

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DAIANA NUNES DA SILVA

**HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS COMPRADORES DE MATERIAIS
INDIRETOS PARA OS DESAFIOS DE COMPRAS DO FUTURO: COMO E ONDE
BUSCAR AUTODESENVOLVIMENTO**

SÃO PAULO
2020

DAIANA NUNES DA SILVA

**HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS COMPRADORES DE MATERIAIS
INDIRETOS PARA OS DESAFIOS DE COMPRAS DO FUTURO: COMO E ONDE
BUSCAR AUTODESENVOLVIMENTO**

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: *Supply Chain*

Orientadora: Prof.^a D.ra. Priscila Laczynski de Souza Miguel

SÃO PAULO
2020

Silva, Daiana Nunes da.

Habilidades necessárias aos compradores de materiais indiretos para os desafios de compras do futuro : como e onde buscar autodesenvolvimento / Daiana Nunes da Silva. - 2020.

68 f.

Orientador: Priscila Laczynski de Souza Miguel.

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

1. Compras. 2. Administração de material. 3. Compradores. 4. Qualificações profissionais. 5. Profissões - Desenvolvimento. I. Miguel, Priscila Laczynski de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.7

DAIANA NUNES DA SILVA

**HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS COMPRADORES DE MATERIAIS
INDIRETOS PARA OS DESAFIOS DE COMPRAS DO FUTURO: COMO E ONDE
BUSCAR AUTODESENVOLVIMENTO**

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: *Supply Chain*

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof.^a D.ra. Priscila Laczynski de Souza Miguel
(Orientadora) FGV-EAESP

Prof. Dr. Leandro Patah
FGV- EAESP

Prof.^a D.ra. Marcia Regina Scarpin
Universidade de Indiana - IU

À minha família, especialmente
ao meu marido e à minha avó.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos dois grandes amores da minha vida: minha avó e meu marido.

A ela, que não teve oportunidade de aprender a escrever o próprio nome, mas nunca deixou de me incentivar a levantar a cabeça e estudar. Nós enfrentamos todas as dificuldades juntas e permanecemos unidas, mesmo de longe, no nosso “boa noite” diário. Ela é a minha verdadeira mãe. Muito obrigada, dona Malvina!

A ele, o meu marido, que é o meu porto seguro e que, apesar do momento tão difícil que enfrentou exatamente quando eu estava no meio deste curso, me apoiou incondicionalmente. Ele é o meu melhor amigo e a minha referência de inteligência, força e fé. Muito obrigada, Dr. Marco!

Agradeço imensamente a paciência e a generosidade de minha orientadora, Prof.^a D.ra. Priscila Miguel, que me entendeu e que aceitou me ajudar. Ela ter me dado a mão me fez chegar até aqui.

Agradeço aos meus verdadeiros amigos, meus irmãos que a vida me permitiu escolher. Cada um sabe a sua importância na minha vida e o quanto sou grata por fazerem parte dela.

Não posso deixar de agradecer também à querida Dona Gê, mãe do Marco e exemplo de mulher forte, que nos deixou no ano passado e nos faz falta todos os dias. Sei que ela está feliz por mim lá de cima.

Agradeço também a todos os meus colegas, aos novos amigos que fiz na FGV e a todos os professores que direcionaram esta trajetória, especialmente aqueles que me concederam as entrevistas para esta pesquisa. Quando eu crescer, quero ser igual a vocês!

Que Deus, em Sua imensa bondade, ilumine a todos e a cada um de nós. Amém.

RESUMO

A área de Compras está presente na estrutura das organizações há muito tempo, porém, há uma discrepância de importância dentro das empresas entre as compras de materiais diretos e indiretos. Isso se dá especialmente em função da característica de aplicação dos materiais adquiridos: os materiais diretos, também chamados de produtivos, são aqueles utilizados diretamente na produção da atividade-fim das empresas, são as matérias-primas, enquanto os indiretos são necessários ao bom desempenho e funcionamento das mais diferentes áreas de uma empresa, entretanto, não entram na linha de produção, por isso são improdutivos e comumente classificados como gastos e despesas. Todavia, cada vez mais, tem-se identificado o potencial que uma boa gestão dos gastos indiretos tem de agregar ganhos e vantagem competitiva aos negócios. A proposta deste trabalho foi investigar junto aos profissionais da área de Compras de indiretos como e onde eles adquiriram suas habilidades atuais, qual é sua percepção em relação a desafios futuros e, conseqüentemente, quais serão as habilidades necessárias exigidas dos profissionais. Nesse contexto, dada a necessidade de busca de autodesenvolvimento, julgou-se importante avaliar a atuação da academia na formação dos profissionais no cenário atual e como ela pode contribuir para o cenário futuro, por meio de entrevistas com professores atuantes no ambiente acadêmico, voltados à área de *Supply Chain*. No presente trabalho é possível identificar as percepções dos entrevistados em relação à área de Compras de indiretos, as experiências e habilidades necessárias aos profissionais no cenário atual e futuro, os desafios esperados e as diferenças e semelhanças entre a prática e a teoria. Assim, este estudo sugere como os profissionais da área devem se posicionar e como e onde devem fazer a busca pelo autodesenvolvimento. Além disso, esta pesquisa demonstra como a academia e as empresas se comportam hoje em relação à área de Compras de indiretos e apresenta sugestões de como essas entidades podem, também, agregar valor aos profissionais e à evolução da área.

Palavras-chave: Compras de indiretos. Diretos *versus* indiretos. Desafios de compras para o futuro. Autodesenvolvimento. Habilidades dos compradores.

ABSTRACT

Purchasing area has been present on organization structures for a long time, however, there is a discrepancy on importance in the companies, concerning to direct and indirect procurement (act of purchasing). This is due, specially, to the usage characteristics of the acquired material: the direct ones, also named productive materials, are used directly on production of company's main activity, the raw material, while the indirect ones are necessary for the good performance and operations of the most different departments of the company, although they do not take part on the production line, considered as unproductive ones, for this reason, and commonly classified as spend and expenses. However, increasingly it has been identified the potential of a good management of indirect spend on adding earnings and competitive advantages for the business. The purpose of this paper was to investigate along to purchasing professionals from indirect purchasing area, how and where they obtained the current skills, what the perception is, concerning to future challenges and in consequence, which necessary skills will be demanded from those professionals. In this context, due to the need of searching for self-development, it was considered important to evaluate the academy role on professional formation in current scenario, and how it can contribute to the future, through interviews with active teachers, on Supply Chain academic environment. On this paper, it can be identified the perceptions of the interviewers concerning to indirect purchasing area, the experiences and skills of the professionals on current and future scenario, what the expected challenges as well as which the necessary skills are and what the differences and similarities are, between practice and theory. This study suggests how the professionals of the area must position themselves, how and where they are supposed to search for self-development, what the academy and the companies behaviors are, towards indirect purchasing area, as well as suggestion on how this organizations can add value to professionals and area evolution.

Keywords: Indirect purchasing. Direct x indirect materials. Purchasing challenges for the future. Self-development. Purchasers skills.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais achados da revisão de literatura.....	23
Quadro 2 – Aplicação do questionário da pesquisa.....	25
Quadro 3 – Classificação quanto ao tamanho das empresas	30
Quadro 4 – Perfil dos respondentes: gestores e compradores	32
Quadro 5 – Perfil dos respondentes: professores	34
Quadro 6 – Habilidades por nível de análise e competência.....	51
Quadro 7 – Principais achados na literatura e na pesquisa.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APQC – American Productivity & Quality Center

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Customer*

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BP – *Business partner*

EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FGV – Fundação Getulio Vargas

INBRASC – Instituto Brasileiro de *Supply Chain*

INESUP – Instituto Nacional dos Executivos de Suprimentos

MRO – Manutenção, reparo e operação

PSM – *Purchasing and Supply Management*

SCM – *Supply Chain Management*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 A evolução da área de Compras.....	15
2.2 Compras de materiais diretos <i>versus</i> indiretos	18
2.3 Desenvolvimento do comprador	20
3 METODOLOGIA.....	24
4 ANÁLISE DE DADOS.....	29
4.1 Perfil dos respondentes	29
4.1.1 Quanto aos gestores	30
4.1.2 Quanto aos compradores	31
4.1.3 Quanto aos professores.....	32
4.2 Visão atual	34
4.2.1 Compras de indiretos nas organizações.....	34
4.2.2 Habilidades atuais.....	36
4.2.3 A academia em relação a Compras.....	37
4.3 Visão futura.....	38
4.3.1 Desafios para a área de Compras no futuro	38
4.3.2 Habilidades necessárias aos profissionais no futuro.....	39
4.4 Autodesenvolvimento	41
4.4.1 A academia como apoio na busca do autodesenvolvimento	42
4.4.2 As empresas como apoio na busca do autodesenvolvimento	43
5 DISCUSSÃO	45
5.1 Quanto aos profissionais da área	45
5.2 Quanto à área de Compras atualmente	46
5.3 Quanto às habilidades atuais	46

5.4 Quanto aos desafios para o futuro	47
5.5 Quanto às habilidades necessárias para o futuro	48
5.6 Participação das empresas e da academia.....	51
6 CONCLUSÃO.....	54
7 RECOMENDAÇÕES.....	56
7.1 Limitações do estudo	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE COMPRAS..	64
APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COMPRADORES.....	66
APÊNDICE C — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS ACADÊMICOS	67
ANEXO A — PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA.....	68
ANEXO B — MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO.....	70

1 INTRODUÇÃO

Com a atual e cada vez mais complexa demanda do mercado, tanto no contexto interno das organizações quanto no externo, considerando um mercado globalizado, nacional e, por vezes, minimamente regional, não há espaço para um profissional de Compras como o de antigamente, que não passava de um personagem isolado em seus processos burocráticos e rotineiros.

É condição para se manter no mercado e na área de Compras, que está em constante evolução, que o novo comprador tenha um perfil proativo, estratégico, planejador e com maior capacitação. O trabalho de Compras demanda valores individuais, estilo de trabalho e conhecimentos que impactam diretamente a capacidade de atingir um bom desempenho (KARTTUNEN, 2018). Ainda segundo Karttunen (2018), o conhecimento compreende a informação factual e processual adquirida por meio de educação, experiência e formação.

As áreas de Compras das organizações dividem-se, basicamente, em compras de materiais diretos e indiretos, sendo:

- Diretos: materiais diretamente ligados ao negócio-fim da organização;
- Indiretos: materiais imprescindíveis ao funcionamento das organizações, mas não ligados à sua atividade-fim.

É comum nas organizações que as atenções sejam mais voltadas ao atendimento das demandas dos materiais diretos, pois estes impulsionam o negócio e trazem receita. Porém, cada vez mais, as compras de materiais indiretos têm ganhado relevância, por representarem um importante volume dos gastos, o que demanda maior necessidade de gestão e controle. Segundo Subramanian et al. (2003), as empresas gastam cerca de 30% de suas receitas em aquisições de itens de MRO (manutenção, reparo e operação). Nesse sentido, um estudo apresentado pela McKinsey (2019) afirma que, desde 2011, os gastos indiretos têm crescido cerca de 7% ao ano em todo o mundo.

Em 2017, a McKinsey já havia apresentado um material sobre como tornar as compras de indiretos uma fonte de lucros. Segundo essa pesquisa, os gastos indiretos normalmente giram em torno de 10% da receita total das empresas varejistas; assim, um varejista que, hipoteticamente, tenha uma receita de US\$ 10 bilhões, com gastos indiretos iguais a 10% da receita, ou seja, US\$ 1 bilhão, em um programa iniciado em 2017, poderia obter um total de US\$ 80 a 120 milhões em economia até meados de 2019 (aproximadamente dois anos). Desse

modo, a gestão de gastos indiretos é visivelmente importante para as organizações e a falta de adoção de estratégias eficazes nessa área tem um impacto negativo em custo, qualidade, entrega e controle, o que consequentemente impacta o desempenho geral corporativo (COX et al., 2005).

A globalização tem como resultado uma imensa oportunidade para as contratações indiretas e, nesse sentido, a redução de custos ganha mais atenção do que nunca (TUTEJA, 2003). Porém, segundo Boulaye et al. (2019), os gastos com compras de materiais indiretos são, muitas vezes, fragmentados entre vários locais, unidades de negócios e categorias, o que dificulta a identificação de oportunidades de economia para a empresa como um todo.

Considerando as diferentes necessidades de aplicações de materiais diretos e indiretos, é esperado que as características dos profissionais de Compras que atuam em cada uma dessas frentes também não sejam idênticas. O foco operacional e as demandas variam, consequentemente, os profissionais têm atribuições e perfis também distintos.

Dado esse cenário, é necessário explorar como os profissionais de Compras de indiretos devem se preparar para as mudanças cada vez maiores que estão por vir com as revoluções tecnológicas, com a cada vez mais presente consciência e responsabilidade social e com a evolução nos relacionamentos. Além disso, é preciso investigar como esses profissionais devem medir os riscos e avaliar os impactos, sendo importante dar visibilidade às novas competências necessárias a eles, verificar o quanto há de consciência a respeito desse tema, identificar o cenário atual de autodesenvolvimento e onde, como e quando aprimorá-lo.

Assim, dado o aumento da importância da área de indiretos nas organizações e o pouco material específico publicado sobre o tema, o objetivo deste trabalho é identificar as habilidades que devem ser desenvolvidas pelos compradores de materiais indiretos para que eles se preparem para os desafios do cenário de Compras futuro, o que se resume na seguinte questão de pesquisa: *“Quais são as principais habilidades necessárias aos profissionais da área de Compras de indiretos no futuro e como os compradores de materiais indiretos devem se preparar para essa evolução?”*.

De forma específica, o presente estudo pretende identificar:

- O cenário atual da área de Compras de indiretos e das atividades e habilidades de seus respectivos profissionais;
- As habilidades mais importantes que devem nortear o autodesenvolvimento desses profissionais para a evolução da área de Compras de indiretos nos próximos anos;
- Como e onde os compradores precisam buscar tal desenvolvimento.

Este trabalho aplicado contribui para o conhecimento acadêmico e prático de três formas: em primeiro lugar, colabora para o desenvolvimento dos profissionais da área de Compras de materiais indiretos no Brasil, que podem verificar suas competências atuais e as requeridas para o futuro e planejar como reduzir as lacunas. Em segundo lugar, considerando que essa fatia de Compras gera impacto diretamente no resultado das organizações, este estudo apresenta a necessidade de evolução da área. Finalmente, os resultados aqui demonstrados direcionam o meio acadêmico a identificar e criar oportunidades de cursos e programas de capacitação para esse público.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A evolução da área de Compras

No passado, Compras tinha mera função operacional de apoio a outros departamentos; tradicionalmente, tinha como atribuição obter descontos, emitir pedidos no menor tempo possível e cumprir atividades complementares de pouca relevância, obtendo, assim, baixo valor percebido entre os executivos. Conforme Kraljic (1983), as estruturas de Compras são sobrecarregadas com atividades operacionais rotineiras, o que faz com que elas não tenham foco em atividades estratégicas.

Vista como uma área de suporte, com função simplista, por vezes, Compras é confundida com uma área administrativa, que representa tão somente uma ponte entre as necessidades dos demandantes e os superiores hierárquicos da organização, consolidando comparativos com pouca atuação e sem maiores análises de se, de fato, aquele é o melhor negócio para a empresa. Segundo Kaufmann et al. (2004), argumenta-se que o papel de Compras é essencialmente de apoio e de que essa área acrescenta baixo valor às atividades, sendo, portanto, necessária uma mudança para que ela seja reconhecida distintamente da função puramente administrativa e transacional tradicional. Nesse contexto, há mais de 20 anos, Ellram e Carr (1994) afirmaram: “Seria útil explorar a forma como a área de Compras vê a si mesma, como é vista pelo topo da gestão e como é vista por outras áreas dentro da própria empresa”.

Cabe ressaltar, porém, que nos últimos anos a importância estratégica da função de Compras tem sido cada vez mais enfatizada no contexto global da gestão da cadeia de abastecimento (KIM; SURESH; KOCABASOGLU-HILLMER, 2015). Úbeda et al. (2015) afirmam que a nova função de Compras é o manejo de recursos externos (fornecedores) para obtenção de valor e inovação, sendo essa área desafiada a ser capaz de criar sinergias e a agir

como elo entre a organização e o mercado fornecedor. Assim, cada negócio tem de enfrentar competições de várias dimensões e direções (NEERAJA; MEHTA; ARTI, 2014).

Nesse contexto, devido à globalização, aos desafios de mercado, às incertezas de demanda e à competitividade econômica recente, as organizações empresariais encontram dificuldades para sustentar sua cadeia de abastecimento (ANSARI; KANT, 2017). Dessa forma, segundo Tchokogué et al. (TCHOKOGUÉ et al., 2017), a legitimidade da área de Compras está intimamente ligada à sua capacidade de gerar valor percebido pelas outras áreas.

Ao longo do tempo, a área de Compras vem buscando evoluir para desempenhar um papel menos operacional e mais estratégico nas organizações. Com isso, vem sofrendo maior pressão para gerar valor adicional, com ênfase na integração e na colaboração junto aos fornecedores, trazendo opções de inovação e sustentabilidade para a mesa, que são objetivos bastante diferentes dos historicamente estabelecidos (BALS; LAINE; MUGURUSI, 2018).

Efetivar a construção de processos de colaboração na cadeia de suprimentos não somente agrega valor como multiplica as capacidades organizacionais, pois o potencial gerado pela gestão colaborativa reside no conhecimento adquirido e na vantagem competitiva que a organização obtém (VIVALDINI, 2017). Um estudo de Cox et al. (2005) constatou que apesar da proeminência de leilões reversos e *outsourcing*, a abordagem de gerenciamento de abastecimento de gastos indiretos mais realizada era a colaboração de longo prazo com fornecedores preferenciais.

De acordo com Úbeda et al. (2015), Compras vêm evoluindo de uma função de suporte a uma posição estratégica para as organizações. Houve uma mudança reconhecida que distancia a área de Compras da função administrativa e transacional, no sentido de parcerias estratégicas, alianças e gestão da cadeia de abastecimento (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008). Nesse cerne, tão importante quanto a colaboração é a habilidade na gestão de relacionamentos, já que as empresas fazem aquisições dos mesmos fornecedores com certa frequência e mantêm clientes recorrentes. Assim, a obtenção de maiores ganhos está diretamente ligada à habilidade de gerenciamento desses relacionamentos (LAMBERT; ENZ, 2017).

Atualmente, é evidente que a melhor aquisição não necessariamente é aquela de menor preço. Cada vez mais vêm sendo feitos bons investimentos em tecnologias para automatizar o trabalho operacional, de forma que a área de Compras se volte ao seu objetivo principal, que é buscar a melhor relação custo *versus* benefício para cada necessidade, sempre se envolvendo ao máximo no entendimento da demanda, buscando ou desenvolvendo o mercado nesse sentido e voltando-se ao objetivo estratégico principal da organização. Assim, uma estratégia legítima da área de Compras deve considerar alguns fatores importantes, tais como: i) contribuição

percebida, ii) competência técnica da equipe; e iii) impacto das escolhas estratégicas da área, no sentido de busca de vantagem competitiva na organização (TCHOKOGUÉ et al., 2017).

Paulraj et al. (2016), por sua vez, enfatizam a necessidade de alinhamento entre a área de Compras e a estratégia global para que a área possa ser categorizada como estratégica. Em um estudo sobre o impacto das compras estratégicas na integração da oferta e do desempenho, esses autores constataram que: i) a função de Compras mais estratégica leva a uma maior integração de abastecimento; ii) os executivos precisam entender o papel fundamental que Compras pode desempenhar na integração de díades formadas por comprador e fornecedor; e iii) compras estratégicas podem criar uma situação de ganha-ganha entre as empresas (compradora e fornecedora), que impacta positivamente o desempenho global da cadeia de suprimentos.

O tempo e o esforço economizados na execução das atividades operacionais podem ser dedicados a atividades que gerem impacto na organização. Assim, em níveis mais elevados de maturidade em Compras, o departamento gasta mais tempo em atividades estratégicas, pois geralmente tem as atividades puramente operacionais automatizadas por meio de ferramentas tecnológicas (ÚBEDA; ALSUA; CARRASCO, 2015). Os resultados dos estudos de Úbeda et al. (2015) mostram que empresas mais maduras dedicam a maior parte de seu tempo a atividades estratégicas, e que isso está positivamente relacionado à redução de custos, ao passo que atividades não estratégicas não apontam efetivas reduções. Nesse contexto, as organizações com áreas de Compras mais maduras aplicam as melhores práticas, enquanto as menos sofisticadas não conseguem utilizá-las. Desse modo, há o pressuposto de que uma maior maturidade está diretamente ligada a um melhor desempenho (SCHWEIGER, 2015).

Uma visão ampla da cadeia requer profissionais multidisciplinares, altamente analíticos e heterogêneos, pois, com todas as transformações, novas responsabilidades emergem (BIAZZIN, 2017). Giunipero et al. (2006) enfatizam o papel da aquisição estratégica e as habilidades necessárias requeridas, sugerindo que tais papéis podem ser divididos na área de Compras em estratégicos e táticos. O papel estratégico tem como foco a construção de relacionamentos e a redução de custos totais; o papel tático, por sua vez, consiste em atuar nas atividades do dia a dia. Nesse ínterim, compras efetuadas por meio de buscas estratégicas promovem um melhor relacionamento entre compradores e um melhor desenvolvimento de fornecedores em busca de objetivos de longo prazo (KIM; SURESH; KOCABASOGLU-HILLMER, 2015). Assim, conforme Chen et al. (2004), as compras estratégicas contribuem para cultivar a relação de comunicação eficaz de longo prazo entre fornecedores e compradores. Tchokogué et al. (2017) afirmam que a percepção de influência de um departamento de

Compras está diretamente ligada à forma como ele é percebido contribuindo estrategicamente e agregando valor a organização.

2.2 Compras de materiais diretos *versus* indiretos

Compras corporativas podem ser divididas em aquisição de bens diretos e aquisição de bens indiretos (KIM; SHUNK, 2004). Cox et al. (2005) definem materiais diretos como aqueles que envolvem a compra de matérias-primas, equipamentos e serviços que contribuem diretamente para a criação e a entrega de produtos próprios e que geram receita para a organização, e conceituam materiais indiretos como itens necessários para sustentar o funcionamento operacional da organização, o que inclui MRO e itens de apoio que não contribuem diretamente para os produtos que geram receita.

As compras de materiais diretos ou indiretos também podem ter diferentes nomenclaturas, a saber:

- Diretos, também conhecidos como produtivos: tratam-se dos materiais diretamente ligados ao negócio da empresa, como compra de matéria-prima para linha de produção. Também podem ser chamados de *vendáveis*, nos casos em que os produtos são comprados especificamente para revenda, como ocorre no varejo farmacêutico, que compra medicamentos a serem vendidos nas farmácias. Embora sejam produtos diretamente ligados ao negócio, não há uma linha de produção.
- Indiretos, também conhecidos como improdutivos: referem-se aos materiais que não estão ligados ao negócio-fim da empresa, mas que são imprescindíveis para seu funcionamento, como compra de computadores para funcionários. Também podem ser chamados de *não-vendáveis* no varejo. No exemplo das farmácias, correspondem às gôndolas, à comunicação visual etc.

Kim (2004) menciona os bens diretos como materiais utilizados na produção de outros bens, enquanto os bens indiretos são materiais utilizados para as operações do dia a dia, mas não na fabricação, o que inclui suprimentos, equipamentos, MRO, computadores, *softwares*, materiais de *marketing*, entre outros. As aquisições de MRO têm preocupado gestores e pesquisadores da cadeia de fornecimento, devido à sua relevância para a gestão de operação (GUNASEKARAN; NGAI, 2008).

Corbett et al. (2001) explicam que os materiais indiretos são consumidos durante o processo de produção, mas não se tornam parte do produto final, embora suas necessidades de compras estejam proporcionalmente ligadas à demanda. Assim, reduções no consumo de materiais indiretos implicam reduções de custos para o cliente final.

Todas as compras são importantes para uma empresa pois, em maior ou menor grau, geram impacto para o negócio. A diferenciação entre as compras de itens diretos e indiretos acaba gerando inadequadamente uma ideia de maior e menor importância, respectivamente. Isso se dá pelo fato de os itens diretos serem uma forma de gerar receita e de os indiretos serem uma forma de gerar gastos. Por isso, é comum que as empresas tenham uma área de Compras voltada para a aquisição de itens diretos e não tenham, necessariamente, uma área para os indiretos.

Tradicionalmente, há maior ênfase em compras de materiais diretos para aumentar a eficiência de processos de aquisição estruturados. Dada a sua relevância estratégica, os esforços são voltados a agilizar o fluxo de aquisição e vão direto para o chão de fábrica (KIM; SHUNK, 2004). Kim et al. (2004) afirmam, ainda, que comparadas às compras diretas, as compras de materiais indiretos têm recebido menos atenção nas organizações, resultando em pouca padronização de processos e atividades.

Diferentemente das compras de diretos, as compras de materiais indiretos são comumente distribuídas entre os diferentes departamentos dentro da maioria das organizações (YU et al., 2015). Empresas em todos os setores têm dificuldade em controlar gastos de compras de indiretos, porque a responsabilidade é, muitas vezes, amplamente distribuída em toda a empresa e os responsáveis em cada área tendem a resistir em colaborar com a centralização, por acreditarem que uma outra área não terá o conhecimento necessário para satisfazer suas necessidades mais específicas (HOFFMAN, 2017).

Grande parte da discussão sobre a importância estratégica do PSM (*Purchasing and Supply Management*) tem focado na relevância da gestão das compras de diretos, que geram receita. No entanto, as abordagens atuais têm se voltado ao fornecimento de indiretos, ou não geradores de receita. Isso ocorre porque a eficaz gestão de despesas indiretas impacta diretamente a vantagem competitiva (COX et al., 2005).

Yu et al. (2015) afirmam que, apesar de não serem essenciais aos produtos ou serviços criados pela empresa, os materiais indiretos devem estar disponíveis para o funcionamento eficaz da organização. Os itens indiretos são consumidos internamente, por isso adicionam pouco ou nenhum valor aos produtos finais e têm recebido relativamente pouca atenção da gestão do topo. Entretanto, devido ao seu enorme potencial, as oportunidades em compras

indiretas não podem ser ignoradas, mesmo representando um processo lento, que envolve investimento em tecnologia e que exige um gerenciamento de mudanças por meio das diversas fronteiras organizacionais (TUTEJA, 2003).

Segundo Tuteja (2003), os principais fatores que tornam as compras indiretas complexas são:

- Dificuldade para identificar o gasto exato com as categorias e as quantidades de materiais, pois nem sempre as demandas se repetem;
- Existência de muitas categorias de inúmeros itens e baixo valor agregado;
- Fornecedores muito pulverizados;
- Compras feitas, tradicionalmente, de maneira descentralizada (autonomias locais ou das áreas).

Em 2017, a McKinsey apresentou um estudo indicando que, no que concerne à maturidade no fornecimento de indiretos, os varejos estão significativamente atrás em relação a outros segmentos, como a indústria, em que o fator mais diretamente relacionado à obtenção de reduções está ligado às capacidades das equipes de Compras.

Nesse sentido, há no mercado diversas opções de ferramentas de *e-Procurement*, que são soluções tecnológicas que otimizam e automatizam diversas atividades, melhorando, assim, todo o processo de aquisição, especialmente em organizações em que há volumes de compras intensos, agilizando atividades-chave, como seleção de produtos, busca de fornecedores, aprovações de requisições, envios de ordens de compra e recebimento de fatura. Além disso, os sistemas de *e-Procurement* podem melhorar a colaboração junto aos parceiros (YU et al., 2015) e são adequados especificamente para dar suporte e automatizar as contratações de demandas indiretas (KIM; SHUNK, 2004).

2.3 Desenvolvimento do comprador

Segundo Cox et al. (2005), muitas empresas começaram a adotar uma abordagem mais estruturada na área de gestão de gastos com indiretos, porém, ainda há uma relativa escassez de escrita acadêmica a respeito do tema. No entanto, ao longo de muitas décadas, a literatura sobre PSM tem, insistentemente, argumentado que a área de Compras deve atrair maior atenção da alta administração das organizações. Nesse sentido, o foco tem se voltado a como os

profissionais da própria área podem realizar mudanças internas, de modo a evoluir de uma função meramente administrativa a uma posição de contribuição estratégica para a organização (KIM; SURESH; KOCABASOGLU-HILLMER, 2015).

Todavia, cabe ressaltar que o papel de Compras dentro das organizações não é a única força que influencia as competências necessárias para a gestão de PSM. Compras globais, desenvolvimento tecnológico e consciência de compra ecológica e socialmente sustentável também desafiam as empresas, gestores e profissionais da área de Compras (PRAJOGO; SOHAL, 2013; KARTTUNEN, 2018). Assim, é cada vez mais evidente a necessidade de modelagem de contratos de fornecimento que possam reduzir o consumo, contribuindo, dessa forma, para a literatura de gestão ambiental. Isso demanda habilidade dos profissionais de Compras na busca do equilíbrio junto aos fornecedores que, via de regra, ganham mais vendendo mais, mesmo que o material seja, eventualmente, indesejável quando visto por uma perspectiva de sustentabilidade (CORBETT; DECROIX, 2001).

Nas últimas décadas, as forças econômicas, políticas e tecnológicas têm impulsionado os movimentos de compras globais de uma posição tática a uma posição estratégica. O papel de Compras está mudando, por isso as habilidades exigidas do pessoal de Compras também estão mudando (PRAJOGO; SOHAL, 2013; KARTTUNEN, 2018). As próprias empresas tendem a gastar mais dinheiro em Compras, não somente para aquisição de materiais, mas também para necessidades mais específicas e serviços personalizados, como buscas de oportunidades para *global sourcing* e, em muitos casos, para revisitar decisões estratégicas de *make or buy* (SPINA et al., 2013; AK; WYNSTRA; RAAIJ, 2015).

Novas tecnologias, como sistemas de *e-Procurement* e ERP (*Enterprise Resource Planning*), aplicadas a compras de indiretos e diretos, respectivamente, fazem com que grande parte das tarefas rotineiras, feitas em papel, sejam automatizadas. Isso permite que os profissionais de Compras tenham mais tempo para focar em novas formas de relacionamento com os fornecedores, na gestão da cadeia de suprimentos com um todo e no planejamento avançado das atividades de maior valor agregado (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008). Contudo, é importante destacar que ainda é um desafio para as empresas migrar de maneira rápida os profissionais de compras feitas de forma manual para plataformas (YU et al., 2015).

Segundo Biazzin (2017), a maior parte das organizações já passou pela etapa de digitalização das atividades de compras, com a implantação de ERPs, catálogos eletrônicos e soluções de *e-Procurement*. Porém, apenas inserir novas tecnologias não traz vantagem competitiva se os colaboradores da empresa não souberem usá-las; os sistemas fornecem dados, mas as organizações e seus profissionais devem ser capazes de empregá-los para a obtenção de

melhorias no desempenho (KAUPPI et al., 2013). Assim, a principal vantagem competitiva não é ter os recursos (equipamentos e *softwares*) e sim saber como usá-los (BIAZZIN, 2017).

Os benefícios de uma ferramenta como *e-Procurement* não serão efetivos se não houver um entendimento da necessidade do negócio, competências na execução das tarefas ou capacidade de tomada de decisão a partir das informações (KAUPPI et al., 2013; KARTTUNEN, 2018). Nesse contexto, segundo Boulaye et al. (2019), para superar os desafios, obter sucesso em 2020 e revolucionar as contratações de indiretos, as empresas precisam de uma nova visão que combine tecnologia de ponta com melhores práticas.

A automação de tarefas rotineiras e o crescente papel estratégico de Compras tendem a fazer com que as equipes dessa área participem mais ativamente dos processos de tomada de decisão estratégica (TATHAM et al., 2017). Independentemente dos diferentes estágios de evolução estratégica em que as empresas possam estar, para que as organizações evoluam seu desenvolvimento, a aquisição estratégica precisa otimizar seu desempenho (PAULRAJ; CHEN; FLYNN, 2006). Essas mudanças afetam as funções da área de Compras, reconhecendo-se, desse modo, a necessidade de desenvolvimento para se manter em linha com elas.

Segundo Tassabehji et al. (2008), é amplamente reconhecido que compras focadas apenas em custos passivos não são o caminho para alcançar vantagem competitiva e não agregam valor à estratégia organizacional de longo prazo. As funções de Compras que tendem a se concentrar quase exclusivamente em redução de preços/no quanto é pago terão seu valor potencial percebido junto a outras alavancas, como demanda e gerenciamento de necessidades e especificações (o que compramos e quanto compramos) (HOFFMAN, 2017).

Dessa forma, novas *expertises* começam a ser exigidas e a área de Compras reforça seu papel estratégico participando de todas as atividades, desde o início do desenvolvimento de produtos e serviços até o fim de sua vida útil (BIAZZIN, 2017). Equipes de Compras indiretas podem oferecer maior valor envolvendo-se na formação de estratégias, avaliando parceiros de fornecimento e como esses parceiros podem ser mais eficientes e/ou oferecer serviços e soluções adicionais (HOFFMAN, 2017). A mensagem implícita é de que, dados o novo cenário e o ambiente dinâmico, é imperativo que os profissionais de Compras atualizem suas habilidades para que possam contribuir eficazmente para o sucesso estratégico da organização (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008a).

Diante do exposto, para prosseguir com este estudo, é necessário definir o que se entende por *habilidades em Compras*. Segundo Karttunen (2018), habilidade em Compras é a proficiência para realizar atividades de compras mentais e/ou físicas de maneira competente. Ainda de acordo com a recente e extensa revisão de literatura realizada por esse autor, as

principais habilidades de um profissional da área de Compras são: comunicação; análise de custos; trabalho em equipe; resolução de problemas; negociação; influência e persuasão; e habilidades em tecnologia da informação.

Shou e Wang (2017), por sua vez, enfatizam as práticas em negócios sustentáveis e a capacidade de proficiência em tecnologia da informação como habilidades importantes aos profissionais de Compras. Em seu turno, Tassabehji e Moorhouse (2008a) destacam a habilidade social da comunicação interpessoal, enquanto Lau (2010) ressalta a negociação. Já para Kaufmann et al. (2017), a inteligência emocional distingue-se como uma habilidade imprescindível para a comunicação eficaz.

Assim, embora haja um consenso de que as habilidades e as competências são essenciais para a produtividade e a competitividade nas organizações (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008), é incontestável que aquelas que foram requeridas aos profissionais do passado não serão as mesmas exigidas aos profissionais do futuro. No quadro 1, a seguir, é possível identificar os principais achados desta revisão de literatura.

Quadro 1 – Principais achados da revisão de literatura

Principais achados da revisão de literatura
Escassez de escrita acadêmica sobre compras de indiretos.
A área de Compras era vista no passado como área de suporte, sem relevância e atuação estratégica.
Nos últimos anos, a área de Compras tem sido apontada como mais estratégica.
O papel de Compras vem evoluindo para atuar em decisões de <i>global sourcing</i> e/ou <i>make or buy</i> .
Tentativa de atrair a atenção da alta administração em escritas de PSM.
Necessidade de alinhamento da área de Compras à estratégia global da companhia.
Legitimidade da área de Compras – contribuição estratégica percebida.
Maturidade em Compras – redução de atividades táticas para foco em atividades estratégicas.
Tecnologia como ferramenta para otimização de processos operacionais.
Barreiras intraorganizacionais para a gestão efetiva de compras de indiretos.

Principais achados na revisão de literatura
Mudanças de hábitos de consumo, tecnologia, globalização, sustentabilidade, forças econômicas e políticas, entre outros, desafiam a área.
Varejo menos evoluído do que a indústria em gestão de indiretos.
Diferença de relevância entre compras de diretos e indiretos dentro das organizações.
Dificuldade de identificar o volume de compras de indiretos (descentralização).
Necessidade de profissionais mais bem preparados para as novas responsabilidades.
Novas <i>expertises</i> serão exigidas dos profissionais.
Foco em relacionamento, gestão da cadeia e planejamento.
Profissionais com capacidade analítica – tecnologia aliada às melhores práticas.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3 METODOLOGIA

Neste estudo, a metodologia de pesquisa utilizada foi a abordagem qualitativa, promovida por meio de questionários semiestruturados aplicados junto a gestores e compradores operantes no mercado e a professores atuantes no âmbito acadêmico, voltados à área de *Supply Chain*.

A escolha por conduzir este processo por meio do método qualitativo ocorreu em função de haver uma necessidade de entendimento do contexto de forma descritiva. Segundo Fawcett et al. (2014), o método qualitativo expande os horizontes de pesquisa, aponta os caminhos significativos para a investigação dedutiva e direciona rapidamente para a descoberta do conhecimento, não impedindo a utilização de números; os métodos quantitativos, por sua vez, não permitem interpretações (DUBOIS; ARAUJO, 2007). Com a pesquisa qualitativa é possível, ainda, conhecer a percepção dos entrevistados, pois o interesse está nas avaliações subjetivas das respostas.

As perguntas foram aplicadas de acordo com a atuação de cada profissional; assim, há questões comuns a todos os entrevistados e outras que foram direcionadas apenas a um ou dois grupos de respondentes, conforme demonstrado no quadro 2. O roteiro de entrevistas foi

construído em blocos, com objetivo de mapear, junto aos profissionais atuantes em Compras (gestores e compradores), a situação da área e de seus colaboradores no cenário atual, as perspectivas de desafios para o futuro e como eles devem se preparar para tal. Junto aos professores, em seu turno, o intuito das perguntas foi buscar o entendimento de como a academia atua e verificar sua leitura em relação à área de Compras e seus profissionais acadêmicos agora e no futuro.

A entrevista é uma ferramenta de coleta de dados em que o entrevistador busca informações junto ao entrevistado mediante contato pessoal. Esse entrevistado pode ser selecionado como um indivíduo ou como um representante de sua organização (ROWLEY, 2012). Rowley (2012) afirma, ainda, que as entrevistas são úteis nos seguintes cenários:

- Os objetivos da pesquisa demandam compreensão de experiências, opiniões, atitudes, valores e processos;
- Não há informações ou conhecimentos suficientes para elaborar um questionário bem construído;
- Os entrevistados tendem a ser mais receptivos à entrevista do que a uma outra abordagem de coleta de dados.

Quadro 2 – Aplicação do questionário da pesquisa

	OBJETIVO		PERGUNTA	APLICÁVEL A		
				GESTORES	COMPRADO- RES	PROFES- SORES
A	Perguntas para entender a empresa	A1	Qual é o porte de sua empresa (pequena, média ou grande)?	Sim	Sim	Não
		A2	Qual é o segmento em que sua empresa atua?	Sim	Sim	Não

	OBJETIVO		PERGUNTA	APLICÁVEL A		
				GESTORES	COMPRADO- RES	PROFES- SORES
		A3	Explique como funciona a compra de indiretos em sua organização e o peso dessas compras nos custos de sua empresa em relação ao total de gastos da companhia.	Sim	Sim	Não
B	Perguntas para entender o perfil do profissional atual	B1	Fale sobre sua trajetória profissional e sobre como você passou a atuar em Compras de indiretos.	Sim	Sim	Não
		B2	Quantos profissionais de Compras de indiretos estão sob sua gestão?	Sim	Não	Não
		B3	Qual é sua formação acadêmica?	Sim	Sim	Não
		B4	Qual é a formação acadêmica de seus subordinados?	Sim	Não	Não
		B5	Quais são as suas principais habilidades atuais? Pode dar exemplos de como isso se reflete em sua atuação?	Sim	Sim	Não
		B6	Quais são as principais habilidades de sua equipe atual?	Sim	Não	Não

	OBJETIVO		PERGUNTA	APLICÁVEL A		
				GESTORES	COMPRADO- RES	PROFES- SORES
C	Perguntas para entender quais são as habilidades necessárias para o futuro	C1	Quais são os principais desafios para as áreas de Compras no futuro?	Sim	Sim	Sim
		C2	Quais são as cinco principais habilidades para o gestor de Compras de indiretos no futuro?	Sim	Não	Não
		C3	Quais são as cinco principais habilidades para os compradores de indiretos no futuro?	Sim	Sim	Sim
D	Perguntas para entender as necessidades de autodesenvolvimento	D1	Onde os profissionais buscaram desenvolvimento para obter as habilidades atuais?	Sim	Sim	Não
		D2	Onde os profissionais devem buscar autodesenvolvimento para obter as futuras habilidades necessárias?	Sim	Sim	Não
E	Perguntas para entender o cenário atual do meio acadêmico em relação a Compras	E1	Para qual nível acadêmico você leciona?	Não	Não	Sim

	OBJETIVO		PERGUNTA	APLICÁVEL A		
				GESTORES	COMPRADO- RES	PROFES- SORES
		E2	Há alguma disciplina específica para a área de Compras?	Não	Não	Sim
		E3	Há alguma disciplina específica para a área de Compras de indiretos?	Não	Não	Sim
F	Perguntas para entender a percepção do meio acadêmico quanto às necessidades de habilidades	F1	Como o ambiente acadêmico pode auxiliar na obtenção de habilidades?	Sim	Sim	Sim
		F2	Como as empresas podem auxiliar na obtenção de habilidades?	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Esse método permite uma perspectiva real, pois os dados são coletados de forma natural, e possibilita o entendimento de aspectos não óbvios sobre o que está sendo observado. Nesse formato, é possível ir além do “O quê?” e do “Quanto?”, havendo flexibilidade e possibilidade de maior entendimento sobre o assunto em questão (RIDDER et al., 2014). A pesquisa qualitativa também tem como característica prover uma visão holística do problema de pesquisa e apoiar a reflexão sobre o tema. Para assegurar sua validade interna, os próprios participantes devem conferir o processo de análise continuamente durante as etapas, garantindo, assim, que as interpretações reflitam a realidade do que foi relatado (CRESWELL, 2007).

As entrevistas foram realizadas no período de dezembro de 2019 a janeiro de 2020, sendo cinco delas efetuadas pessoalmente e seis por meio da plataforma de comunicação remota Zoom. O tempo de duração das entrevistas foi de 40 minutos a 1 hora e todos os entrevistados autorizaram a gravação de áudios que, posteriormente, foram transcritos e analisados em conjunto com as anotações feitas em uma planilha Excel pela entrevistadora.

O critério para a seleção dos profissionais de Compras entrevistados foi a rede de contatos profissionais da própria pesquisadora. Quanto aos professores, foram selecionados aqueles que atuam em cursos específicos voltados à área de *Supply Chain* na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV), sendo um deles de outra instituição, tendo sido indicado por um dos professores da EASP-FGV. Os convites foram feitos mediante documento formal de Termo de Consentimento enviado por meio eletrônico (*e-mail*).

A pesquisa não foi direcionada a um segmento ou a uma empresa específica, pois tem o objetivo de entender as habilidades, experiências e perspectivas futuras dos profissionais de Compras, independentemente do segmento ou do ramo de negócio em que estejam inseridos neste momento; assim, os profissionais de Compras respondentes atuam em diferentes empresas de variados segmentos. As entrevistas foram conduzidas com três grupos distintos de respondentes e, por uma questão de sigilo e privacidade, dados como identidade dos entrevistados e das empresas e/ou academias em que atuam foram preservados; para isso, utilizou-se a codificação de letras e números apresentada nos quadros 4 e 5.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Para este estudo, foi entrevistado um total de onze profissionais, sendo: quatro gestores de Compras de indiretos, quatro compradores de indiretos e três profissionais que atuam no âmbito acadêmico na área de *Supply Chain*. Foram priorizados aqueles com experiência, pois as habilidades ainda estão em desenvolvimento nos que possuem pouco tempo de atuação na área ou que ainda estão em formação acadêmica.

Todos os gestores e compradores informaram atuar em empresas de grande porte até o momento em que esta pesquisa foi realizada. Como critério para estabelecer o tamanho das empresas, foi utilizada a classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), conforme quadro 3.

Quadro 3 – Classificação quanto ao tamanho das empresas

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL/RENDA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Adaptado do BNDES (2019)

4.1.1 Quanto aos gestores

Dos quatro respondentes gestores, dois são gerentes e dois são coordenadores de Compras. O mais experiente entre eles possui vinte anos de atuação na área, enquanto o menos experiente possui nove anos, sendo a média do tempo de experiência de aproximadamente quinze anos. Quanto à formação acadêmica, todos são bacharéis, sendo três deles em Administração de Empresas e um em Comércio Exterior. Dois dos gestores têm duas especializações; os demais cursaram somente a graduação, conforme descrito no quadro 4.

Todos os respondentes informaram ter se desenvolvido dentro da própria área de Compras, desde os cargos primários de apoio (estagiários e/ou assistentes), passando pelos diferentes níveis de comprador (júnior, pleno e sênior), até assumirem uma posição de liderança (no caso dos gestores), evoluindo dentro da área na prática, aprendendo com os colegas e assumindo gradativamente processos mais desafiadores. Apenas um gestor afirmou ter tido experiência internacional em projetos de Compras. Dois deles informaram responder hierarquicamente aos diretores de *Supply Chain*; os outros dois respondem aos diretores financeiros.

Todos afirmaram ter atuado em diferentes segmentos em suas trajetórias profissionais, dentre os quais: varejo *pet*; indústria química, agroquímica e de bens de consumo; materiais de construção; construção civil; indústria de vidros; telecomunicações; varejo alimentar; consultoria e auditoria; varejo de moda; farmacêutico; hotéis; restaurantes; *shoppings* e estacionamento. Atualmente, os entrevistados atuam nos segmentos de material de construção civil, *shoppings*, hotéis, restaurantes, estacionamento e varejo.

Embora diferentes tamanhos de equipe tenham sido citados, a média é de cinco a seis subordinados; a maior equipe apresenta dez colaboradores e a menor, dois. Também foram citadas equipes com sete e quatro colaboradores. Foi possível identificar que as maiores equipes

estão presentes em empresas em que a área de Compras existe há mais tempo dentro da organização; por esse motivo, essas equipes atuam com um maior volume de processos.

Quando perguntados sobre a formação acadêmica de seus subordinados, todos os gestores afirmaram que suas equipes têm formação superior finalizada (no caso de compradores) ou em curso (quando assistentes, auxiliares ou estagiários). Apenas um gestor afirmou que em sua equipe ninguém tem especialização; os outros três não souberam informar se em suas equipes há ou não algum colaborador com especialização. Nesse sentido, cabem as palavras do respondente G1: “[...] julgo minha equipe como não sendo bem formada, mesmo isso sendo importante”.

4.1.2 Quanto aos compradores

Dos quatro respondentes compradores, dois são de nível sênior e dois de nível pleno. O mais experiente entre eles possui dez anos de atuação na área, enquanto o menos experiente possui cinco anos, sendo a média do tempo de experiência de aproximadamente sete anos.

Três dos quatro respondentes têm formação superior como tecnólogos em diferentes cursos ligados à Administração de Empresas, como Gestão Financeira e Processos Gerenciais. Apenas um deles é bacharel em Engenharia Civil e tem uma especialização em andamento, conforme exposto no quadro 4.

Somente um comprador informou responder hierarquicamente a um gerente que atua exclusivamente em Compras de indiretos; as chefias dos demais compradores atuam em Compras de indiretos e também de diretos.

Todos informaram ter se desenvolvido na área de Compras desde os cargos primários de apoio (estagiários e/ou assistentes), passando por diferentes níveis de compradores até chegarem à posição atual, evoluindo na área na prática, aprendendo com os colegas e assumindo processos mais desafiadores.

Nenhum dos compradores entrevistados iniciou sua carreira dentro da área de Compras; dois deles afirmaram ter migrado para a área por consequência ou oportunidade. Foram citadas as seguintes áreas como antecessoras: *Facilities*, Engenharia Civil, Vendas e Operações de varejo. O respondente C1 mencionou que “entrou no departamento de Compras por um acaso, não era um objetivo de carreira”. Dois entrevistados informaram ter se interessado pela área após ter alguma proximidade e entender o trabalho. Nesse ínterim, segundo o comprador C3, “ninguém diz desde criança que quando crescer quer ser um comprador”.

Todos os respondentes afirmaram ter atuado em diferentes segmentos em suas trajetórias profissionais, quais sejam: varejo *pet*; construção civil; telecomunicações; farmacêutico; hotéis; restaurantes e *shoppings*. Atualmente, os entrevistados atuam nos segmentos de incorporações, *shoppings*, hotéis, restaurantes e varejo.

4.1.3 Quanto aos professores

Todos os professores entrevistados atuam na academia, voltados à área de *Supply Chain*; apenas um deles mencionou também prestar serviços de consultorias e/ou treinamentos para empresas. Quando perguntados sobre quais são os níveis acadêmicos para os quais lecionam, todos informaram ser professores de cursos de pós-graduação; dois deles também lecionam ao mestrado e um deles à graduação.

As disciplinas voltadas à cadeia de suprimentos lecionadas por esses professores atualmente nos diferentes cursos em que atuam são: Estratégia de *Supply Chain*; Coordenação e colaboração em cadeia; Agentes de transformação em cadeia; Negociação; Gestão de Operações; Logística Internacional; e Gestão de Projetos, conforme mostrado no quadro 5.

Apenas um dos três professores afirmou ter atuado em Compras em sua trajetória profissional corporativa. Ele informou ter exercido a função de diretor executivo em uma empresa de grande porte; seu foco eram compras de indiretos, especificamente, a contratação de serviços logísticos.

Quadro 4 – Perfil dos respondentes: gestores e compradores

Gestores de compras	G1	G2	G3	G4
Cargo	Gerente de Compras	Coordenador de Suprimentos	Gerente de Compras	Coordenador de Suprimentos
Idade	35 anos	29 anos	39 anos	31 anos

Gestores de compras	G1	G2	G3	G4
Formação acadêmica	Superior –Bacharel + MBA + Mestrado em andamento	Superior – Bacharel + MBA + MBA em andamento	Superior – Bacharel	Superior – Bacharel
Tempo de experiência	15 anos	9 anos	20 anos	15 anos
Tempo na empresa atual	3 meses	1 ano	3 anos	4 anos
Segmento da empresa	Materiais para construção civil	Hotéis e restaurantes	Estacionamentos	Varejo
Número de subordinados	4	2	10	7
Compradores	C1	C2	C3	C4
Cargo	Comprador Sênior	Comprador Pleno	Comprador Sênior	Comprador Pleno
Idade	32 anos	34 anos	32 anos	29 anos
Formação acadêmica	Superior – Tecnólogo	Superior – Tecnólogo	Superior – Bacharel + MBA em andamento	Superior – Tecnólogo
Tempo de experiência	5 anos	8 anos	10 anos	5 anos
Tempo na empresa atual	6 meses	10 meses	5 anos	6 anos
Segmento da empresa	Incorporações e <i>shopping</i>	Hotéis e restaurantes	Varejo	Varejo

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quadro 5 – Perfil dos respondentes: professores

Professores	P1	P2	P3
Cargo	Professor titular	Coordenador de mestrado + professor titular	Professor titular
Formação acadêmica	Mestrado e doutorado	Mestrado, PhD e pós-doutorado	Mestrado
Tempo de experiência	9 anos	12 anos	4 anos
Disciplinas lecionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de <i>Supply Chain</i> • Coordenação e colaboração em cadeia • Agentes de transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Operações • Logística Internacional • Gestão de Projetos

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4.2 Visão atual

4.2.1 Compras de indiretos nas organizações

De um modo geral, os gestores não souberam informar quanto exatamente as compras de indiretos representam em relação aos gastos totais nas empresas em que atuam; eles atribuem esse desconhecimento ao fato de que as compras não são totalmente centralizadas, mesmo nas empresas em que a área está implantada há mais tempo.

Todos os gestores informaram não ter 100% das compras de indiretos centralizadas, sendo o volume de requisitantes que se autoatendem e que conduzem seus próprios processos bastante elevado. Três entre quatro gestores afirmaram estar reestruturando a área de Compras e que, por esse motivo, as demandas recebidas não estão sendo conduzidas da maneira mais estratégica possível.

Da mesma forma, os compradores também não souberam informar o quanto as compras de indiretos representam em relação aos gastos da companhia, ou mesmo em relação ao total de compras. Foi unânime entre eles a questão de tratarem-se de altos volumes de demanda e, ainda assim, as áreas permanecerem conduzindo muitos de seus próprios processos diretamente, de alguma forma “escolhendo” o que enviam ou não para ser tratado por Compras.

Dos oito entrevistados (gestores e compradores), apenas dois informaram que a área de Compras não está passando por um momento de estruturação, mas mesmo eles julgam haver muito o que evoluir. Todos os compradores mencionaram que suas respectivas áreas estão aquém do que precisa e pode ser feito.

Nesse sentido, o comprador C4 traçou um paralelo entre a qualidade de experiência de compras em plataformas voltadas para B2B (*Business to Business*), que são as transações comerciais feitas entre empresas, em relação às experiências de compras B2C (*Business to Customer*), que são as transações de compras entre empresas e pessoas físicas, ou seja, clientes finais que efetuam compras pelos *sites* ou aplicativos da empresa vendedora. Segundo ele: “[...] compras B2C são experiências incríveis, enquanto as compras B2B nem se aproximam dessa qualidade”.

Mesmo os que atuam em áreas implantadas há um tempo considerável afirmaram que o volume absoluto do trabalho ainda é feito de maneira convencional, com o atendimento a requisições dividido entre os profissionais da área por categoria ou área de negócio da empresa, sem maiores análises estratégicas ou visão de médio e longo prazo. Nesse cerne, o comprador C3 mencionou que “a visão interna é de que a área está lá só para fazer compra, sem nenhuma inteligência”, enquanto o gestor G3, por sua vez, disse que “[...] os clientes internos têm dificuldade em confiar que a aquisição será bem feita por Compras”.

Segundo o comprador C1, a baixa relevância de Compras passa por uma falta de entendimento das empresas sobre como a área colabora para o negócio. Nas palavras dele, “[...] muita gente fala que as empresas não dão valor para Compras por não gerar receita, mas não entendem que as reduções das despesas obtidas pela área são muito importantes, pois vão direto para o resultado”.

Apenas um comprador citou haver em sua empresa negociações conduzidas de forma mais estratégica, com acordos de médio e longo prazo estabelecidos em contrato. Esse profissional afirmou que entende que a área de Compras é relevante em sua empresa, sendo procurada para consulta.

4.2.2 Habilidades atuais

Todos os gestores afirmaram que dentre suas principais habilidades atuais estão a comunicação e a relação interpessoal com os *stakeholders*. De acordo com eles, ter um bom relacionamento aliado à comunicação eficiente e flexível facilita o processo de convencimento das outras áreas em situações de absorção das demandas para centralização e facilita a interpretação e a tradução correta das necessidades de seus clientes internos para o mercado, na busca de soluções menos convencionais. Nesse ínterim, o comprador C2 afirmou que a habilidade de comunicação na área de Compras auxilia os clientes internos em suas próprias necessidades. Segundo ele:

O fato de a área se autoatender anteriormente gera dificuldade para detalhar o escopo. Por executarem sempre com o mesmo fornecedor, não havia críticas; e nós precisamos ajudar a explorar para entender e buscar outras possibilidades (informação verbal)¹.

Todos os compradores, por sua vez, declararam que suas principais habilidades atuais são a capacidade analítica e a comunicação eficiente para se aprofundar melhor e entender cada vez mais as necessidades de seus requisitantes, não se atendo ao escopo inicial. Conforme o comprador C3, “se aprofundar nas áreas para entender reduz o medo do solicitante de entregar uma demanda na mão de alguém que não sabe o que precisa ser contratado”.

Dois compradores e um gestor mencionaram, ainda, a importância de definir e trabalhar processos, pois, quando seguidos, estes possibilitam rastrear falhas com intuito de identificar pontos de melhorias e também trazem segurança para os casos de auditoria, já que a área de Compras precisa estar sempre atenta ao cumprimento de regras de *compliance*.

Quando perguntados sobre como obtiveram suas habilidades atuais, gestores e compradores informaram que prevaleceu o *learning on the job*, somando suas experiências práticas a cursos rápidos, como o de técnicas de negociação, e a ferramentas de *strategic sourcing*. Eles também participaram de fóruns promovidos por institutos como o INESUP (Instituto Nacional dos Executivos de Suprimentos) e o INBRASC (Instituto Brasileiro de *Supply Chain*), conhecidos por oferecer cursos rápidos, eventos e congressos. Apesar de haver essa oferta de cursos na área, segundo o gestor G1, “há carência de formação acadêmica para Compras, o que faz com que se aprenda ‘na raça’, com troca de experiências entre os colegas da área”.

¹ Trecho da entrevista realizada com o comprador C2.

Nenhum respondente ressaltou o conhecimento em sistemas e em técnicas de negociação ou o domínio de ferramentas típicas utilizadas pelas áreas de Compras, tais como *Strategic Sourcing* e *Spend Analysis*, como habilidades técnicas principais ou mesmo importantes.

Quando perguntados sobre quais são as principais habilidades de suas equipes atualmente, dois gestores responderam que são o comprometimento e a resiliência; dois afirmaram que seus compradores são bons tecnicamente em ferramentas de compras e em negociação; e um gestor enunciou que sua equipe é bastante conectada com o que acontece fora da empresa.

4.2.3 A academia em relação a Compras

Os gestores, de forma geral, afirmaram que, em alguns casos, a academia foca mais no rigor e menos na relevância. Conforme o gestor G1, “há muito material dentro das normas acadêmicas, muito bem-feitos, mas pouco usuais para a realidade das empresas”. Esse mesmo respondente mencionou que “nessa distância de linguagem, surgem as oportunidades para as empresas de consultorias que, por valores altíssimos, vendem conhecimento moldado exatamente para o que as empresas precisam, em linguagem corporativa”.

Diferentemente dos gestores, a maioria dos compradores tem uma visão mais positiva em relação à academia como caminho para o autodesenvolvimento. Eles declararam sentir falta de programas específicos para Compras e acreditam que haveria público se fossem ofertados cursos de longa duração, como pós-graduações e MBAs focados na área. Segundo o comprador C2, “um curso focado na área, oferecido pelo (meio) acadêmico, contribuiria para dar crédito em [*sic*] nossa profissão”. Corroborando tal colocação, de acordo com o comprador respondente C1, a “formação (acadêmica) dá robustez técnica e gera confiança nos clientes internos em relação à área”.

Três dos quatro compradores mencionaram que os cursos ministrados por institutos de Compras são curtos e “mais do mesmo”, sem novidades ou inovação em conteúdo, e que há necessidade de algo maior e mais elaborado, já que os cursos de especialização de maior duração, como Gestão de Negócios e Gestão Empresarial, não contêm disciplinas de Compras. Nesse sentido, o comprador C3, que até o término desta pesquisa estava com uma especialização em andamento, afirmou sentir falta de conteúdo relacionado à área. Segundo ele:

É complexo para quem busca se desenvolver; não há formação para nós da área e acabamos buscando um curso que mais se assemelha, e então percebe-se que não tem nada de Compras. Hoje no curso que faço, que é MBA em Gestão de Negócios, não fala [sic] nada de Compras [...]. Nós que somos mais antigos na área temos que ter onde aprender mais para ensinar os colegas; a área funciona assim, uns ensinando os outros (informação verbal)².

Ao serem questionados, todos os professores afirmaram não haver uma disciplina específica voltada a Compras na grade dos cursos em que atuam, o que, consequentemente, significa que também não há uma disciplina voltada a compras específicas de indiretos. Segundo o professor P1, “as pessoas não podem confundir *Supply Chain* com Compras; Compras são uma parte de *Supply Chain*”. Apenas o professor que leciona a disciplina de Gestão de Projetos afirma que esta tem foco em compras/aquisições e em desenvolvimento/homologação de fornecedores, tanto de compras de diretos quanto de indiretos.

4.3 Visão futura

4.3.1 Desafios para a área de Compras no futuro

Ao responder à pergunta sobre quais seriam os desafios para a área de Compras no futuro, os quatro gestores apontaram diferentes pontos, porém voltados, essencialmente, a uma mentalidade mais estratégica e de negócio. O gestor G1 afirmou que a área precisa mudar a mentalidade e ajudar mais o negócio a vender. Segundo ele, “um bom comprador precisa ser um bom BP (*business partner*). Ainda de acordo com esse gestor, “a área de Compras deverá ser catalisadora de ideias e inovações, por ser o elo entre a empresa e o mercado”. Nesse sentido, conforme o gestor G3, “a área necessitará de profissionais mais completos, que entendam da cadeia como um todo, (de) processos e soluções para atender com eficiência e responsabilidade”.

Quanto à tecnologia, o gestor G4 mencionou que “no futuro, a tecnologia para automatização de processos operacionais fará com que a área dê foco em [sic] demandas mais estratégicas”. Nesse cerne, para o comprador C4, a tecnologia “fará com que a área fique mais estratégica e com tempo livre para focar em outras frentes e ser mais proativa no apoio a outras áreas”.

² Trecho da entrevista realizada com o comprador C3.

Quando a mesma pergunta foi feita aos compradores, também foram apresentadas respostas distintas, embora algumas coincidam com as dos gestores, como a necessidade de a área ser captadora de oportunidades e inovações, a necessidade de tecnologia para automatizar processos e a necessidade de desenvolvimento para um conhecimento mais amplo da cadeia.

Um ponto mencionado por dois compradores, mas não citado pelos gestores, foi a relevância da área. Segundo o respondente C4, “uma empresa que fatura bem mas gasta muito pode ser menos lucrativa que uma que fatura menos e tem suas despesas bem geridas, e a área de Compras precisa ser vista como primordial para fazer esse trabalho bem-feito”. Nesse ínterim, de acordo com o comprador respondente C2, “o desafio futuro de Compras é conseguir se inserir como parte do negócio e das soluções, ter um papel de relevância e confiança”.

As respostas dos professores coincidiram com a dos profissionais de Compras, no sentido de aprofundamento do conhecimento da cadeia na busca de melhorias, oportunidades e tendências, e também em relação à tecnologia na busca de otimizar a execução dos trabalhos operacionais da área.

Apenas um professor citou a questão da sustentabilidade em função da conscientização e da mudança de hábitos de consumo como um desafio para a área no futuro. Segundo o professor P3, “desde já é preciso se responsabilizar com a cadeia; os clientes cobram isso. Se não comprovar sustentabilidade, o cliente não compra”.

Esse mesmo professor abordou a questão do desafio da transição entre gerações de profissionais da área: os compradores mais antigos têm mais foco em redução de preços e menos habilidade com tecnologia, já os compradores mais jovens na área são mais voltados para inovação, porém pouco resilientes e resistentes à pressão do dia a dia. Ainda no contexto do conflito de gerações, esse professor apresentou como desafio as diferenças de interesses e de ambições entre gerações anteriores e as mais jovens. Segundo ele, “cada vez mais se vê os mais jovens trocarem de emprego por horário flexível, por poder executar atividades mais legais. São outras variáveis. A nova geração busca mais ganhos pessoais, menos materiais”.

4.3.2 Habilidades necessárias aos profissionais no futuro

Durante as entrevistas, foram apontadas diversas habilidades necessárias aos profissionais da área de Compras no futuro. Nessa perspectiva, *network*; conhecimento técnico; relacionamento interpessoal; perfil analítico; empatia; busca contínua de conhecimento; atenção ao mercado; perfil processual; alinhamento aos objetivos da empresa e ser relevante para o negócio foram habilidades mencionadas por mais de um respondente. Já proatividade;

polivalência; criatividade; fluência em língua inglesa; domínio de novas tecnologias de redes de relacionamento e inteligência emocional foram habilidades citadas por apenas um respondente.

Quatro habilidades foram apresentadas por todos os entrevistados e, por isso, serão detalhadas a seguir: i) entender para atender; ii) resiliência; iii) comunicação efetiva; e iv) busca de soluções e inovações.

- Entender para atender: De acordo com os entrevistados, não é suficiente que a área de Compras espere que uma demanda seja especificada detalhadamente por um cliente interno para, então, atendê-la conforme solicitado. É necessário que os profissionais de Compras “mergulhem” na necessidade e entendam, do ponto de vista de quem irá utilizar, qual é o problema para o qual esse material irá atuar como solução. Após entender efetivamente todo o processo, os profissionais de Compras devem, então, buscar soluções no mercado para atender tais necessidades, o que pode transcender o fornecimento puro e simples do material, pois eles exercerão o papel de elo entre as áreas internas e o mercado fornecedor, devendo, assim, trazer solução, inovação e indicação de melhores práticas, mediante o relacionamento com os fornecedores parceiros. Conforme o professor respondente P1, os “compradores tendem a buscar aprender técnicas de negociação, quando, na verdade, o ponto é conhecer o mercado para melhorar as possibilidades de negociação”.
- Resiliência: Esse termo é amplamente utilizado no ambiente corporativo como uma característica esperada dos colaboradores de uma forma geral, tendo sido citado por todos os entrevistados como uma das principais habilidades necessárias àqueles que atuam na área de Compras. A resiliência é a capacidade do indivíduo de lidar com diferentes problemas, de se adaptar a mudanças, de superar obstáculos e de resistir às pressões de situações adversas, tendo, assim, a valência de se recuperar facilmente (ou de se adaptar), sem entrar em conflito psicológico ou emocional. Considerando um mundo em que da mesma forma que ocorrem evoluções previstas acontecem também transformações inimagináveis, é crucial que os profissionais de Compras tenham a habilidade de se adaptar, superar e seguir evoluindo sem que existam maiores abalos ou perdas importantes de *performance*, pois a área como um todo precisa deles para cumprir seu papel e a empresa, por sua vez, depende dos bons resultados da área em relação às aquisições.

- **Comunicação efetiva:** Os profissionais, especialmente os gestores, citaram a comunicação como sendo um problema entre as pessoas e entre as áreas, presente em todas as empresas. Isso faz com que a efetividade de se comunicar internamente e com o mercado seja um desafio do mundo corporativo. Segundo esses profissionais, esse quadro é potencializado pelo aumento de informações sendo disponibilizadas nos mais diferentes meios, sem muito controle, a exemplo das redes sociais, e pelas *fake news*, que dificultam a comunicação efetiva. A comunicação está diretamente ligada à habilidade de entender para atender: é necessário se comunicar com empatia com as áreas que são clientes internos, para entender as necessidades e transmiti-las de maneira assertiva para o mercado e, ainda, intermediar as possibilidades de solução. Em todos os momentos de sua atuação, o profissional de Compras se comunica dentro e fora da organização, por isso, essa habilidade, que já é um desafio atualmente, tende a ser ainda mais fortemente necessária no futuro, segundo os entrevistados. Nesse sentido, o gestor G2 afirmou que “a comunicação eficiente com clientes internos e fornecedores para atender as expectativas é a principal e mais importante habilidade”. Em complementação, o professor P3 acredita que “no futuro, será necessário conhecer e usar novas tecnologias de relacionamento; mesmo que não goste ou não use no pessoal, é necessário saber tudo que agiliza a relação”.
- **Busca de soluções/ inovações:** Os entrevistados reforçaram que Compras não pode ter como referência o que foi feito no passado; o que se espera da área não é um comparativo de cotação com três fornecedores para fechar o pedido com o mais “barato”. Compras cumprindo seu papel de elo entre as necessidades das áreas internas e o mercado fornecedor deve assumir a responsabilidade de trazer para dentro da organização diferentes propostas de soluções, desafiar os parceiros a apresentar produtos inovadores e incentivar as áreas internas a estarem abertas a novas possibilidades.

4.4 Autodesenvolvimento

Após serem pontuadas as habilidades atuais e as que serão necessárias aos desafios da área de Compras no futuro, todos os entrevistados foram questionados sobre onde entendem que os profissionais devem buscar o autodesenvolvimento para obter tais habilidades.

De forma geral, os gestores e compradores apontaram que a busca por autodesenvolvimento deve partir dos próprios profissionais; a maioria deles acredita que isso deve seguir do modo que já vem sendo feito até hoje: aprender fazendo, com os próprios colegas

de área e por meio de cursos, fóruns e congressos que são oferecidos pelos institutos competentes.

Segundo o comprador C1, “Compras se aprende na prática; a vivência que gera experiência”. Sobre esse aspecto, o gestor G1 mencionou ser responsabilidade dos gestores da área de Compras identificar quem tem um bom perfil e desenvolver nessas pessoas a parte técnica, pois trata-se de uma área sem necessidade de maiores qualificações.

Um único comprador afirmou entender que boa parte do desenvolvimento deveria ocorrer por meio da academia e que há necessidade de formação específica para a área de Compras. Como contraponto, também um único gestor mencionou que a academia não é um caminho possível, por ser teórico e pouco aplicável.

4.4.1 A academia como apoio na busca do autodesenvolvimento

A maioria dos gestores e dos compradores concorda que a academia, em sua essência, é um ambiente rico para o autodesenvolvimento, por propiciar aprendizado e compartilhamento de experiências, já que as pessoas estão ali com esse objetivo e, portanto, estão abertas a aprender e a ensinar. De acordo com o comprador C1, “a academia é o ambiente mais rico em experiências para se compartilhar [...]. Não há outro caminho que não o estudo para aprimorar a prática”.

Quando perguntados sobre onde os profissionais devem buscar autodesenvolvimento, apenas o gestor G3 foi taxativo ao afirmar que o meio acadêmico não é um dos caminhos possíveis para essa busca: “Não nas universidades, por ser tão formal e teórico”.

Os professores não tiveram opiniões unânimes; diversos pontos de vista sobre como a academia pode auxiliar na busca do autodesenvolvimento dos profissionais de Compras foram colocados. O professor P1, por exemplo, acredita que deve partir dos profissionais a iniciativa de incentivar a academia a oferecer formação específica para a área, já o professor P2 mencionou o fato de que o ensino não é acessível e de que a academia precisa refletir sobre isso. O professor respondente P2, por sua vez, afirmou que “a prática sempre será importante, mas parar para refletir sobre algo estruturado no aprendizado sempre será necessário”.

Todos os professores entendem que há diferentes formas de a academia apoiar os profissionais de Compras, tendo sido citadas as seguintes:

- Apoio à pesquisa aplicada em desafios alinhados às necessidades de compras;

- Grande poder de contribuição para dimensionar, como curadoria, o que é importante e relevante para a área;
- Adequação de diferentes cursos (técnico, graduação, mestrado, doutorado etc.) para diferentes públicos, de forma a atingir diversos níveis de profissionais da área com linguagem e materiais específicos;
- Criação de cursos com conceito *lifelong learning*, voltados aos executivos, como já está sendo feito pela Fundação Getúlio Vargas, segundo o respondente P2.

Dois de três professores afirmaram haver grandes desafios para os profissionais do meio acadêmico, da mesma forma que há desafios para os profissionais atuantes no mundo corporativo, pois os professores precisam estar sempre atentos e à frente de seu tempo, sendo constantemente cobrados a criar produtos e materiais acadêmicos. Segundo o professor P3, “a academia distancia os professores do ambiente profissional, que se atualiza o tempo todo; assim, o professor também é desafiado a continuar aprendendo”. Esse mesmo professor mencionou a necessidade de atualização constante sobre os fenômenos da atualidade que acontecem independentemente das teorias. Segundo ele:

Tenho medo de que fiquemos muito na academia, voltados para questões técnicas, como custos de transação, por exemplo, se os fenômenos acontecem sem muita regra. A economia de aplicativos é um exemplo de revolução, e o acadêmico precisa conseguir explicar esses fenômenos (informação verbal)³.

4.4.2 As empresas como apoio na busca do autodesenvolvimento

Os gestores foram unânimes ao afirmar que as empresas devem, minimamente, incentivar os colaboradores a buscar o autodesenvolvimento e a reconhecer aqueles que o fazem. Dois de quatro gestores indicaram ser dever das empresas apontar o que elas esperam que os profissionais desenvolvam e dar as diretrizes em relação às habilidades de que precisam e/ou que valorizam, pois a clareza dos objetivos estimula os profissionais a buscar autodesenvolvimento. Nesse sentido, o gestor respondente G2 defende que “as empresas precisam falar o que esperam, pois as energias precisam ser direcionadas”. O professor respondente P3 também abordou a necessidade de as empresas deixarem claro o que esperam da área de Compras. De acordo com ele, “o plano estratégico deve ser claro e refletido nas áreas. Os profissionais devem saber exatamente porque têm tais metas e qual o impacto no

³ Trecho da entrevista realizada com o professor P3.

negócio. Não faz sentido apenas obedecerem a ordens, precisam entender no que colaboram e impactam”.

O gestor G4 informou que sua empresa incentiva o *job rotation*, com intuito de estimular um ambiente que permita a experimentação, sendo receptiva a aprendizagem, mesmo que por meio de erros. Segundo ele: “A empresa (em) que trabalho fez um *workshop* sobre erros para falar sobre inovação”.

Os compradores também mencionaram a falta de reconhecimento, importância e relevância por parte da alta administração em relação à área de Compras, afirmando que esse pode ser um dos motivos pelos quais os profissionais possuem menos formação ou são mais generalistas. Nesse ínterim, o gestor respondente G3 declarou: “Em todas as empresas (por) que passei, a alta direção tem dificuldade de dar autonomia para a área ir além da atividade principal”. Assim, segundo colocado pelo comprador C1, “as pessoas não buscarão se desenvolver e crescer numa área vista como secundária e pouco promissora dentro do negócio”. Nessa mesma linha, conforme o comprador C4, “com a área incentivada, os profissionais teriam motivação para continuar melhorando”.

Dois compradores informaram que quando a empresa faz algum movimento de capacitação, incentivo ou direcionamento do que se espera da área, sempre é algo voltado aos gestores e que as equipes acabam ficando aquém de informações importantes que poderiam desencadear entendimento sobre o que precisa ser buscado de aprendizado.

Os professores P1 e P2 arrazoaram que o autodesenvolvimento é legado ao indivíduo, que precisa se mover e buscá-lo. Consoante o respondente P2, “os profissionais têm que saber qual é o caminho da sua carreira, investir e ser responsáveis pela sua própria trajetória”. Ainda segundo ele, “algumas empresas investem, outras incentivam e outras esperam”. Já o respondente P1 sugeriu que “as empresas devem se aproximar da academia estimulando uma troca, colocando alunos dentro das organizações e colaboradores nas salas de aula”.

Nenhum profissional (entre gestores e compradores) mencionou que as empresas devem custear, investir recursos ou promover o desenvolvimento de seus colaboradores. Apenas o professor P3 defendeu que as empresas deveriam investir financeiramente no desenvolvimento de seus colaboradores, mesmo que fosse promovendo cursos à distância por meio de plataformas de ensino, que têm custos mais baixos. Segundo ele, esse formato não promove a interação, a troca de experiências e o pensamento crítico que ocorrem em sala de aula, mas é um passo à frente e um incentivo ao desenvolvimento do profissional: “não adianta só um discurso de incentivo; é preciso ter compromisso com o desenvolvimento dos seus colaboradores”.

5 DISCUSSÃO

Com o intuito de facilitar a identificação dos achados da pesquisa *versus* a revisão de literatura, julgou-se importante uma discussão comparativa entre a teoria e a prática com foco nos objetivos deste estudo, que são, basicamente, identificar o cenário atual da área de Compras de indiretos, as habilidades atuais dos profissionais, os desafios futuros, as habilidades necessárias que devem nortear o autodesenvolvimento para a evolução da área e como e onde os compradores precisam buscar tal desenvolvimento para tornarem a si próprios e a área mais estratégica e menos tática, de forma a agregar valor e colaborar com as organizações na busca do atingimento de seus objetivos.

5.1 Quanto aos profissionais da área

Quanto às qualificações atuais, identificou-se um certo padrão em relação ao desenvolvimento dos profissionais: todos têm algum curso superior, uma minoria tem alguma especialização; todos aprenderam suas atividades na prática, dentro da própria área com colegas, e participaram de cursos rápidos em institutos específicos.

Identificou-se na pesquisa que a formação acadêmica dos profissionais não é uma preocupação. Conforme mencionado no perfil dos respondentes, há gestores apenas com graduação, sem qualquer especialização, e há alguns compradores que não são bacharéis, mas são tecnólogos e, em alguns casos, em cursos sem qualquer conexão com rotinas de compras, como Gestão de Recursos Humanos. Segundo o comprador C3: “Tive uma colega com cargo de especialista de Compras e formação superior em Educação Física”. Ademais, cabe ressaltar que, de modo geral, os gestores não têm informações precisas sobre a formação de suas próprias equipes.

Na pesquisa junto aos professores entrevistados neste estudo, foi possível identificar que eles, especificamente, não lecionam nenhum curso ou disciplina voltados a formar profissionais de Compras. Assim, aqueles que buscam qualificação por meio de uma especialização acabam por optar por cursos genéricos que, segundo os professores entrevistados, não são dedicados às atividades da área.

5.2 Quanto à área de Compras atualmente

A literatura sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos tem enfatizado a importância de se chamar a atenção das organizações para a área de Compras, porém os dados sugerem que as empresas, tradicionalmente, dão mais foco a compras de diretos do que indiretos, dada sua relevância produtiva. Nesta pesquisa, foi possível identificar que, de fato, a área de Compras de indiretos tem menos relevância nas organizações, exemplo disso é o fato de ter havido apenas um respondente que informou ter um gestor dedicado a indiretos.

De acordo com Kraljic (1983), “Compras estava sobrecarregada com atividades rotineiras e precisava se voltar mais para estratégias de alianças e gestão”. Nesse sentido, esta pesquisa demonstrou que essa evolução necessária ainda não aconteceu, quase quarenta anos depois. Todos os respondentes afirmaram não estar com as compras de indiretos centralizadas em suas empresas e que há um volume bastante alto de compras pontuais na área, que não são conduzidas de maneira estratégica. Mesmo os que informaram estar com as áreas mais estruturadas afirmam que ainda há muito a evoluir. Nesse contexto de atividades operacionais e estratégicas, Carrasco (2015) elucida que, em níveis elevados de maturidade em compras, as atividades operacionais são automatizadas com ferramentas de tecnologia e o tempo é investido em atividades estratégicas.

Alguns desafios enfrentados pela área de Compras de indiretos atualmente e mencionados pelos gestores foram também assinalados na literatura, como a dificuldade de identificar o quanto o volume de indiretos representa nos gastos da empresa, dado o fato de as compras estarem espalhadas nas áreas e as informações não estarem padronizadas.

No que se refere à centralização, esta pesquisa indicou que o principal motivo pelo qual as empresas não têm as compras de indiretos centralizadas é a resistência das áreas em acreditar que outra área conseguirá atender suas demandas específicas. Este trabalho verificou, ainda, que os compradores informaram tratar a maioria absoluta das demandas de maneira mais operacional, menos estratégica, indicando, assim, a pouca evolução da área em tecnologia.

5.3 Quanto às habilidades atuais

Os gestores afirmaram que suas principais habilidades atuais são a comunicação e a relação interpessoal, enquanto os compradores disseram que suas principais habilidades atuais são a capacidade analítica e o aprofundamento nos escopos das demandas recebidas, o que também exige as habilidades mencionadas pelos gestores. Quando perguntados sobre as

habilidades atuais mais importantes em suas equipes, foram citadas questões comportamentais, como comprometimento, resiliência e interesse em acompanhar as constantes mudanças. Karttunen (2018), em uma revisão de literatura que contemplou 57 artigos, apontou uma frequente aparição de habilidades que coincidem com os achados desta pesquisa, tais como comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e análise de custos.

Nenhum gestor indicou haver em suas equipes as habilidades mais importantes apontadas por eles mesmos (comunicação e relacionamento interpessoal) e pelos compradores (ser analítico e explorar os escopos), o que possibilita identificar que não há alinhamento dentro da empresa e da própria área sobre o que deve ser prioritariamente desenvolvido. Ademais, nenhum entrevistado se referiu às habilidades técnicas, e apenas um gestor ponderou a formação acadêmica como algo importante, o que reforça não ser essa uma preocupação na área.

5.4 Quanto aos desafios para o futuro

De forma geral, na revisão de literatura foi possível identificar como principais desafios futuros para a área de Compras: a necessidade de alinhamento da área à estratégia da companhia; a atuação da área como elo entre a organização e o mercado para a busca de inovação; a formação de parcerias de longo prazo; o relacionamento intra e interorganizacional; a colaboração e a gestão da cadeia; a sustentabilidade; e os fatores de legitimidade, como contribuição percebida na busca de vantagem competitiva. Já os entrevistados (gestores, compradores e professores) aludiram como principais desafios futuros para a área: tornar-se mais próxima das demais áreas; ser uma catalisadora de ideias no mercado; ter profissionais que entendam a cadeia como um todo; e a necessidade de tecnologias para automatização de processos operacionais.

Assim, há na literatura e na pesquisa alguns pontos convergentes, tais como alinhamento entre as necessidades da área de Compras e da empresa; atuação como elo para captação de inovação; entendimento abrangente da cadeia; e legitimidade/relevância da área. Nesse cerne, consoante Karttunen (2018), a área de Compras demanda uma abordagem empresarial que é, em muitos aspectos, comparável à de um empreendedor, que faz análise do ambiente, associa informações e avalia a viabilidade das ideias.

Diversos profissionais apresentaram a tecnologia para automatização de processos operacionais como um dos desafios para o futuro, para que seja dado um maior foco aos processos estratégicos, o que a Kim et al. desde 2004 já apontavam como uma necessidade futura. Os compradores também pontuaram a obtenção de uma maior relevância para a área de

Compras dentro das organizações como um desafio futuro. Ademais, uma ampla gama de organizações e indústrias apontam para um futuro em que a função de Compras é vista como estratégica nos negócios, gerando valor.

5.5 Quanto às habilidades necessárias para o futuro

A falta de habilidades é reconhecida como uma importante fonte de riscos na cadeia de suprimentos (DUBEY et al., 2018). De acordo com Barnes e Liao (2012) a competitividade de uma empresa está ligada ao aumento de seu capital humano por meio do desenvolvimento das habilidades de seus funcionários e da criação de características únicas, distintas e de competências essenciais difíceis de imitar. Assim, é importante transferir as competências das pessoas do nível individual para o nível intra e interorganizacional, já que competências não são capacidades isoladas do indivíduo ou das organizações, mas da interação de ambos (DERWIK; HELLSTRÖM; KARLSSON, 2016).

Segundo Derwick et. al (2016) em sua revisão de literatura, as publicações em relação a competências em *Supply Chain Management* (SCM) são classificadas em três níveis de análise e quatro elementos de competência. Os níveis de análise são:

- Nível individual: refere-se a competências/habilidades inerentes ao indivíduo;
- Nível intraorganizacional: refere-se a competências/habilidades para diferentes funções dentro de uma organização;
- Nível interorganizacional: refere-se a competências/habilidades para diferentes funções entre organizações.

Os elementos de competência, por sua vez, são:

- Competência funcional: refere-se a habilidades para funções de níveis operacional, tático e estratégico;
- Competência relacional: refere-se a habilidades para se relacionar com todas as partes interessadas possíveis, como funcionários, clientes, fornecedores, departamentos etc.;
- Competência gerencial: refere-se a todas as habilidades inerentes a aspectos de gerenciamento de SCM, tais como implementação de novos negócios, controle e avaliação, gestão de recursos (incluindo pessoas) e desenvolvimento geral da estratégia;

- Competência comportamental: refere-se a atitudes e comportamentos dos colaboradores, de forma a colocar em prática habilidades como criatividade ou orientação para mudanças, por exemplo.

Na revisão de literatura deste estudo, identificou-se um total de 21 habilidades necessárias para o futuro. Os gestores citaram um total de 13 habilidades, assim como os compradores; 9 delas foram habilidades em comum. Os professores, por sua vez, citaram 11 habilidades necessárias para o futuro, 8 delas referenciadas na literatura. No quadro 6, a seguir, é possível observar as habilidades que foram encontradas na revisão de literatura e aduzidas por gestores, compradores e/ou professores, classificadas de acordo a matriz de critérios de níveis de análise e elementos de competência mencionados acima.

Embora diversas habilidades necessárias aos profissionais do futuro tenham sido citadas durante a pesquisa, quatro foram mencionadas por todos os entrevistados e também foram observadas na literatura: i) entender para atender; ii) resiliência; iii) comunicação efetiva; e iv) busca de soluções e inovações. Todas elas foram abordadas detalhadamente anteriormente.

Shub e Stoebraker (2009) apontam que há uma mudança nas cadeias de suprimentos modernas em direção a uma estratégia mais baseada em relações, e isso fica evidente também neste estudo, já que três das quatro habilidades citadas por todos os respondentes são relacionais.

Comparando a literatura com os achados da pesquisa, é possível identificar menção a habilidades compatíveis, mesmo não sendo citadas da mesma forma, tais como entender para atender, que está ligada à resolução de problemas e à análise de custos, bem como comunicação, que tem conexão com a influência, persuasão e inteligência emocional, já que é difícil se comunicar de forma eficaz sem uma quantidade suficiente de inteligência emocional (KARTTUNEN, 2018). A habilidade de práticas em negócios sustentáveis, por exemplo, foi mencionada somente por um professor, estando, contudo, presente na literatura.

O APQC (American Productivity & Quality Center – Centro Americano de Produtividade e Qualidade), que é referência em fornecer informações e dados para que as organizações possam se apoiar para a tomada de decisões e identificar necessidades de desenvolvimento, conduziu uma pesquisa recentemente, em 2019, com intuito de identificar as dez habilidades internas e externas relativas a relacionamentos consideradas mais importantes para os profissionais de compras no futuro. Tais habilidades são listadas a seguir.

- Ética nos negócios;

- Comunicação;
- Gerenciamento de partes interessadas;
- Construção e gerenciamento de relacionamento;
- Gerenciamento de relacionamento com fornecedores;
- Pensamento crítico;
- Liderança;
- Tomada de decisão complexa;
- Negociação tradicional;
- Trabalho em equipe.

Oito das dez habilidades citadas envolvem construção e manutenção de relacionamentos. Também cabe ressaltar que oito das habilidades identificadas na pesquisa realizada pelo APQC coincidem com os achados deste estudo no Brasil. Apenas as habilidades relativas à ética nos negócios e à liderança não foram mencionadas.

Em relação à ética, apenas um comprador mencionou em sua entrevista a importância de haver processos bem definidos, devido ao fato de a área de compras ser alvo frequente de auditorias e submetida a regras de *compliance*. Entretanto, é importante esclarecer que a consideração feita pelo respondente foi mais voltada à questão de gestão de processos. É válido, ainda, ressaltar que, nos Estados Unidos, a ética encabeça a lista de habilidades apresentadas na pesquisa, já que práticas antiéticas podem causar sérios problemas para as organizações.

Quanto à liderança, é possível identificar alguma semelhança com as habilidades de influência e persuasão, porém, considerando que o sentido da palavra “liderança” mencionado na pesquisa do APQC está ligado a orientar, ajudar e servir como referência, não há associação direta com quaisquer das habilidades mencionadas neste estudo, tanto pela literatura quanto pelos entrevistados.

Por outro lado, habilidades importantes para que a área de Compras se torne, de fato, estratégica nas organizações — o que consiste no objetivo principal da pesquisa do APQC —, tais como contribuição percebida e alinhamento à estratégia da empresa, não constam no *ranking*. Também não houve indicação de habilidades para a prática de negócios sustentáveis, o que, evidentemente, é um desafio e uma necessidade futura, não apenas no Brasil e nos Estados Unidos, mas em todo o mundo.

Quadro 6 – Habilidades por nível de análise e competência

Habilidades	Individual	Intraorganizacional	Interorganizacional
Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia para trabalhos operacionais • Capacidade analítica e processual • Negociação • Inglês fluente • Conhecimento técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de custos • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se aplica
Relacionais	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunicação efetiva</i> • Domínio de redes de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entender para atender</i> • Participação em processos <i>End to End</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Busca de solução e inovação</i> • Colaboração em cadeia • <i>Network</i>
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito empreendedor • Resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento à estratégia da empresa • Contribuição percebida 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção ao mercado • Prática em negócios sustentáveis • Busca de vantagem competitiva
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resiliência</i> • Busca contínua por conhecimento • Inteligência emocional • Criatividade • Empatia • Proatividade • Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Influência e persuasão • Polivalência 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento interpessoal • Elo entre a empresa e o mercado

Fonte: Adaptado de Derwik e Hellstrom (2016)

5.6 Participação das empresas e da academia

Foi possível identificar que as empresas evoluíram a área de Compras de indiretos a passos lentos e que a academia acompanhou esse ritmo desacelerado, já que, segundo apontado pelos gestores, compradores e professores entrevistados neste estudo, não há oferta de formação ou de disciplinas específicas para a área nos cursos existentes.

Todos os respondentes concordaram que a busca pelo autodesenvolvimento deve partir do indivíduo. As repostas dos gestores sobre como e onde realizar essa busca foram de que se deve seguir com o que já é feito hoje: na prática, com colegas e em cursos rápidos, já que a academia tem maior foco no rigor acadêmico e menor foco na aplicabilidade prática. Já os compradores indicaram a academia como um caminho possível para ajudar os profissionais a se prepararem para o futuro.

Para os professores, por sua vez, a academia pode ajudar viabilizando cursos moldados para atingir diferentes níveis de profissionais na área (de analistas a executivos), com uma linguagem mais voltada ao meio corporativo. Eles também afirmaram que os profissionais atuantes no ambiente acadêmico têm importantes desafios de constante criação de conteúdo e de atualização do que acontece fora da academia e que não está previsto na teoria, como os fenômenos de aplicativos.

Nenhum profissional declarou que as empresas devem custear o ensino, mas todos concordam que elas podem colaborar incentivando de fato a busca pelo autodesenvolvimento, e que podem fazê-lo indicando quais são as expectativas e necessidades da companhia em relação à área de Compras; assim, as pessoas entenderão o que é esperado e buscarão o aprimoramento necessário. Contudo, vale ressaltar que todos os profissionais indicaram que a área de Compras não é vista como relevante para a empresa, mas sim como secundária e pouco promissora aos negócios.

Com intuito de facilitar a identificação dos principais achados na literatura e identificados na pesquisa, o quadro 7 traz um resumo dos pontos apresentados.

Quadro 7 – Principais achados na literatura e na pesquisa

Item	Forma de identificação
Há um padrão de desenvolvimento dos profissionais.	Gestores e compradores
Não há preocupação em relação à formação acadêmica.	Gestores e compradores
Não há oferta de cursos e disciplinas na academia.	Gestores, compradores e professores
Importância de chamar a atenção da alta administração.	Gestores, compradores e literatura

Item	Forma de identificação
Maior foco em compras de diretos do que de indiretos.	Gestores, compradores e literatura
Sobrecarga de atividades operacionais.	Gestores, compradores e literatura
Tecnologia para automatização das demandas operacionais e foco no estratégico.	Gestores, compradores e literatura
Dificuldade de identificar volumes – descentralização.	Gestores, compradores e literatura
Resistência das demais áreas em direcionar as demandas para a área de Compras.	Gestores, compradores e literatura
Principais desafios futuros: alinhamento de Compras com a empresa, elo para captação de inovação, entendimento abrangente e relevância da área.	Gestores, compradores e literatura
Principais habilidades: entender para atender, resiliência, comunicação efetiva e busca por soluções e inovações.	Gestores, compradores, professores e literatura
Pouca evolução da área de Compras de indiretos nas organizações e na academia.	Gestores, compradores e professores
O autodesenvolvimento deve partir do indivíduo.	Gestores, compradores e professores
A busca pelo desenvolvimento pode ser apoiada pela academia.	Compradores e professores
As empresas podem apoiar dando diretrizes e reconhecendo legitimamente os que buscam autodesenvolvimento.	Gestores, compradores e professores

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

6 CONCLUSÃO

Neste estudo, foi possível traçar um perfil acadêmico e profissional da área de Compras relativamente padronizado: a área é uma porta de entrada para profissionais com pouca ou nenhuma experiência, que iniciam em atividades básicas, de apoio, sendo possível trilhar um caminho de crescimento que exige, basicamente, se dedicar e aprender com quem sabe. Eles ingressam em uma faculdade, na maioria dos casos, em cursos ligados à Administração de Empresas, se tornam compradores e vão crescendo passo a passo nessa posição (júnior, pleno e sênior). Os profissionais com mais experiência e com perfil de liderança chegam a alcançar posições de chefia (coordenação e gerência).

Nessa trajetória, os profissionais passam por diversas empresas de diferentes segmentos e buscam se qualificar por meio de eventos ou de cursos em institutos voltados à área de Compras. O crescimento ocorre em função do desempenho, por isso a maioria dos gestores não segue na busca pelo autodesenvolvimento acadêmico e também não incentiva seus subordinados nessa procura.

Em relação ao cenário atual da área de Compras, há uma complexidade para identificar os volumes totais de gastos com indiretos nas organizações, o que faz com que a área não tenha visibilidade do potencial de resultados possíveis de serem alcançados, e isso está em linha com os achados na teoria. Por outro lado, os processos que estão sob responsabilidade de Compras ainda são conduzidos de maneira operacional; os profissionais se dizem cientes de que deveriam atuar de maneira mais estratégica, porém estão sobrecarregados.

Sobre a sobrecarga de trabalho operacional, foi mencionado pelos profissionais como um desafio para o futuro a automatização de processos para maior foco no aspecto estratégico, ponto esse citado na literatura há mais de quinze anos. Desde então, foram disponibilizadas no mercado diversas plataformas de *e-Procurement* voltadas a atender exatamente essa necessidade e ainda a viabilizar uma capacidade de absorção de maior volume de demandas.

A postura de não efetivar as soluções conhecidas para superar as dificuldades que impedem a evolução da área de Compras dificulta o processo de convencimento de que há potencial para o alcance de melhores resultados, evidenciando uma falta de maturidade da área, que mesmo com a ciência de estar aquém do ideal, mantém uma postura de quase sempre “terceirizar” a responsabilidade, atribuindo o insucesso à falta de relevância dada pela empresa e à falta de apoio por parte da alta administração.

A área de Compras do futuro precisa ser o elo entre a empresa e seus parceiros na busca de soluções e inovações e necessita saber se comunicar com os *stakeholders* de forma a

consolidar uma parceira de interesse comum, não somente como uma maneira de buscar economia, mas também como uma forma de maximizar ganhos. Isso envolve as quatro principais habilidades apontadas nesta pesquisa (entender para atender, resiliência, comunicação efetiva e busca de soluções e inovações) e é a isso que a literatura se refere quando menciona que somente há legitimidade da área quando há valor percebido internamente.

Em relação à busca pelo autodesenvolvimento, todos os profissionais concordam que a academia é, por conceito, um ambiente que agrega valor ao desenvolvimento, embora os gestores sinalizem que há muito foco em rigor e pouco foco em relevância, e os compradores apontem que faltam cursos específicos para Compras.

Considerando as habilidades necessárias para o futuro apontadas nesta pesquisa, verificou-se que nenhuma está ligada ao aprendizado técnico sobre metodologias e processos específicos operacionais de compras, o que indica que os cursos rápidos existentes e o aprendizado dentro da própria área entre colegas têm sido efetivos para o desenvolvimento técnico dos profissionais.

Embora os compradores tenham mencionado a necessidade de haver um MBA ou uma outra pós-graduação em Compras, é importante refletir sobre qual seria o conteúdo de um curso nesse segmento, já que as habilidades necessárias estão ligadas ao engajamento com o negócio, à atuação estratégica enquanto área e enquanto profissional, à comunicação efetiva e à busca de soluções inovadoras. Isso permite concluir que não necessariamente falta formação para Compras, mas sim entendimento por parte dos profissionais de que as habilidades necessárias estão muito mais ligadas à gestão de negócios/da empresa, à cadeia de abastecimento como um todo e ao empreendedorismo e que, nesse sentido, há várias opções de especialização disponibilizadas por diversas instituições de ensino. Compras é, em muitos aspectos, semelhante a um empreendedor, cujas principais habilidades compreendem três componentes: i) analisar o ambiente; ii) agregar informações desconectadas; e iii) avaliar a viabilidade de ideias (KARTTUNEN, 2018).

Um ponto importante a ser destacado é que os profissionais afirmam de forma equivocada que não há aplicabilidade teórica para a área de Compras, pois há teorias amplamente utilizadas no dia a dia como ferramentas na gestão de categorias, de riscos e de fornecedores, como a matriz de Kraljic (1983) e a cadeia de valor. Também foi possível observar que questões como conflito de gerações e mudança de hábitos de consumo voltados à questão da sustentabilidade foram pontuadas apenas pelos professores, o que demonstra uma falta de visibilidade dessa tendência por parte dos gestores e dos compradores. Esses assuntos

são exemplos de temas fortemente explorados na academia e que têm impacto direto na área de Compras, independentemente de haver disciplinas específicas ou não.

É consenso entre os entrevistados, incluindo aqui os professores, que o autodesenvolvimento deve partir do indivíduo, mas que as empresas podem e devem ajudar, sendo incentivadoras genuínas dessa busca e dando clareza sobre os objetivos a serem alcançados para que a área obtenha autonomia e importância. A maioria das empresas considera relevante a formação acadêmica de um candidato apenas no momento da entrevista: o ideal é que os profissionais já venham preparados, formados. Assim, cada vez mais, as empresas atribuem tão somente aos profissionais a busca pelo aprendizado e não investem nem se preocupam em estimular e acompanhar o desenvolvimento de seus colaboradores. Por esse motivo, é comum a busca por uma formação com foco em se movimentar no mercado, via de regra em instituições de renome, que dão mais credibilidade ao currículo. No entanto, as organizações não são feitas de busca de profissionais bem formados no mercado: é necessário haver estímulo e reconhecimento interno, para que os colaboradores busquem se desenvolver para ficar, e não para sair.

Há um grande desestímulo na busca pelo autodesenvolvimento na área de Compras, pois não há necessidade de formação específica, os gestores não se preocupam com a formação acadêmica dos subordinados, a empresa não reconhece a área como relevante para o negócio e não há foco específico na área por parte da academia. Essa constatação é ratificada pela verificação de que dos oito entrevistados (gestores e compradores) apenas dois estão estudando.

Assim, conclui-se terem sido obtidas as respostas à pergunta: *“Quais são as principais habilidades necessárias aos profissionais da área de Compras de indiretos no futuro e como os compradores de materiais indiretos devem se preparar para essa evolução?”*. Nessa perspectiva, nas recomendações a seguir, é possível identificar orientações úteis aos profissionais da área, às organizações e à academia, no sentido de buscar o avanço contínuo no profissionalismo e na maturidade da função de Compras.

7 RECOMENDAÇÕES

Todas as partes podem e devem fazer parte da evolução da área de Compras de indiretos, porém cabe aos próprios gestores e compradores deixar a posição de “vítimas” da empresa que não reconhece e/ou da academia que não desenvolve a área e passar a protagonizar a mudança.

A postura passiva representa o oposto de uma das principais habilidades necessárias abordadas ao longo desta pesquisa: a resiliência. É preciso que os profissionais façam acontecer o que já sabem que precisa ser feito para que a área tenha uma atuação, de fato, mais estratégica.

Uma vez identificadas as habilidades necessárias e esperadas do profissional de Compras no futuro, cabe a ele próprio fazer uma autoanálise e, de maneira consciente, buscar esse autodesenvolvimento e trabalhar para que a área tenha uma atuação efetivamente relevante nas organizações, se posicionando como aliada dos clientes internos e fazendo seu papel de intermediar as necessidades entre a companhia e o mercado fornecedor. Como bem resumiu o professor P3, “o ideal seria ter, no futuro, a área formada por profissionais com muito mais capacidade de compreensão do valor da compra do que do menor preço”. A partir dessa busca por uma posição de relevância, os profissionais terão mais força para fazer com que as empresas e a academia percebam que, de fato, eles precisam ser reconhecidos e constantemente desenvolvidos.

A academia, de uma forma geral, deve refletir sobre uma maior abordagem e disponibilidade de disciplinas e conteúdos voltados à área de Compras atualmente. Não necessariamente devem ser criados cursos de especialização específicos de longa duração, mas um grande passo pode ser dado com uma maior oferta de disciplinas nos cursos já existentes, com foco na importância da atuação da área no contexto do negócio e no direcionamento dos professores para a produção de conteúdo voltados à área, aplicáveis, inclusive à graduação, em cursos como Administração de Empresas, que é a principal formação dos compradores.

Também é viável avaliar a possibilidade de disponibilizar cursos menos robustos, adequados aos diferentes níveis de profissionais, tornando-os, assim, mais acessíveis e fazendo-os presentes no caminho de desenvolvimento da área de Compras. Dessa forma, é possível apoiar e proporcionar a disseminação da importância da teoria durante o crescimento do profissional, pois na área de Compras prevalece o compartilhamento de conhecimento na prática e entre colegas.

A proximidade entre a academia e as empresas também facilita o autodesenvolvimento dos colaboradores. Para isso, é necessário que a academia se valha de uma linguagem mais corporativa, com mapeamento de oportunidades, estudos embasados, pesquisas e melhores práticas, não somente em Compras, mas na cadeia de abastecimento como um todo, o que também incentiva os profissionais a buscarem a academia para se autodesenvolver, reduzindo a percepção de que a teoria não é aplicável.

Nenhum dos profissionais e a maioria dos professores entendem que as empresas não necessariamente precisam investir financeiramente para apoiar a busca pelo

autodesenvolvimento. Porém, é unânime entre eles, e também foi identificado na literatura, que essa busca de relevância para a área junto à alta administração já vem de longa data, e que de nada irá adiantar a busca de desenvolvimento por parte dos profissionais se as empresas sempre mantiverem as portas fechadas para a ascensão da área e não indicarem quais são suas expectativas em relação aos objetivos a serem atingidos.

As empresas precisam sair de um discurso institucional de apoio ao autodesenvolvimento e reconhecer, de fato, aqueles que o fazem, enaltecendo sem deixar passar despercebidos os movimentos de busca de aprendizado. É necessário também que elas abram as portas para a academia, formando parcerias que vão além de negociar descontos para seus funcionários, trabalhando em conjunto, buscando apoio para solução de *cases*, trazendo a academia para dentro das organizações e utilizando mais a pesquisa como forma de resolver situações do cotidiano. A academia pode ajudar as empresas, inclusive, a propor melhorias no mundo dos negócios, nos moldes do que é feito hoje por consultorias, que vendem para as organizações conhecimento embasado em teorias e em pesquisas adaptadas ao formato e à linguagem corporativa.

7.1 Limitações do estudo

Esta pesquisa teve seu foco restrito a compras de materiais indiretos, considerando aquisições de todo e qualquer material que não esteja ligado ao processo produtivo das organizações. Desse modo, foram consideradas todas as aquisições de materiais indiretos, independentemente da aplicação dentro de cada empresa, como compras de Capex (investimento), Opex (despesas), MRO etc. Assim, não foi abordado neste estudo o processo de compras de serviços indiretos, pois esse tipo de contratação demanda outra abordagem, o que consiste em uma oportunidade para dar continuidade a este estudo em pesquisas futuras.

Deve-se considerar, ainda, que a utilização de amostras foi fator um limitante, dada a quantidade de entrevistados, de modo que os resultados apresentados podem não refletir a realidade absoluta do cenário de Compras como um todo, bem como da academia. Nesse sentido, foram consideradas apenas empresas brasileiras, de forma que a realidade em empresas multinacionais em relação à área de Compras pode ser diferente. É possível, ainda, haver ofertas de cursos ou disciplinas específicas para a área em outras instituições não averiguadas, já que este trabalho se ateve a duas instituições de ensino. Dessa forma, essas são oportunidades a serem exploradas em estudos e pesquisas mais abrangentes no futuro.

Por fim, é recomendável a aplicação desta pesquisa junto aos clientes internos da área de Compras, com o intuito de identificar a percepção de fora da área em relação às habilidades necessárias e às expectativas a serem atendidas por Compras e seus profissionais no cenário atual e futuro.

REFERÊNCIAS

- AK, Melek Akın; WYNSTRA, Finn; VAN RAAIJ, Erik M. An exploratory analysis of the relationship between purchase category strategies and supply base structure. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 21, n. 3, p. 204-219, 2015.
- ANSARI, Zulfiqar N.; KANT, Ravi. A state-of-art literature review reflecting 15 years of focus on sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 2524-2543, 2017.
- BALS, Lydia; LAINE, Jari; MUGURUSI, Godfrey. Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternatives. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 1, p. 41-58, 2018.
- BARNES, Jane; LIAO, Ying. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 2, p. 888-899, 2012.
- BLAZZIN, Cristiane. Inteligência em Compras. **GV Executivo**, v. 16, n. 6, p. 39-43, 2017.
- BOULAYE, Pierre de la et al. Revolutionizing indirect procurement for the 2020s. **McKinsey & Company**, n. apr. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/revolutionizing-indirect-procurement-for-the-2020s>. Acesso em: 31 mar. 2020.
- CARR, Amelia S.; SMELTZER, Larry R. An empirically based operational definition of strategic purchasing. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 3, n. 4, p. 199-207, 1997.
- CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony; LADO, Augustine A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 505-523, 2004.
- CORBETT, Charles J.; DECROIX, Gregory A. Shared-savings contracts for indirect materials in supply chains: Channel profits and environmental impacts. **Management Science**, v. 47, n. 7, p. 881-893, 2001.
- COX, Andrew. et al. Sourcing Indirect Spend: A survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 41, n. 2, p. 39-51, 2005.
- CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. p. 185-209, 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DERWIK, Pernilla; HELLSTRÖM, Daniel; KARLSSON, Stefan. Manager competences in logistics and supply chain practice. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4820-4825, 2016.
- DUBEY, Rameshwar et al. Skills needed in supply chain-human agency and social capital

analysis in third party logistics. **Management Decision**, v. 56, n. 1, p. 143-159, 2018.

DUBOIS, Anna; ARAUJO, Luis. Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 13, p. 170-181, 2007.

ELLRAM, Lisa M.; CARR, Amelia. Strategic Purchasing: A history and review of the literature. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 30, n. 1, p. 9-19, 1994.

FAWCETT, Stanley E. et al. A trail guide to publishing success: Tips on Writing Influential Conceptual, Qualitative, and Survey Research. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 1, p. 1-16, 2014.

GIUNIPERO, Larry C.; DENSLOW, Diane; ELTANTAWY, Reham. Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 6 SPEC. ISS., p. 602-613, 2005.

GIUNIPERO, Larry; HANDFIELD, Robert B.; ELTANTAWY, Reham. Supply management's evolution: Key skill sets for the supply manager of the future. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 822-844, 2006.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. Adoption of e-procurement in Hong Kong: An empirical research. **International Journal of Production Economics**, v. 113, n. 1, p. 159-175, 2008.

HOFFMAN, Steve; IBANEZ, Patricio; LIETKE, Britta. Turning indirect sourcing into a multimillion-dollar profit center. **McKinsey & Company**. jun. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/turning-indirect-sourcing-into-a-multimillion-dollar-profit-center>. Acesso em: 31 mar. 2020.

KARTTUNEN, E. **Compras e gestão da oferta habilidades revisitado**: uma extensa revisão da literatura. v. 25, p. 3906-3934, 2018.

KAUFMANN, Lutz; CARTER, Craig R. Deciding on the mode of negotiation: To auction or not to auction electronically. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 1, p. 15-26, 2004.

KAUPPI, Katri et al. Tools without skills: Exploring the moderating effect of absorptive capacity on the relationship between e-purchasing tools and category performance. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, n. 7, p. 828-857, 2013.

KIM, Joong-In; SHUNK, Dan L. Matching indirect procurement process with different B2B e-procurement systems. **Computers in Industry**, v. 53, n. 2, p. 153-164, 2004.

KIM, Minkyun; SURESH, Nallan C.; KOCABASOGLU-HILLMER, Canan. A contextual analysis of the impact of strategic sourcing and E-procurement on performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, p. 1-16, 2015.

LAMBERT, Douglas M.; ENZ, Matias G. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 1-16, 2017.

LAU, Antonio K. W. Training needs of purchasing and supply management personnel in Hong Kong. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 5, p. 400-415, 2010.

NARASIMHAN, Ram; JAYARAM, Jayanth; CARTER, Joseph R. Empirical examination of the underlying dimensions of strategic purchasing competence. **Proceedings — Annual Meeting of the Decision Sciences Institute**, v. 3, n. 1, p. 1242-1244, 1998.

NEERAJA, B.; MEHTA, Mita; CHANDANI, Arti. Supply Chain and Logistics for the present day business. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, n. 14, p. 665-675, 2014.

PAULRAJ, Antony; CHEN, Injazz J.; FLYNN, James. Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 12, n. 3, p. 107-122, 2006.

PRAJOGO, Daniel; SOHAL, Amrik. Supply chain professionals: A study of competencies, use of technologies, and future challenges. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, n. 11, p. 1532-1554, 2013.

RIDDER, Hans-Gerd. et al. Book Review: Qualitative data analysis. A methods sourcebook. **Zeitschrift für Personalforschung**, v. 28, n. 4, p. 485-487, 2014.

ROWLEY, Jennifer. Conducting research interviews. **Management Research Review**, v. 35, n. 3-4, p. 260-271, 2012.

SCHWEIGER, Jörg. Development of a Purchasing and Supply Management Maturity Framework. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 1, p. 11, 2015.

SHOU, Yongyi; WANG, Weijiao. Multidimensional competences of supply chain managers: an empirical study. **Enterprise Information Systems**, v. 11, n. 1, p. 58-74, 2017.

SHUB, Allen N.; STONEBRAKER, Peter W. The human impact on supply chains: Evaluating the importance of “soft” areas on integration and performance. **Supply Chain Management**, v. 14, n. 1, p. 31-40, 2009.

SPINA, Gianluca. et al. Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 1202-1212, 2013.

SUBRAMANIAM, Chandrasekar; SHAW, Michael J. The Effects of process characteristics on the value of B2B e-Procurement. **Information Technology and Management**, v. 5, n. 1-2, p. 161-180, 2003.

TASSABEHJI, Rana; MOORHOUSE, Andrew. The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 1, p. 55-68, 2008.

TATHAM, Peter et al. Supply chain management skills to sense and seize opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 2, p. 266-289, 2017.

TCHOKOGUÉ, André et al. Intra-organizational legitimization strategies used by purchasing managers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 23, n. 3, p. 163-175, 2017.

TUTEJA, Gurjeet S. **How Indirect Procurement needs to be focused upon?** 2003. Disponível em: <http://hosteddocs.ittoolbox.com/GT122904.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

ÚBEDA, Ricardo; ALSUA, Carlos; CARRASCO, Nelson. Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 177-188, 2015.

VIVALDINI, Mauro. Influenciadores da Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 3, p. 95-114, 2017.

YANG, Chen-Lung et al. Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: An international comparison. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, n. 1, p. 49-68, 2013.

YU, Seunghee et al. E-Procurement Infusion and Operational Process Impacts in MRO Procurement: Complementary or Substitutive Effects? **Production and Operations Management**, v. 24, n. 7, p. 1054-1070, 2015.

ZHENG, Jurong et al. An analysis of research into the future of purchasing and supply management. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 13, n. 1, p. 69-83, 2007.

APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE COMPRAS

	TEMA		GESTORES DE COMPRAS DE INDIRETOS
A	Perguntas para entender a empresa	A1	Qual é o porte de sua empresa (pequena, média ou grande)?
		A2	Qual é o segmento em que sua empresa atua?
		A3	Explique como funciona a compra de indiretos em sua organização e o peso dessas compras nos custos de sua empresa em relação ao total de gastos da companhia.
B	Perguntas para entender o perfil profissional atual	B1	Fale sobre sua trajetória profissional e sobre como você passou a atuar em compras de indiretos.
		B2	Quantos profissionais de compras de indiretos estão sob sua gestão?
		B3	Qual é sua formação acadêmica?
		B4	Qual é a formação acadêmica de seus subordinados?
		B5	Quais são as suas principais habilidades atuais? Pode dar exemplos de como isso se reflete em sua atuação?
		B6	Quais são as principais habilidades de sua equipe atual?
C	Perguntas para entender quais são as habilidades necessárias para o futuro	C1	Quais são os principais desafios para as áreas de Compras no futuro?
		C2	Quais são as cinco principais habilidades para o gestor de Compras de indiretos no futuro?
		C3	Quais são as cinco principais habilidades para os compradores de indiretos do futuro?
D	Perguntas para entender as necessidades de autodesenvolvimento	D1	Onde os profissionais buscaram desenvolvimento para obter as habilidades atuais?
		D2	Onde os profissionais devem buscar autodesenvolvimento para obter as futuras habilidades necessárias?

	TEMA		GESTORES DE COMPRAS DE INDIRETOS
D	Perguntas para entender as necessidades de autodesenvolvimento	D3	Como o ambiente acadêmico pode auxiliar na obtenção de habilidades?
		D4	Como as empresas podem auxiliar na obtenção de habilidades?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COMPRADORES

TEMA		COMPRADORES	
A	Perguntas para entender a empresa	A1	Qual é o porte de sua empresa (pequena, média ou grande)?
		A2	Qual é o segmento em que sua empresa atua?
		A3	Explique como funciona a compra de indiretos em sua organização e o peso dessas compras nos custos de sua empresa em relação ao total de gastos da companhia.
B	Perguntas para entender o perfil profissional atual	B1	Fale sobre sua trajetória profissional e sobre como você passou a atuar em compras de indiretos.
		B2	Qual é sua formação acadêmica?
		B3	Quais são as suas principais habilidades atuais? Pode dar exemplos de como isso se reflete em sua atuação?
C	Perguntas para entender quais são as habilidades necessárias para o futuro	C1	Quais são os principais desafios para as áreas de Compras no futuro?
		C2	Quais são as cinco principais habilidades para os compradores de indiretos no futuro?
D	Perguntas para entender as necessidades de autodesenvolvimento	D1	Onde os profissionais buscaram desenvolvimento para obter as habilidades atuais?
		D2	Onde os profissionais devem buscar autodesenvolvimento para obter as futuras habilidades necessárias?
		D3	Como o ambiente acadêmico pode auxiliar na obtenção de habilidades?
		D4	Como as empresas podem auxiliar na obtenção de habilidades?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

APÊNDICE C — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS ACADÊMICOS

TEMA		PROFISSIONAIS ACADÊMICOS	
C	Perguntas para entender quais são as habilidades necessárias para o futuro	C1	Quais são os principais desafios para as áreas de Compras no futuro?
		C2	Quais são as cinco principais habilidades para os compradores de indiretos no futuro?
E	Perguntas para entender o cenário atual do meio acadêmico em relação a compras	E1	Quais disciplinas voltadas à <i>Supply Chain</i> você leciona?
		E2	Para qual nível acadêmico (graduação, MBA, pós-graduação, mestrado, doutorado etc.) você leciona?
		E3	Há alguma disciplina específica para a área de Compras?
		E4	Há alguma disciplina específica para a área de Compras de indiretos?
F	Perguntas para entender a percepção do meio acadêmico e as necessidades de habilidades	F1	Como o ambiente acadêmico pode auxiliar na obtenção de habilidades?
		F2	Como as empresas podem auxiliar na obtenção de habilidades?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

ANEXO A — PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA



COMITÊ DE CONFORMIDADE ÉTICA EM PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEPH/FGV	
Parecer n. 155/2019	
Local da Reunião	Rio de Janeiro
Data	13 de dezembro de 2019
DADOS GERAIS	
Pesquisador Responsável	Daiana Nunes da Silva
Centro/Escola	EAESP
Curso	MPGC – Supply Chain
Orientador	Priscila Laczynski de Souza Miguel
Título do projeto de pesquisa	Habilidades necessárias aos compradores de Indiretos no futuro
Financiamento	Não
Relator	Marcelo Sant'anna
RELATÓRIO	
<p>O objetivo deste trabalho é identificar quais habilidades devem ser desenvolvidas pelos compradores de compras de materiais indiretos para que se desenvolvam para os desafios do cenário de compras futuro. Pretende-se identificar: i) Como estes profissionais atuam atualmente; ii) Quais são as habilidades mais importantes que devem nortear o autodesenvolvimento destes profissionais para a evolução da área nos próximos anos; iii) O que, como e onde precisa buscar tal desenvolvimento.</p> <p>Para este estudo a metodologia de pesquisa será a abordagem qualitativa a ser promovida através de entrevistas conduzidas com questionário semiestruturados realizadas com compradores atuantes no mercado, gestores de áreas de compras e professores/profissionais atuantes no âmbito acadêmico.</p> <p>Com este estudo espera-se contribuir para o desenvolvimento destes profissionais no Brasil e os resultados também podem direcionar o meio acadêmico a identificar e criar oportunidades de cursos e programas de capacitação.</p> <p>Os dados serão coletados através de entrevistas feitas pessoalmente, por telefone e/ou através de plataformas de comunicação remotas como Skype, WhatsApp etc. As entrevistas, desde que autorizadas, serão gravadas em áudio e os dados serão analisados pelo pesquisador responsável.</p> <p>A amostra será composta por 9 pessoas, sendo 3 gestores de compras de indiretos, 3 compradores de indiretos e 3 profissionais atuantes no âmbito acadêmico de Supply Chain.</p>	



Os dados (anotações em Excel e áudios das entrevistas) serão armazenados na nuvem pessoal da pesquisadora.

O Termo de Consentimento explica brevemente os objetivos da pesquisa, assegura a voluntariedade de pesquisa e informa os dados da pesquisadora e do Comitê de ética.

Quanto à confidencialidade dos dados, o pesquisador esclarece que apenas o pesquisador e sua orientadora terão acesso ao material e nenhum dado será tratado de maneira individual na conclusão do trabalho, não permitindo assim a identificação do respondente. Os respondentes serão codificados com letras ou números.

DELIBERAÇÃO

Após deliberação dos membros, nos termos do formulário detalhado apresentado, o CEPH/FGV classifica o presente projeto de pesquisa como:

Aprovado

O protocolo está totalmente adequado para execução.

Rio de Janeiro, 13 de dezembro de 2019.

Osny da Silva Filho

Coordenador do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos -
CEPH/FGV

ANEXO B — MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário(a), do trabalho aplicado intitulado “Habilidades necessárias ao comprador do futuro”, conduzido por Daiana Nunes da Silva, Profissional de Compras da empresa XXXXXXXXXX, e aluna do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade com ênfase em Gestão de *Supply Chain*. Este estudo tem por objetivo identificar quais habilidades devem ser desenvolvidas pelos compradores de compras de materiais indiretos para que se desenvolvam para os desafios do cenário de compras futuro. A coleta de dados do estudo será feita através de entrevistas elaboradas com questionários semiestruturados, essas entrevistas serão realizadas com profissionais de Compras de Indiretos de empresas de diferentes segmentos.

Você foi selecionado(a) por fazer parte direta ou indiretamente do tema abordado. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em realizar a entrevista já mencionada e o pesquisador se compromete com o envio da versão final do trabalho para discussão, caso haja interesse. As questões serão abertas e fazem parte de um questionário semiestruturado, diversos temas podem ser explorados e outros não, dependendo da dinâmica da conversa. Porém, todas elas têm relação direta com o intuito do trabalho. As entrevistas serão realizadas no local de preferência do participante, com duração de uma hora. Idealmente, será gravado o áudio da entrevista para facilitar o processo de análise da conversa e para que não haja perda de informações. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual (nome, cargo, empresa, etc, não serão apresentados), visando assegurar o sigilo de sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do CCE/FGV, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos do pesquisador responsável: Daiana Nunes da Silva, Gerente de Suprimentos: Empresa XXXXXXXX, localizada na Av. XXXXXXXXXXXX, celular 11 XXXXXXXXX ou e-mail daiananuness83@gmail.com

Contatos do orientador responsável: Priscila Laczynski de Souza Miguel, FGV EAESP, e-mail: Priscila.miguel@fgv.br

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CCE/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 536, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900, telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

São Paulo/SP, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Rubrica do participante



Rubrica do pesquisador

