respectivamente. Conforme sinalizado por Yin (2010), entretanto,

a generalização não é algo automático e precisa ser replicada em outros contextos em que fosse esperada a sua ocorrência para ser confirmada.

- c) **Confiabilidade:** este teste tem como objetivo permitir se outro pesquisador seguir as mesmas etapas, conduzir o mesmo estudo, chegará aos mesmos resultados. E para ter a garantia da confiabilidade desse estudo todas as informações coletadas estão identificadas e arquivadas de modo que possam ser facilmente consultadas, formando um banco de dados que pode ser utilizado para uma posterior comparação de resultados. Outro ponto importante é em relação ao procedimento de seleção da amostra, coleta e tratamento de dados, pois eles também foram descritos neste estudo de forma que podem ser reproduzidos.

## 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

### 4.1 Introdução

Neste capítulo será realizado a análise dos dados obtidos através das entrevistas com as empresas selecionadas, como também as anotações do entrevistador, e-mails, anotações feitas durante à visita de campo às empresas e consulta ao website dos mesmos. Os dados serão analisados primeiramente através da metodologia *Within Case* e em seguida *Cross Case* conforme mencionado no item “3.6 Análise de Dados”.

### 4.2 Análise de Dados Dentro do Caso (*Within Case*)

#### 4.2.1 Empresa 1

A Empresa 1 é um líder global na fabricação de rolamentos desde 1907. Desde sua criação, a empresa detém posição de destaque pela alta qualidade de seus produtos, pela assistência técnica que tem prestado a seus clientes e pela variada seleção de rolamentos que mantém disponível, além de uma linha completa de produtos afins, como retentores, graxas, ferramentas de montagem e desmontagem, alinhadores a laser e capacitação técnica através do seu departamento técnico. Possui sede na Suécia e a filial entrevistada fica em Cajamar – SP. Possui um faturamento anual de R\$ 900M e 1.400 funcionários em relação a filial brasileira e a empresa é a única do estudo que faz parte de um grupo multinacional.

Compras é visto dentro da organização como uma área importante, pois mais de 50% do faturamento mensal é de materiais importados, então Compras tem que ter um planejamento estruturado para que os materiais estejam disponíveis na empresa para faturamento na data prometida junto aos clientes. Desse modo a área de Logística da empresa possui um alinhamento dos processos muito claro com a área de Compras com o objetivo de ter êxito nos negócios fechados pela equipe de Vendas.

Trabalhamos muito alinhados com todas as áreas usuárias dos serviços de Compras. Desde a compra de insumo, quanto componentes. (Respondente 2)

Atualmente temos uma relação muito próxima com a equipe de Vendas. A cada nova oportunidade de negócios, nos reunimos e trabalhamos juntos as metas, visando ganhar o negócio e a rentabilidade. (Respondente 2)

Em relação ao grau de participação de Compras na tomada de decisão, nota-se que na Empresa 1 existe uma constante participação de Compras nas grandes negociações, onde a gerente de Suprimentos está envolvida em todos os casos. Como também pode-se notar a importância do papel de Compras no relacionamento contínuo com os fornecedores da empresa.

Estamos envolvidos no levantamento e análise de dados para que possam ser o suporte da negociação com fornecedores, dados com acuracidade trarão melhor resultado e cumprimento de metas. (Respondente 1)

Fornecedores estratégicos estão sempre no radar e são convidados ou visitados com frequência. O comprador é parte importante da comunicação. (Respondente 2)

De acordo com o entrevistado, esse tipo de supervisão e envolvimento de Compras só tende a beneficiar outras áreas da empresa:

Todas as áreas são beneficiadas, pois custos são custos e temos que minimizá-los. Para se obter um bom resultado para companhia em vendas, temos que ter uma ótima negociação na compra, quanto melhor o custo, melhor a qualidade da venda do produto. (Respondente 1)

Já em relação à como Compras está se adaptando às mudanças dentro da organização, nota-se positivamente que a área está aberta à mudança e estão muito focados em resultados com qualidade. Segue um dos principais desafios que o entrevistado percebeu em virtude da mudança de papel e as barreiras encontradas na nova maneira de trabalho:

Ainda existem compradores a moda antiga e a maior dificuldade é mudar a mentalidade das pessoas. (Respondente 2)

Resistência das pessoas, sejam em Compras, sejam áreas usuárias dos serviços, que muitas vezes não entendem o quão estratégico é o nosso papel. (Respondente 2)

Ao analisar as principais habilidades dos profissionais de Compras, o entrevistado destacou que é necessário ter comunicação fluída e análise crítica ao ambiente, inteligência de mercado e entender sobre economia colaborativa aplicada a Compras. E a Empresa 1 ainda destacou os seguintes pontos em relação ao papel de Compras:

[...] para que haja relações comerciais, sempre haverá o papel de Compras. Com a ajuda da tecnologia, cada vez mais compras operacionais e repetitivas serão substituídas por ferramentas de automação. Os profissionais de compras precisam estar atualizados e

acompanhar as mudanças do ambiente, trabalhando de forma estratégica e usando inteligência de mercado. (Respondente 2)

#### 4.2.2 Empresa 2

A Empresa 2 está presente no Brasil desde 1997 no segmento de telecomunicações. Sua sede fica localizada em São Paulo. Atualmente possui uma base com mais de 4 milhões de clientes. A empresa conta com um amplo portfólio de planos, aparelhos e disponibilizando serviços de voz e internet que se adaptem ao consumidor, colocando-o no controle, oferecendo flexibilidade e conveniência. Possui faturamento anual de R\$ 2.000M e 2.000 funcionários.

Atualmente Compras é visto dentro da organização como uma área importante, pois antes ela era vista como uma área burocrática que não entendia as necessidades da empresa, que sempre possuía um prazo longo para conclusão da compra ou processos morosos. Hoje em dia Compras tenta ser uma área parceira, que entende a necessidade dos clientes internos, sendo mais ágil, mais próximo, porém sem deixar de lado as políticas e procedimentos que a posição requer.

[...] Tentamos ser parceiros e com argumentos mostrar outras oportunidades que possam trazer maiores ganhos técnicos e financeiros para a empresa. (Respondente 11)

Garantir que o departamento de Compras entregue valor para o negócio, através de boas negociações de valores, prazos de entrega e pagamentos e dentro da ética da indústria. (Respondente 8)

Garantir o menor custo de operações para que tenhamos o melhor resultado final. (Respondente 8)

Em relação ao grau de participação de Compras na tomada de decisão, nota-se que na Empresa 2 existe uma constante participação de Compras em todas as negociações, onde o gerente de Compras supervisiona todos os casos e se necessário entra no processo.

Participamos ativamente na criação da RFP (*Request for Proposal*, que significa Solicitação de Propostas) e definição de orçamento, ou seja, os compradores tem entre suas funções realizar reuniões constantes com sua área cliente para definição das RFPs, renovações e assim conseguir atuar com propriedade e sempre resguardando o cliente e a empresa. (Respondente 6)

É realizado um processo de gestão de demandas junto as áreas, sempre quando possível tentamos estar próximos para que o processo de aprovação já esteja completo com todas as informações necessárias para uma negociação como escopo, SLA's (*Service Level Agreement*, que significa Acordo de Nível de Serviço), penalidades e fornecedores que

possam participar daquela concorrência, isso permite mais celeridade no processo e possibilitam maiores ganhos. (Respondente 11)

Desse modo, com esse tipo de supervisão e envolvimento de Compras no processo, o entrevistado relata que todas as áreas da empresa se beneficiam desta participação ativa de Compras, bem como do acompanhamento da entrega.

Como também pode-se notar a importância do papel de Compras no relacionamento contínuo com os fornecedores da empresa, onde os compradores estão em contato diário com os fornecedores, criando uma parceria com os mesmos.

A Comunicação de fechamento dos processos é realizado pelo sistema de Compras ou pelos compradores após aprovação do processo. Todas as interações diárias são feitas pelos compradores e gerenciada por mim. Temos o cuidado de sempre estar em contato com os fornecedores e áreas clientes, inclusive participando de reuniões técnicas. (Respondente 6)

Os compradores são responsáveis por toda essa interface, sempre tento estar junto nas negociações para que possa apoiá-los no melhor para a organização. Tentamos desenvolver nossos fornecedores como parceiros de forma a ter uma relação saudável e de confiança. (Respondente 11)

De acordo com o entrevistado, nota-se também o envolvimento de Compras na tomada de decisão ao analisar os objetivos de Compras e os KPI's, pois estão de acordo com a estratégia da empresa:

Temos o objetivo comum de comprar a melhor solução com o menor custo e que atenda à necessidade de prazos do negócio. (Respondente 8)

[...] toda a companhia tem como objetivo a relação de custo, fluxo de caixa e resultados, que são diretamente impactados pelos KPI's de compras, como *saving* (percentual de economia), orçamento e *baseline* (linha de base), prazo de pagamentos e entrega dos projetos. (Respondente 11)

Já em relação à como Compras está se adaptando às mudanças dentro da organização, nota-se que houve uma mudança grande nos últimos três anos, onde Compras deixou de ser uma área isolada e passou a fazer parte do negócio, segundo o diretor de Compras da Empresa 2. Atualmente a área é vista como parceira das áreas.

Segue um dos principais desafios que o entrevistado percebeu em virtude da mudança de papel e as barreiras encontradas na nova maneira de trabalho:

- (1) Compradores que tenham conhecimento técnico.
  - (2) Constante atualização nas melhores praticas de Compras e inovações técnicas da sua área de atendimento.
  - (3) Conhecimento financeiro de toda a cadeia.
  - (4) Conhecimento profundo do negócio da empresa e seus aspectos críticos.
- (Respondente 6)

Ser ágil, parceiro sem deixar de lado os procedimentos necessários. (Respondente 11)

Ao analisar as principais habilidades dos profissionais de Compras, o entrevistado destacou que além das habilidades normalmente requisitadas para se trabalhar em Compras (negociação, comunicação, etc..), há necessidade de se conhecer o que se está comprando. Há necessidade de conhecimento técnico (mesmo que superficial) para poder discutir com as áreas de negócio e chegar na melhor alternativa para atender às necessidades da área requisitante. E a Empresa 2 ainda destacou os seguintes pontos em relação ao nível de treinamento do profissional de Compras na empresa:

Um pouco, a companhia sempre está desenvolvendo treinamentos com uma visão do macro, porém acho que poderíamos ter alguns treinamentos específicos com maior frequência. (Respondente 11)

Os treinamentos disponíveis no mercado são suficientes para conhecer a função de compras, mas todos os compradores necessitam de atualizações técnicas também. (Respondente 6)

De acordo com o entrevistado, destacam-se os seguintes pontos em relação ao papel de Compras no futuro:

Compras esta mudando com a digitalização. Os profissionais de compras devem estar atentos para esta mudança para poder se adaptar ao novo mercado que vem pela frente.

A mudança de mentalidade e empoderamento da área de compras se faz necessário para se adaptar ao mercado de trabalho, o comprador antigo que não se adaptar dificilmente terá bons resultados neste mercado.

### **4.2.3 Empresa 3**

A Empresa 3 é uma das principais construtoras brasileiras de habitação popular. Ela foi fundada em 1993 e sua sede fica localizada em São Paulo. Possui faturamento anual de R\$ 2.000M e 4.000 funcionários.

A empresa entrega a maior rentabilidade do segmento, cerca de duas vezes maior do que a segunda colocada. Eles construíram o modelo de negócio deles no círculo virtuoso (*Flywheel*), proveniente da abordagem industrial, possibilitando a melhoria contínua. Desse modo reduz o custo de construção e permite menor escala mínima de projeto, possibilitando uma maior oferta de produtos. E o menor custo viabiliza a oferta de produtos mais acessíveis e a melhor oferta de produtos acelera a velocidade das vendas (VSO). Com isso o maior VSO gera ganho de escala e retroalimenta o *Flywheel* da abordagem industrial. Segue abaixo a Figura 3 que detalha o modelo de negócios da Empresa 3.



Figura 3 - Modelo de Negócios Empresa 3

Fonte: Apresentação da área Relações com Investidores da Empresa 3

Compras é visto pela maior parte da organização como uma área com pouca importância, pois como as compras mensais são similares e normalmente com os mesmos fornecedores, não é exigido uma grande negociação. Além disso, as compras da empresa são descentralizadas e cada departamento efetua suas cotações e fecha os próprios contratos e/ou negociação.

[...] meu time tem fornecedores pré-cadastrados, então solicita o orçamento e, ao concluir o escopo, passa para a área de suprimentos fazer a negociação final. Sendo sincero, como os eventos são sempre muito parecidos, os fornecedores são os mesmos (agências pelo Brasil), então parece que rola já um costume. O fornecedor passa o orçamento já com a margem pra "deixar Suprimentos feliz".[...] Para mim não ajuda em nada, a área funciona mais como uma burocracia processual de empresa grande. O que mais fazem para nós é gerar os números de requisição e pedido de compras no sistema. Para obras, como negociam em grande volume, aí sim vejo muito mais apoio da área. (Respondente 4)

Em relação ao grau de participação de Compras na tomada de decisão, nota-se que na Empresa 3 existe participação de Compras somente nas grandes negociações de materiais para as obras, pois as demais compras são descentralizadas e realizadas pelas áreas requisitantes. Com isso gera-se desperdícios e disparidade entre as aquisições. Desse modo pode-se notar que não tem muita importância do papel de Compras no relacionamento contínuo com os fornecedores da empresa, conforme informado pelo entrevistado:

Meu time que gerencia a relação com os fornecedores. Muitos já são até amigos, pela parceria de longos anos. Já o time de Suprimentos mal os conhece, só quer saber de apertá-los pra que cobrem menos. É uma relação meio bizarra, pedem descontos sem base de comparação, só apertam e ponto. (Respondente 4)

Já em relação à como Compras está se adaptando às mudanças dentro da organização, nota-se que a área está em um processo transitório importante, de reestruturação da área, mas as outras áreas ainda não conseguem perceber essa mudança conforme relatos abaixo:

Tentamos criar uma célula interna de Compras, mas o projeto não foi finalizado, o assunto não é tratado como prioridade. (Respondente 5)

[...] Entendo que é um modelo bem ultrapassado. No caso de suprimentos indiretos eles trabalham com negociações pouco embasadas, não buscam fornecedores diferenciados como startups, etc... (Respondente 4)

De acordo com o entrevistado, segue um dos principais desafios que foi percebido em virtude da mudança de papel do ponto de vista de Compras e da área de Tesouraria respectivamente. É notório a diferente percepção de cada área sobre o mesmo tema.

O maior desafio é que as área de Compras precisa atuar menos de "apagando incêndio" e mais na parte estratégica, de geração de valor. (Respondente 3)

[...] estamos em meios a melhorias tecnológicas em Vendas e Compras parece que parou no tempo, não têm buscado soluções que maximizem o potencial da área. (Respondente 5)

Já em relação às barreiras encontradas na nova maneira de trabalho, nota-se na Empresa 3 que ainda existe muita burocracia e a falta de inovação. No entanto a área de Compras sinaliza que as principais barreiras são os distúrbios, pedidos urgentes fora da esteira de contratação.

Ao analisar as principais habilidades dos profissionais de Compras, o entrevistado destacou que é necessário ter boa comunicação, desenvoltura e grau analítico. Como também é importante ter capacidade de negociação e flexibilidade para entender as mudanças tecnológicas que poderão ser incorporadas à área. E a Empresa 3 ainda destacou os seguintes pontos em relação ao nível de treinamento do profissional de Compras na empresa:

[...] atualmente acabamos inserindo os compradores com pouco treinamento na função, por conta da necessidade da empresa de que as pessoas comecem a exercer a função. (Respondente 3)

A empresa têm investido em cursos voltados à Gestão de Pessoas e deixado de lado treinamentos voltados para área de atuação. (Respondente 5)

#### **4.2.4 Sumário Análise Within Case**

Segue abaixo o Quadro 5, onde consta um resumo dos resultados obtidos através da metodologia Within Case em relação às três empresas entrevistadas:

Tema	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<b>Visão de Compras pela organização</b>	É uma área essencial;	É uma área parceira das outras áreas;	É uma área com pouca importância;
<b>Grau de participação de Compras na tomada de decisão</b>	Participação constante;	Participação constante;	Participação relativa, somente nas grandes negociações;
<b>Adaptação de Compras às mudanças dentro da organização</b>	Está aberta à mudanças;	Está aberta à mudanças;	Está em um processo de adaptação à mudanças;
<b>Principais habilidades dos profissionais de Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação fluída</li> <li>- Análise crítica</li> <li>- Inteligência de mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociação</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Conhecimento técnico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa comunicação</li> <li>- Desenvoltura</li> <li>- Grau analítico</li> <li>- Negociação</li> <li>- Flexibilidade;</li> </ul>

Quadro 5 – Sumário da análise das 3 empresas entrevistadas através da metodologia Within Case

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3 Análise de Dados entre Casos (Cross Case)

Para a investigação da questão de pesquisa foram abordados quatro temas relacionados com a relação do papel do departamento de Compras no contexto de tomada de decisões das empresas:

- Visão de Compras pela organização.
- Grau de participação de Compras na tomada de decisão.
- Adaptação de Compras às mudanças dentro da organização.
- Principais habilidades dos profissionais de Compras.

#### 4.3.1 Visão de Compras pela organização

O objetivo do primeiro tema é entender como Compras é visto na organização.

2 das 3 empresas analisadas relataram que Compras é considerada uma área importante dentro da organização. Os pontos mais citados são o melhor entendimento da necessidade dos clientes internos, se tornando parceiro das áreas requisitantes, mas sem deixar de lado as políticas e procedimentos que a posição exige. E com isso a empresa consegue ter mais êxito nos negócios.

Atualmente muito próximo. A cada nova oportunidade de negócios, nos reunimos e trabalhamos juntos as metas, visando ganhar o negócio e a rentabilidade. (Respondente 2, Empresa 1)

Responsável pela gestão de compras técnicas (Engenharia, TI, Digital e Satisfação do Cliente) sempre desafiando a equipe a ter conhecimento da atividade que está executando para que assim possa argumentar com a área na melhor solução para a organização. Tentamos ser parceiros e com argumentos mostrar outras oportunidades que possam trazer maiores ganhos técnicos e financeiros para a empresa. (Respondente 11, Empresa 2)

A empresa 3, por outro lado, relata que Compras é visto pela maior parte da organização como uma área com pouca importância, pois as compras são descentralizadas e cada área realiza a sua própria negociação. Um ponto negativo é das áreas realizarem as cotações com os fornecedores habituais, e com isso não estimula a concorrência e eficiência.

As compras na empresa são descentralizadas e cada departamento efetua suas cotações e fecha os próprios contratos e/ou negociação, após isto os valores são alimentados no sistema, no qual são realizadas as aprovações dos Gestores e/ou Diretores conforme alçada. O processo é burocrático e inverte a ordem natural do processo, que seria a aprovação do pedido e depois disto a liberação das contratações. (Respondente 5, Empresa 3)

Assim a maioria das empresas deste estudo está em linha com a literatura, pois Compras é agora considerada um componente central de muitas organizações e considerada de grande importância estratégica (HUMPHREYS, 2001; PAULRAJ et al., 2006).

#### **4.3.2 Grau de participação de Compras na tomada de decisão**

O objetivo do segundo tema é entender qual o grau de participação de Compras na tomada de decisão.

2 das 3 empresas analisadas relataram que Compras tem uma participação constante nas negociações com os fornecedores, sendo uma área fundamental na tomada de decisão. Com isso Compras tem um papel importante no relacionamento contínuo com os fornecedores e esse tipo de supervisão e envolvimento de Compras só tende a beneficiar outras áreas da empresa conforme relatos dos entrevistados.

[...] eu defino os SLA's para que possa atender a empresa e também efetuamos o monitoramento através de KPI's. (Respondente 1, Empresa 1)

O papel de Compras vem a cada ano mudando muito e sendo primordial para o bem estar financeiro das empresas. Considero que tem um dos principais papeis na organização. (Respondente 6, Empresa 2)

Além disso, pode-se notar a importância do papel de Compras no relacionamento contínuo com os fornecedores da empresa, onde os compradores estão em contato diário com os fornecedores, criando uma parceria com os mesmos.

Fornecedores estratégicos estão sempre no radar e são convidados ou visitados com frequência. O comprador é parte importante da comunicação. (Respondente 2, Empresa 1)

[...] Todas as interações diárias são feitas pelos compradores e gerenciada por mim. Temos o cuidado de sempre estar em contato com os fornecedores e áreas clientes, inclusive participando de reuniões técnicas. (Respondente 6, Empresa 2)

Na literatura podemos confirmar os benefícios desta relação entre Compras e os fornecedores, pois de acordo com Chen et al. (2004) é mostrado empiricamente que a comunicação e uma orientação de longo prazo em uma relação comprador-fornecedor mediam o efeito da compra estratégica na capacidade de resposta do cliente, o que aumenta o desempenho financeiro da empresa.

Em consequência do alto grau de participação de Compras na tomada de decisão das Empresas 1 e 2, os objetivos de Compras estão em linha com os objetivos das respectivas empresas.

Há KPIs comuns a toda companhia e os diretos a Compras. (Respondente 2, Empresa 1)

Temos o objetivo comum de comprar a melhor solução com o menor custo e que atenda à necessidade de prazos do negócio. (Respondente 8, Empresa 2)

Assim, o resultado colabora com a literatura, pois o grau de participação de Compras na tomada de decisão das empresas é importante para o desenvolvimento das empresas, como também é importante a relação contínua entre Compras e os fornecedores, estabelecendo uma parceria. A partir dessas evidências surge a proposição 1.

**Proposição 1** - “O grau de participação de Compras na tomada de decisão das empresas está diretamente relacionado ao aumento do desempenho financeiro da empresa”.

### 4.3.3 Adaptação de Compras às mudanças dentro da organização

Essa questão analisa como Compras está se adaptando às mudanças dentro da organização.

Para duas empresas (Empresas 1 e 2), Compras tem se mostrado flexível e tem se adaptado às mudanças, já que o principal foco das empresas é no resultado com qualidade.

Sim, há algum tempo não tínhamos o destaque atual, que se deve a estar conectada com o propósito conjunto. (Respondente 2, Empresa 1)

O papel de Compras vem a cada ano mudando muito e sendo primordial para o bem estar financeiro das empresas. Considero que tem um dos principais papéis na organização. (Respondente 6, Empresa 2)

Mas mesmo com este tipo de postura, as empresas ainda encontram algumas dificuldades nas adaptações, conforme relatos abaixo:

Resistência das pessoas, sejam em Compras, sejam áreas usuárias dos serviços, que muitas vezes não entendem o quão estratégico é o nosso papel. (Respondente 2, Empresa 1)

- (1) Compradores que tenham conhecimento técnico.
  - (2) Constante atualização nas melhores praticas de Compras e inovações técnicas da sua área de atendimento.
  - (3) Conhecimento Financeiro de toda a cadeia.
  - (4) Conhecimento profundo do negócio da empresa e seus aspectos críticos.
- (Respondente 6, Empresa 2)

Já a Empresa 3 acredita que Compras estagnou no tempo e que não se atualiza frente às mudanças, se tornando uma área burocratizada e com falta de inovação.

[...] estamos em meios a melhorias tecnológicas em Vendas e Compras parece que parou no tempo, não têm buscado soluções que maximizem o potencial da área. (Respondente 5, Empresa 3)

[...] No caso de suprimentos indiretos eles trabalham com negociações pouco embasadas, não buscam fornecedores diferenciados [...] (Respondente 4, Empresa 3)

Assim o resultado das Empresas 1 e 2 colaboram com a literatura, onde segundo Giunipero, Handfield & Eltantawy (2006), um papel mais estratégico será uma exigência da gerência de Suprimentos no futuro. Os dados pesquisados por eles indicam que há fortes tendências subjacentes a esse movimento. Estes incluem a necessidade de compra

para construir relacionamentos estratégicos, foco no custo total e redução de custos estratégicos, podendo colaborar e integrar seus processos com os de seus fornecedores.

#### **4.3.4 Principais habilidades dos profissionais de Compras**

O objetivo deste tema é entender quais são as principais habilidades dos profissionais de Compras.

As 3 empresas listaram as seguintes principais habilidades que todo profissional de Compras deve ter:

- Boa comunicação;
- Boa capacidade de negociação;
- Conhecimento técnico (mesmo que superficial);
- Grau analítico;
- Flexibilidade para entender as mudanças tecnológicas que poderão ser incorporadas à área;

As habilidades acima estão em linha com a literatura, onde o profissional primeiro precisa possuir um conjunto forte dessas habilidades e competências subjacentes antes que Compras possa ser elevada à estratégica (CARR e SMELTZER, 2000; COUSINS et al., 2006). Embora as habilidades relacionadas a processos e tecnologia sejam importantes, por si só elas não são suficientes para melhorar o desempenho das aquisições de uma empresa (REINECKE et al., 2007).

Cousins et al. (2006) demonstrou o impacto das habilidades no desempenho organizacional. Eles descobriram que os compradores com alto nível de habilidade e conhecimento têm um impacto significativo no desempenho financeiro e na eficiência operacional em termos de melhoria de qualidade, design e redução de lead times.

Todas as empresas concordaram também que é importante ter treinamentos focados para a área de Compras com o objetivo de atender os desafios propostos pela empresa.

Não acho suficiente. (Respondente 1, Empresa 1)

[...] a companhia sempre está desenvolvendo treinamentos com uma visão do macro, porém acho que poderíamos ter alguns treinamentos específicos com maior frequência. (Respondente 11, Empresa 2)

O nível de treinamento não é suficiente, pois os compradores mal conhecem dos produtos/serviços que contratam. (Respondente 4, Empresa 3)

As Empresas 1 e 2 ainda destacaram os seguintes pontos em relação ao papel de Compras no futuro:

[...] para que haja relações comerciais, sempre haverá o papel de Compras. Com a ajuda da tecnologia, cada vez mais compras operacionais e repetitivas serão substituídas por ferramentas de automação. Os profissionais de compras precisam estar atualizados e acompanhar as mudanças do ambiente, trabalhando de forma estratégica e usando inteligência de mercado. (Respondente 2, Empresa 1)

Compras esta mudando com a digitalização. Os profissionais de compras devem estar atentos para esta mudança para poder se adaptar ao novo mercado que vem pela frente. (Respondente 8, Empresa 2)

A partir dessas evidências surge a proposição 2.

**Proposição 2** - “Para que os executivos de Compras possam contribuir na tomada de decisões, é necessário um redirecionamento de suas competências. O perfil desses executivos deve incluir análises quantitativas e tecnologia, bem como o desenvolvimento de habilidades interpessoais como flexibilidade e empatia”.

#### **4.3.5 Sumário Análise Cross Case**

Segue abaixo a Figura 4, onde consta um resumo dos resultados obtidos através da metodologia Cross Case em relação às três empresas entrevistadas:

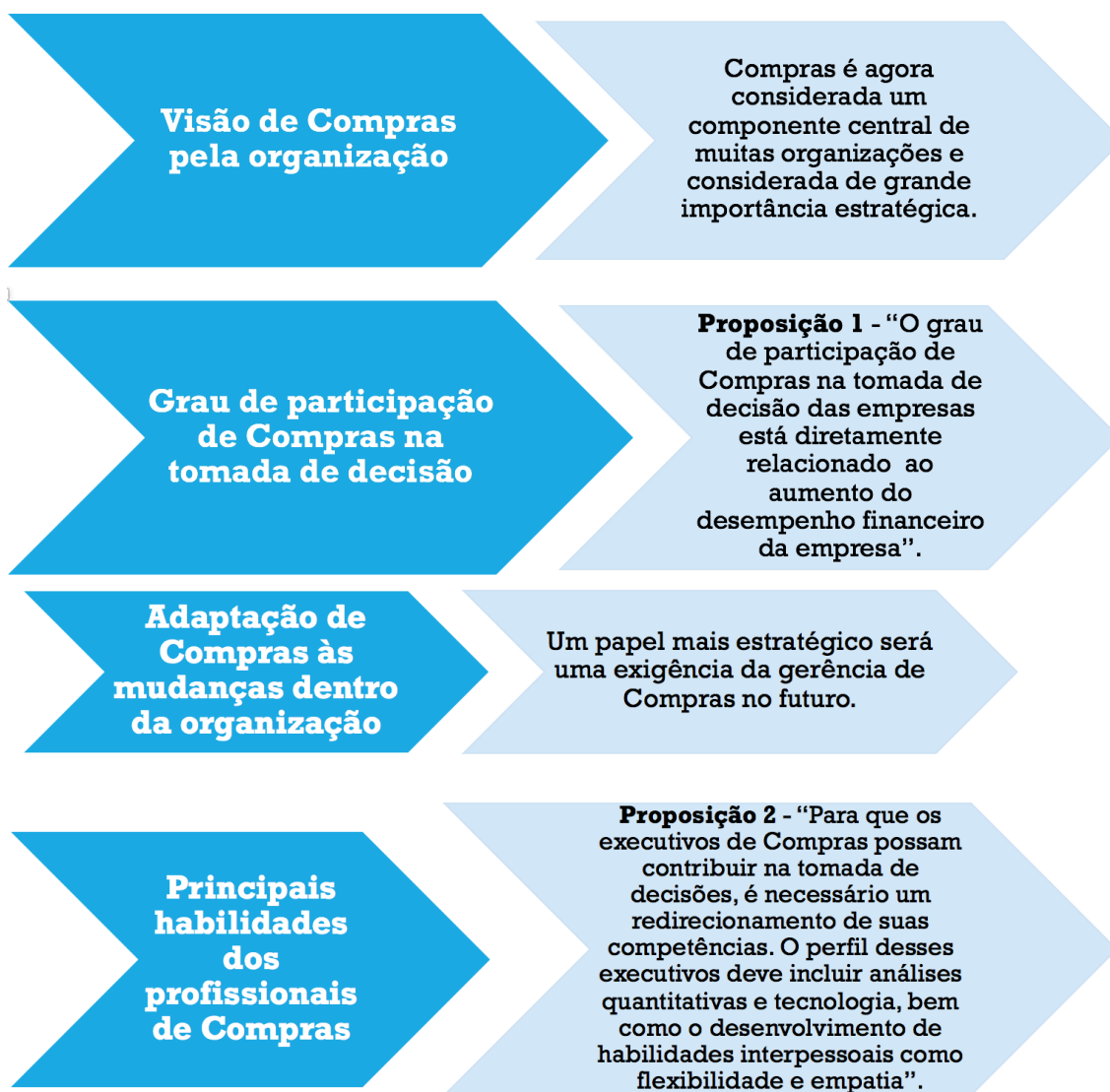


Figura 4 – Sumário da análise das 3 empresas entrevistadas através da metodologia Cross Case

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as principais contribuições deste trabalho, suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 Conclusões

Este trabalho buscou avaliar a relação do papel do departamento de Compras no contexto de tomada de decisões das grandes empresas no Brasil. O primeiro passo para atingir esse objetivo foi revisar a literatura existente a respeito de Compras e tomada de decisão, as habilidades de Compras e as principais funções de Compras. Em seguida foi realizado um estudo exploratório qualitativo com três empresas de grande porte no Brasil, onde foram entrevistados executivos da área de Compras e de áreas que tivessem relação com Compras. Através das entrevistas realizadas e da análise de outras fontes de dados, foi possível elaborar um rico relatório sobre os pontos investigados sob o olhar de empresas escolhidas para este estudo.

Através dos resultados encontrados surgiram algumas proposições do grau de participação de Compras na tomada de decisão e das principais habilidades dos profissionais de Compras. Como sugestão para estudos futuros, tais proposições podem ser investigadas em profundidade em outros contextos, como em outros segmentos de empresas ou em outros países, através de pesquisas quantitativas (surveys) ou de pesquisas qualitativas, replicando o roteiro de entrevista utilizado neste estudo.

Como contribuição prática deste trabalho, através da análise dos casos também foi possível elaborar uma lista de recomendações de melhoria dos processos de Compras e de relacionamento com outras áreas dentro da organização:

- Como Compras é considerada uma área importante dentro da organização na maioria das empresas analisadas deste estudo, sugere-se que as organizações tenham as compras centralizadas com o objetivo de fortalecer a capacidade de negociação e tornar a área mais relevante.
- Com o objetivo de tornar Compras uma área com importância cada vez maior na tomada de decisão nas empresas, sugere-se como ação de melhoria que a Compras tenha um controle de indicadores de performance interno (entre as áreas) e externo (com os fornecedores).

- Para que Compras consiga se adaptar mais rápido às mudanças dentro da organização, sugere-se que as empresas invistam em cursos de atualização para os funcionários de Compras, como também invistam em tecnologia voltada para Compras, com a implementação de sistemas mais ágeis, desburocratizando o processo.
- Em relação às principais habilidades dos profissionais de Compras, sugere-se que eles conheçam o que se está comprando. E há a necessidade de conhecimento técnico, mesmo que superficial, para poder discutir com as áreas requisitantes e chegar na melhor alternativa para atender às necessidades da empresa.

Se essas recomendações forem levadas em consideração e implementadas, elas poderão trazer vantagem competitiva para as empresas ao reduzir custos.

## **5.2 Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas**

Ao analisar este estudo, onde foi realizado uma pesquisa exploratória com o uso de estudos de caso, uma limitação é o fato que estes fornecem pouca base para generalização científica. Segundo Eisenhardt (1989), os estudos de casos produzem teoria sobre fenômenos específicos e que teorias de maior impacto requerem um maior estudo através de estudos empíricos. Essa pesquisa é baseada no estudo de três empresas de segmentos diferentes no mercado brasileiro e, com isso os resultados são relacionados ao ambiente em que operam. Os achados precisam ser testados em outros contextos, como outros países ou outros segmentos do mercado, antes de possível generalização dos resultados.

O número de respondentes deste estudo, 11 entrevistados, também pode ser considerado pequeno para um estudo qualitativo. Mas as três empresas foram escolhidas para a realização desse estudo por uma questão de acessibilidade aos entrevistados. Com o objetivo de reforçar os dados coletados, utilizou-se outras fontes de dados como website das empresas, e-mails e observação direta.

Outra limitação é o fato de que duas das três empresas estudadas possuem sede em São Paulo. Com isso provavelmente algumas atividades centrais como compra de materiais e negociações comerciais são executadas por times na sede das empresas. Recomenda-se a inclusão de empresas em outras regiões do Brasil em próximos estudos.

Quanto ao tamanho das empresas participantes, as três eram de grande porte, com isso o estudo não contou com nenhuma média, pequena ou microempresa. A falta desses tipos de empresa pode ter empobrecido a análise, já que não tivemos a visão de diferentes populações. Estudos adicionais poderiam incluir média, pequenas e microempresas.

Uma recomendação para pesquisa futura seria ampliar a pesquisa para outras empresas no segmento de Construção Civil, com o objetivo de avaliar se os resultados obtidos neste estudo são características do segmento ou se a empresa estudada é diferente das demais deste setor.

Por fim, as proposições apresentadas foram baseadas nos dados coletados nesta pesquisa e nas referências obtidas na literatura. Entretanto, essas recomendações não foram testadas e com isso ainda não existe evidência empírica de sua eficácia.

## 6. REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG. 1999.
- BAILY, P.; FARMER, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BRACKER, J.S.; PEARSON, J.N. **Planning and financial performance of small, mature firms**. Strategic Management Journal, vol. 7, p. 503-522, 1986.
- CARR, A.S.; SMELTZER, L.R. **An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance and supplier responsiveness**. Journal of Supply Chain Management, vol. 3, no. 36, p. 40–54, 2000.
- CARR, A.S.; SMELTZER, L.R. **The relationship of strategic purchasing to supply chain management**. European Journal of Purchasing & Supply Management, no. 5 p. 43-51, 1999.
- CARTER, J.R; NARASIMHAM, R. **Is purchasing really strategic?** International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 1, no. 32, p. 20-28, 1996.
- CHEN et al. **Strategic purchasing, supply management, and firm performance**. Journal of Operations Management, vol. 22, no. 5, p. 505-523, 2004.
- COUSINS, P.D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. **An empirical taxonomy of purchasing functions**. International Journal of Operations and Production Management, vol. 7, no. 26, p. 775–794, 2006.
- COX, A.; CHICKSAND, D.; IRELAND, P.; DAVIES, T. **Sourcing indirect spend: a survey of current internal and external strategies for nonrevenue- generating goods and services**. Journal of Supply Chain Management, vol. 2, no. 41, p. 39–57, 2005.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review. 14, 4, 532-550. ISSN: 03637425, 1989.
- ELLRAM, Lisa M; CARR, Amelia. **Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature**. International Journal of Purchasing and Materials Management, p. 10-18, 1994.
- ELTANTAWY, R. A., GIUNIPERO, L. **An empirical examination of strategic sourcing dominant logic: Strategic sourcing centricity**. Journal of Purchasing and Supply Management, 19(4), 215-226, 2013.
- FORZA, C. **Survey research in operations management: a process-based perspective**. International journal of operations & production management. V.22. n.2.p.152-194. 2002.
- GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Planejamento e gestão para o desenvolvimento rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIUNIPERO, L.; HANDFIELD, R.B.; ELTANTAWY. **Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future.** International Journal of Operations & Production Management, vol. 26, no. 7, p. 822-844, 2006.

GIUNIPERO, L.; BITTNER, S.; SHANKS, I.; HEE CHO, M. **Analyzing the Sourcing Literature: Over Two Decades of Research.** Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 25, no. 5, 2019.

GLASER, BARNEY & STRAUSS, ANSELM. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.** New York: Aldine Publishing Company. 1967.  
HANDFIELD, R.B; MONCZKA, R.M; GIUNIPERO, L.C; PATTERSON, J.L. **Sourcing and Supply Chain Management.** South-Western Cengage Learning, vol. 5, 2011.

HUMPHREYS, P. **Designing a management development programme for procurement executives.** The Journal of Management Development, vol. 7, no. 20, p. 604–626, 2001.

KAUFMANN, L.; CARTER, C. **Deciding on the mode of negotiation: to auction or not to auction electronically.** Journal of Supply Chain Management, vol. 2, no. 40, p. 15–26, 2004.

KETCHEN, D. J.; CROOK, T. R., CRAIGHEAD, C. W. **From Supply chains to supply ecosystems: Implications for strategic sourcing research and practice.** Journal of Business Logistics, no. 35, p.165-171, 2014.

KOCABASOGLU, C.; SURESH, N. C. **Strategic sourcing: an empirical investigation of the concept and its practices in US manufacturing firms.** Journal of Supply Chain Management, 42(2), 4-16, 2006.

KOTABE, M.; MOL, M. J.; MURRAY, J. Y. **Outsourcing, performance, and the role of e- commerce: A dynamic perspective.** Industrial Marketing Management, 37(1), 37–45, 2007.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. **Qualitative data analysis.** Sage, 2013.

MORAES, André. **Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial.** CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

MONCZA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. **Purchasing and supply chain management.** Cengage Learning; Boston, MA, 2016.

NARASIMHAN, R.; CARTER, J. R. **Linking business unit and material sourcing strategies.** Journal of business Logistics, 19(2), 155-171, 1998.

PATTON, M. Q. **Qualitative interviewing: Qualitative research and evaluation methods,** v. 3, 2002.

PAULRAJ, A.; CHEN, I.J.; FLYNN, J. **Levels of strategic purchasing: impact on supply integration and performance.** Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 3, no. 12, p. 107–122, 2006.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista de Saúde Pública, v. 29, p. 318-325, 1995.

RAUPP, F.; BEUREN, I. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

REINECKE, N.; SPILLER, P.; UNGERMAN, D. **The talent factor in purchasing.** McKinsey Quarterly 2007, no. 1, p. 6–9, 2007.

RECK, R.F; LONG, B.G. **Purchasing: A Competitive Weapon.** Journal of Purchasing and Materials Management 24, no. 3, p.2-8, 1988.

SPEKMAN, R.E; KAMAUFF, J.W; SALMOND, D.J. **At last purchasing is becoming strategic.** Long Range Planning, vol. 2, no. 27, p. 76-84, 1994.

TASSABEHJI, Rana; MOORHOUSE, Andrew. **The changing role of procurement: Developing professional effectiveness.** Journal of Purchasing & Supply Management, no. 14, p. 55–68, 2008.

TATE, Wendy Lea. **A little help from my friends: how purchasing gains influence in complex business-to-business services: the case of legal.** Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 32, no. 2, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 4ª Edição, 2010.

## 7. APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de entrevista da pesquisa do autor Tassebehji (2008)

Roteiro de Entrevista	
Fonte (Autor, Ano)	Perguntas
Tassebehji; Moorhouse (2008)	Informação demográfica
	Setor / indústria da empresa
	Volume de negócios anual (se público)
	Número de funcionários
	(a) Percepção de Compras na organização
	1. Como você acha que é visto pela sua organização?
	2. Como você vê seu papel na sua organização?
	(b) Participação no processo geral de vendas / compras
	3. Até que ponto você está envolvido na tomada de decisões antes da negociação?
	4. O que impede o envolvimento precoce?
	5. Até que ponto você está envolvido na negociação pós-implementação?
	(c) Mudanças no papel e nos desafios enfrentados
	6. Você sente que seu papel está mudando? (especificamente para Compras Estratégicas) Como e por quê?
	7. Quais desafios você enfrenta?
	8. O que está atrapalhando a maneira como você gostaria de trabalhar?
	(d) Tecnologia de Compras
	9. Qual é o impacto da tecnologia em sua função?
	10. Você atualmente se envolve em "e-procurement" (compra e venda de produtos e serviços por meio da internet)?
	11. O e-procurement mudou o seu papel? (Como?)
	e) Carteira de habilidades
	12. Que habilidades você acha que são exigidas pelos profissionais de compras hoje?
	13. O nível de treinamento é suficiente para lidar com a mudança de função do trabalho?
	14. Existe algo que você acha importante e que gostaria de adicionar?

# **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista da Pesquisa do autor Tate (2017)**

Roteiro de Entrevista	
Fonte (Autor, Ano)	Perguntas
Tate (2017)	1. Comece com uma série de perguntas demográficas, incluindo a duração do envolvimento no processo.
	2. Você pode descrever a relação entre sua função e Compras naquele momento?
	3. Na sua perspectiva, como Compras se envolveu na compra de serviços?
	a. Como foi a primeira participação no serviço?
	b. Sua função teve algum papel em facilitar o crescimento ou o início dessa relação?
	c. Quais foram alguns dos fatores (facilitadores) da compra e o envolvimento dos especialistas no assunto?
	d. Quais foram algumas das barreiras (obstáculos) da compra e o envolvimento dos especialistas no assunto?
	4. Na sua perspectiva, por que você acha que havia o desejo de envolver Compras no processo de compra de serviços complexos?
	5. Como você descreveria sua função no que se refere à relação entre Compras, especialistas no assunto e fornecedores externos?
	6. Qual era a sua percepção de como a relação entre Compras e o especialista no assunto estava funcionando naquele momento, tanto de maneira positiva quanto em áreas que precisavam ser melhoradas?
	7. Seu departamento tem objetivos diretamente relacionados aos objetivos de Compras ou ao departamento dos especialistas no assunto?
	8. O seu relacionamento com Compras mudou desde seu maior envolvimento com este serviço complexo e seu especialista no assunto? Por favor, descreva como esse relacionamento evoluiu.
	9. O relacionamento ainda está evoluindo hoje? Descreva quando as mudanças começaram e seus objetivos.
	10. Existem serviços em que sua função está envolvida e você não tem envolvimento com a compra (por favor descreva)?
	11. Na sua perspectiva, existem outras áreas em sua empresa que podem se beneficiar desse tipo de supervisão e envolvimento de Compras?
	12. Você vê o processo que sua empresa usa na compra de serviços jurídicos como positivo ou negativo? Você poderia discutir?
	13. O seu relacionamento com o especialista no assunto para este serviço complexo foi alterado como resultado de um maior envolvimento entre Compras e o especialista no assunto? Você poderia descrever como essas relações evoluíram?
	14. Você pode nos contar um pouco sobre seu papel no relacionamento contínuo com os fornecedores - quem faz a comunicação? Quem realmente gerencia as interações diárias?
	15. Há mais alguma coisa que você gostaria de nos contar sobre a evolução dessa relação entre o especialista no assunto, Compras e os fornecedores de serviços?