

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

VINICIUS DE PAULA GAMA

**COMPRAS COMO FUNÇÃO COLABORATIVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2018

VINICIUS DE PAULA GAMA

**COMPRAS COMO FUNÇÃO COLABORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ricardo Manica

CURITIBA

2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

### COMPRAS COMO FUNÇÃO COLABORATIVA

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de Julho de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>o</sup> Ricardo Manica  
Orientador

---

Prof. Dra. Luciana Vieira de Lima  
Banca

---

Prof. Dra. Luci Ines Basseto  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a minha Mae Ana Maria, in memoriam, você foi a minha professora da vida. Me ensinou a sempre lutar e jamais desistir. Obrigada por tudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde, me amparado e renovado minhas forças diariamente para alcançar e realizar o meu desejo. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pelo excelente ambiente oferecido e pelo ensino de extrema qualidade. A meu orientador Prof. Dr. Ricardo Manica, que não mediu esforços para que eu chegasse até aqui. Obrigado pela paciência, pela oportunidade concedida a mim e por sempre acreditar na minha capacidade. Aos meus pais in memoriam serei eternamente grato a vocês. Sempre me ajudaram e acreditaram em mim. Muitas vezes abdicaram de sonhos seus para realizarem os meus. Sem vocês esse sonho não seria possível. Eu amo vocês. A minha namorada que sempre me apoiou e incentivou nos momentos mais difíceis. Obrigado por todo apoio, incentivo e ajuda. Ao Prof. Dr. Paulo Sousa que não mediu esforços para me ajudar neste objetivo. A todos os professores Sou grato pelos ensinamentos e dedicação da vida acadêmica.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.” Augusto Cury

## RESUMO

GAMA, Vinicius de Paula. **Compra como função colaborativa**. 2018. 34f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

O objetivo deste trabalho é identificar as variáveis utilizadas na decisão de compras das empresas e mostrar que é possível buscar as estratégias de compras e igualar os processos com a estratégia corporativa adotada, para que não ocorra uma recompra abusiva dentro da organização. Para a realização deste trabalho foi utilizado método descritivo, onde o conhecimento é fundamentado através de estudos bibliográficos que se entendeu que é possível se chegar a um objetivo através das variáveis pesquisadas em livros e artigos, de como se faz um processo de compras, com isso podemos obter uma reorganização nos processos internos do tipo: 1) Controle e registro de fornecedores e aferição do processo, 2) Controle de compras e preços 3) Números de *back up* 4) Mudanças nas requisições de compras com mais informações e especificações do que se quer comprar, 5) Aumento na análise financeira dos fornecedores, 6) Possível identificar o aumento no *back up* de preços após as cotações. E dessa forma teremos um resultado concreto do que foi feito ou se houve sim diferença nos custos.

**Palavras chave:** Compras. Vantagem competitiva. Fornecedores. Decisão. Estratégia Corporativa.

## ABSTRACT

GAMA, Vinicius de Paula. **Buying as a collaborative function.** 2018. 34f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

The objective of this work and to identify the variables used in the purchasing decision of the companies and show that it is possible to seek purchasing strategies and to match the processes with the added corporate strategy, so that there is no abusive repurchase within the Organization. For the performance of this work, a descriptive method was used, where knowledge is based through, bibliographic studies that it was understood that it is possible to reach an objective through the variables researched in books and articles, how a purchasing process, with this we can obtain a reorganization in the internal processes of type: 1) Control and registration of suppliers and process measurement, 2) Control of purchases and prices 3) Back up numbers 4) Changes in purchase requisitions with more information and specifications of what one wants to buy, 5) Increase in the financial analysis of suppliers, 6) Possible to identify the increase in the back up of prices after quotations. And that way we will have a concrete result of what was done or if there was a difference in costs.

**Keywords:** Purchases. Competitive advantage. Suppliers. Decision. Corporate Strategy.

## SUMÁRIO

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>09</b>                            |
| 1.1 OBJETIVO .....  | 09                                   |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                       | <b>100</b>                           |
| 2.1 FUNÇÃO COMPRAS .....  | 100                                  |
| 2.1.1 Estruturação da Função Compras.....                                   | 100                                  |
| 2.1.2 Relacionamento Com Fornecedores .....                                 | 133                                  |
| 2.2.1 Seleção de Fornecedores .....   | 19                                   |
| 2.3 VARIÁVEIS CHAVE DE COMPRAS .....  | 222                                  |
| 2.3.1 Estratégia de Compras e Estratégia Corporativa .....                  | 233                                  |
| 2.3.2 Elementos de Estratégias de Compras .....                             | 255                                  |
| 2.3.3 Metodologia para Estabelecimento de Estratégias .....                 | 26                                   |
| 2.3.4 Classificação ABC.....  | 26                                   |
| 2.3.5 Classificação por Famílias de Produtos e Equipes Multifuncionais..... | 27                                   |
| 2.4. ANÁLISE DE PORTFÓLIO.....  | 27                                   |
| 2.4.1 Decisão de Fazer ou Comprar (Make or Buy) .....                       | 28                                   |
| 2.4.2 Mensuração De Desempenho De Compras .....                             | 29                                   |
| 2.4.3 Vantagem competitiva com base na estratégia de compras .....          | 300                                  |
| 2.5. ESTRATÉGIA DE COMPRAS PROPICIANDO A VANTAGEM<br>COMPETITIVA.....       | 30                                   |
| 0   |                                      |
| <b>3. METODOLOGIA</b> .....   | <b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.2</b> |
| <b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>323</b>                           |
| <b>REFERENCIAS</b> .....  | <b>334</b>                           |

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de compras se tornou uma importante engrenagem para o funcionamento de uma empresa sendo assim instituições que desejam fomentar um crescimento e se manter no mercado competitivo, precisam mais do que nunca entender a importância da gestão de compras e buscar formas para tornar a área estratégica por isso virou dentro das instituições uma função colaborativa.

No passado, a maior parte do trabalho realizado pelos profissionais acontecia manualmente, o que demandava muito tempo da equipe, além de aumentar os riscos de erros recorrentes. Com o tempo, as empresas perceberam que, se não investissem em tecnologia e boas práticas e processos na gestão de compras ficariam para trás, uma vez que esse departamento concentra boa parte da receita. Um posicionamento estratégico se tornou vital para que instituições conquistem um diferencial no mercado.

Como já vimos, tempos atrás, a função do setor de compras envolvia tarefas operacionais e burocráticas sem qualquer relação com estratégia da empresa.

Essa realidade certamente gerava desafios para os compradores que muitas vezes não tinham acesso a ferramentas capazes de oferecer mais inovações e avanço para os processos de gestão de compras.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é abordar estratégias e processos de compras assertivos para encontrar as melhores alternativas entre fornecedores, avaliar a oferta e a procura dos produtos, criar uma expectativa de valor e agir com base nisso.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordou-se alguns conceitos como função compras, suprimentos, estruturação de compras, processos operacionais e estratégias de compras que podem contribuir para uma gestão eficaz de compras.

### 2.1. FUNÇÃO COMPRAS

Segundo *Baily* ( 2000, p.60), a função compras é tratada como um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e, finalmente, recebem e pagam os bens e serviços comprados. Na mesma linha de pensamento, (Dias 2005, p.15), trata a Função Compras como um conjunto de atividades voltadas para obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos, a fim de atender os programas de produção, comprar os materiais pelos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos, além de procurar as melhores condições para a empresa. Tal pensamento vai ao encontro da definição de Compras exposta por (*Monczka et al* 2011, p.74), que se referem ao termo compras como gerenciamento das atividades diárias do fluxo de materiais.

#### 2.1.1 Estruturação da Função Compras

( Gonçalves 2010, p.94), informa que o setor de Compras nas organizações deve operar com processos bem estruturado com a finalidade de realizar aquisições de bens e serviços dentro dos padrões esperados, reduzindo o desperdício e o custo de não conformidades, bem como promover economia no processo de produção, na operação e na manutenção de uma empresa competitiva. Ainda de acordo com o autor, é imperativo reestruturar objetivos e rever estratégias de suprimentos. Esta reestruturação deve levar em conta o tamanho e estrutura da empresa, pressões

externas e internas, bem como ameaças naturais, políticas, financeiras, dos mercados, tecnológicas e dos avanços industriais.

Para *Pozo* (2010, p. 46), as principais atividades frequentemente executadas no departamento de compras e que devem ser consideradas para sua estruturação são descritas no quadro 2.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <p>Informação Básica</p>          | <p>Controle e registro de fornecedores<br/>         Controle e registro de compras<br/>         Controle e registro de preço<br/>         Controle e registro de especificações<br/>         Controle e registro de estoques<br/>         Controle e registro de consumo<br/>         Controle e registro de catálogo<br/>         Controle e registro de econômicos</p> |
| <p>Pesquisa de suprimentos</p>    | <p>Estudo de mercado<br/>         Especificações de materiais<br/>         Análise de custos<br/>         Análise financeira<br/>         Desenvolvimento de novos fornecedores<br/>         Desenvolvimento de novos materiais<br/>         Qualificação de fornecedores</p>  |
| <p>Administração de materiais</p> | <p>Garantir atendimento das requisições<br/>         Manutenção de estoques<br/>         Evitar excesso de estoques<br/>         Melhorar giro de estoques<br/>         Garantir transferência de materiais<br/>         Padronizar embalagens<br/>         Elaborar relatórios</p>  |
| <p>Sistema de aquisição</p>       | <p>Negociar Contratos<br/>         Efetivar as compras<br/>         Analisar cotações<br/>         Analisar requisições<br/>         Analisar condições dos contratos</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | Verificar recebimento dos materiais<br>Conferir fatura de compra<br>Contatar vendedores<br>Negociar redução de preços<br>Relacionamento interdepartamental   |
| Atividades compartilhadas<br>com outros setores | Padronização<br>Normatização<br>Projetos de produção<br>Controle de estoques<br>Testes de novos produtos<br>Diretrizes de reciprocidade<br>Especificação de fornecedores<br>Definir entre comprar e fabricar<br>Contratar seguros e sistema de transportes |

**Quadro 2 Atividades executadas nos departamentos de Compras**

**Fonte: Pozo (2010). Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística (6a ed.). São Paulo: Atlas. (Adaptado)**

O quadro anterior, mostra os processos, para o funcionamento de um departamento de compras.

Para Gonçalves (2010, p. 40), as principais atividades de um departamento de compras, o estabelecimento de responsabilidades e grau de autoridade funcional são as primeiras questões a serem discutidas em um processo de estruturação das compras em organizações industriais, públicas, empresa de serviços, entre outras.

A utilização e divulgação de um fluxo básico de compra bem definido permite eliminar dúvidas entre os envolvidos na consecução da aquisição, desde os clientes internos aos responsáveis pela compra. Dias e Costa (2012, p. 106), defendem que a realização das atividades concernentes à aquisição de bens e serviços precisam obedecer a uma dinâmica comum. Não é admissível que cada profissional de compras conduza os processos sob seus cuidados em conformidade com o seu senso ou seu julgamento particular.

Os autores supracitados apontam que a uniformidade dos procedimentos de compra está vinculada à definição de uma sequência lógica ideal, capaz de garantir

agilidade às aquisições, sem comprometer as necessidades de garantia de segurança e probidade na condução dos processos.

### 2.1.2 Relacionamento com Fornecedores

No relacionamento transacional com fornecedores, o comprador busca o menor preço disponível no mercado, desde que o produto atenda a suas especificações básicas. Geralmente, este relacionamento se dá com fornecedores de itens que não são críticos para a empresa, tecnicamente simples e para os quais existe uma especificação básica que pode ser atendida por vários fornecedores, com baixos riscos de escassez, e cujos valores são relativamente baixos em relação ao que é comprado pela empresa. O relacionamento transacional tem uma duração de curto prazo, geralmente inferior a doze meses. (KRALJIC, 1983).

Nesse tipo de relacionamento, utiliza-se a negociação competitiva, na qual o comprador tenta atingir seus objetivos através de táticas tais como criar um ambiente de competição agressiva de preços, impondo uma pressão de tempo, falta de flexibilidade, ameaça de troca de fornecedor, etc. vendo o processo de negociação como um jogo de perde-ganha de soma zero, isto é, o que um ganha o outro perde (PERDUE, 1992, p. 80). Já quando se utiliza o *single sourcing*, (trata-se de um termo utilizado para definir a compra de uma gama completa de produtos de um fornecedor preferencial).

o relacionamento deixa de ser transacional e passa a ser um relacionamento mais próximo. Através do *single sourcing*, o comprador se beneficia com uma melhor comunicação com o fornecedor, com o desenvolvimento de um projeto de sistema de qualidade cooperativo e de compartilhamento de informações, com a redução de preços devido a custos de pedido, transporte e estoques, e com uma maior estabilidade no fornecimento Ansari & Modarress, (1990, p.107). Quando se trata de desenvolvimento de fornecedores, de acordo com Hartley & Choi,(1996, p.20), a empresa tem basicamente dois objetivos: 1)reduzir os custos, melhorando a qualidade 2) ensinar um processo sistemático para o fornecedor, de forma a que o mesmo possa usá-lo para um processo de melhoria contínua.

Apesar dos riscos, que podem ser minimizados com os procedimentos listados, existem evidências apoiando a preferência das empresas por uma pequena

base de fornecedores. Em pesquisa que estudou a redução da base de fornecedores em cinco empresas, *Dumond e Newman*, (1990, p. 45), concluem que a redução da base de fornecedores é acompanhada por queda de preços e aumento na qualidade dos produtos adquiridos. Diversos outros estudos confirmaram que uma base de fornecedores reduzida resulta em um preço mais baixo para o comprador, custos mais baixos de processamento de pedidos e estoques mais baixos Segal, (1989,p.78), Presutti, (1992, p.69). O tamanho da base de fornecedores estaria inversamente relacionado com o desempenho em eficiência.

De acordo com pesquisa realizada por Swift, (1995 p.85), as empresas que optam por fornecedores exclusivos a garantia de disponibilidade de assistência técnica do fornecedor, garantia da qualidade do produto e da confiabilidade do produto e do fornecedor.

Quando a empresa trabalha com fornecedores exclusivos, busca manter com os mesmos um relacionamento mais próximo, geralmente um relacionamento colaborativo e de parceria, de forma a minimizar os riscos de fornecimento inerentes ao fato de se trabalhar com uma fonte única, bem como a auferir os benefícios que esse tipo de relacionamento pode propiciar. Assim observa-se que a seleção de fornecedores e o tipo de relacionamento que se estabelece são práticas relacionais Ansari e mondarress,( 1990,p.78) e Carter e Narasimhan, (1996, p.78).

De acordo com Carter e Narasimhan, (1996, p. 85), a literatura sobre a estratégia de relacionamento colaborativo entre compradores e fornecedores é bastante extensa, sendo vista como uma das principais estratégias de compras. O relacionamento colaborativo é um relacionamento, próximo em que o comprador conhece profundamente as capacidades de seu fornecedor e vice-versa.

Ainda de acordo com Carter e Narasimham,(1996, p.90), o relacionamento colaborativo entre compradores e fornecedores inclui, geralmente, um gerenciamento estratégico de custos, uma maior ênfase na cadeia de suprimentos, a utilização de equipes multifuncionais e uma confiança e dependência do comprador em relação ao suporte técnico do fornecedor, caracterizando-se como um relacionamento de longo prazo. Nesse mesmo trabalho, os autores, através dos resultados de pesquisa realizada, concluem que relacionamentos mais próximos dos fornecedores, através de alianças do tipo parceria, são no longo prazo, mais benéficos para a empresa do que relacionamentos transacionais e algumas vezes antagônicos com seus fornecedores, sendo *arm's length relationships* diz se: (Relação do comprimento do

braço, ou seja o termo implica que há uma congruência de objetivos limitada, existem poucos mecanismos para promover o trabalho ou a colaboração em conjunto e que as interações são focadas principalmente na troca de pedidos e faturas, em vez da troca de projetos, planos ou estratégias futuros que seriam mais consistente com um relacionamento cooperativo).

Quando se trabalha com relacionamentos colaborativos, é comum a utilização de equipes de compras, a alocação de pessoal do fornecedor dentro das instalações do cliente e vice-versa, a reengenharia dos processos de compras de forma a torná-lo mais eficiente na transação com esse fornecedor, a utilização de benchmarks mundiais e, de acordo com o amadurecimento do relacionamento, o estabelecimento de alianças estratégicas (Narasimhan e Carter, (1998, p.45).

Quando se adota essa estratégia de relacionamento colaborativo com diversos fornecedores para diferentes produtos, é comum a criação de um conselho de fornecedores e o desenvolvimento de uma rede cooperativa destes fornecedores, com uma alta integração da cadeia de suprimentos e o gerenciamento estratégico dessa cadeia pelo comprador. Narasimhan e Carter, (1998 p.45), tratam essas ações como uma estratégia de integração externa da empresa.

De acordo com Grittner, (1996, p.80), as maiores oportunidades de redução de custos geralmente estão dentro da empresa do fornecedor, mas a responsabilidade de identificar e explorar essas oportunidades não seria única e exclusivamente do fornecedor, mas também do comprador, quando se está trabalhando com uma estratégia colaborativa. O comprador deveria desenvolver práticas de compras baseadas em um entendimento profundo dos direcionadores de custo do fornecedor, o que poderia levar a reduções de custo expressivas para ambas as partes. Para que haja o entendimento dos custos do fornecedor e o mesmo entenda os custos do comprador, deveria haver um grande compartilhamento de informações e, para tal, seria essencial um comprometimento básico entre as partes. Quando a empresa se compromete com seu fornecedor, esse seria por sua vez, estimulado a fazer um comprometimento através do investimento no negócio e produto de seu cliente. Quando um fornecedor faz um investimento para melhor servir um cliente-chave, ambos poderiam desfrutar de uma vantagem competitiva.

De acordo com Grittner, (1996, p. 91), para que houvesse a consolidação de uma estratégia de compras de sucesso, seria essencial haver desenvolvimento de equipes multifuncionais que trabalhassem juntos de forma a eliminar atritos e

ineficiências que adicionam custos desnecessários. As equipes devem focar na consolidação de volumes, previsões de vendas ou compras, projeto de produto, padronização de partes e outras estratégias de redução de custos que surgem quando comprador e fornecedor sentam-se à mesa como parceiros com o objetivo de redução de custos e melhoria de desempenho.

Uma “mentalidade de análise de custo” é a expressão utilizada por Grittner, (1996, p.78), para essa maneira estratégica de pensar nas economias do fornecedor. Busca-se entender quais são os direcionadores de custo do fornecedor, seus ciclos de produção, os fatores que afetam seus custos de estoque e como as especificações dos produtos comprados e as práticas de compras os influenciam. Com esse entendimento, o comprador pode direcionar seus esforços para a redução de custo do processo total, enxergando o fornecedor como uma extensão de seu processo de manufatura, colaborando desde a especificação do projeto até o planejamento de volume de produção ou pedidos-padrão.

No relacionamento entre comprador e fornecedor deve estar também envolvida a negociação. Janda e Seshadri, (2001, p.125), classificam as estratégias de negociação como cooperativa e competitiva. A abordagem cooperativa foca o desenvolvimento de uma fórmula ganha-ganha onde ambos, comprador e fornecedor, sairiam na frente sem a tentativa adversária de aumentarem seus próprios ganhos através de táticas agressivas. De acordo com os autores, esse tipo de estratégia aumentaria a lealdade do fornecedor, melhorando o relacionamento. Nesse caso, além de ser flexível as necessidades do comprador, o fornecedor se veria motivado a prover melhor qualidade dos itens fornecidos e entregas convenientes ao comprador, o que levaria a reduções de custos ocultos para o comprador no longo prazo. Em outras palavras, uma negociação cooperativa deveria levar a uma maior eficácia e eficiência. Antítese da negociação cooperativa, a negociação competitiva tenta atingir seus objetivos através de táticas tais como criar um ambiente de competição agressiva de preços, impondo uma pressão de tempo, falta de flexibilidade, ameaça de troca de fornecedor, etc, vendo o processo de negociação como um jogo de perdedor-ganha de soma zero, isso é, o que um ganha o outro perde Karrass, (1974, p.49) e Perdue, (1992,p.45). Dion e Banting, (1988, p.84), discutiram as formas de negociação competitiva e cooperativa, concluindo que a forma cooperativa se aproxima mais de desempenhos superiores. Já Holmes, (1982), considerou três estágios do processo

de negociação sendo o posicionamento, reflexão e ajuste, e concluiu que ambos, comprador e vendedor, podem ganhar com esse processo de negociação cooperativa.

Outra estratégia de compras mencionada na literatura é o custo total de propriedade, ou Total Cost of Ownership (TCO). Quando se analisa o TCO, considera-se todos os custos associados a compra, uso e manutenção de um bem ou serviço. Estão incluídos no TCO os custos de transporte, custos de recebimento, custos de qualidade sendo elas a inspeção, retrabalho, custos de rejeição; despesas administrativas de compras incluindo tempo de gerência e o preço do produto comprado (ELLRAM, 1993, p.45).

Já Ferrin e Plank,(2002, p.60), classificam os direcionadores de custo do TCO em treze diferentes categorias, sendo elas: custos operacionais, de qualidade, de logística, de vantagem tecnológica, de confiabilidade e capacitação do fornecedor, de manutenção, de estoques, de transação, de ciclo de vida, de preço inicial, de relacionamento com o cliente, de oportunidade e outros.

Ellram,(1993, p.104), divide esses custos em três categorias: custos pré-transação, custos de transação e custos pós-transação. Nos custos de pré-transação estariam incluídos a identificação da necessidade, a investigação de fontes de fornecimento, a qualificação dessas fontes, a inclusão do fornecedor nos sistemas internos e a educação ou treinamento do fornecedor. Já os custos de transação englobariam o preço do produto, a preparação e colocação do pedido, custos de transporte e de entrega, impostos, processo de pagamento, inspeção, devolução caso haja, acompanhamento e correções. Finalmente, nos custos pós-transação estariam os custos de paradas de linha, rejeição de produto acabado após a fabricação, problemas de campo, conserto ou troca de produtos no campo, confiança do cliente e reputação da empresa, custo de peças de reposição e custos de manutenção.

Ainda de acordo com Ellram, (1993, p.48), a utilização do TCO traria como benefícios a mensuração de desempenho de fornecedores, uma base para tomada de decisões de compras, melhoria de comunicação interna e com os fornecedores, maior disponibilidade de informações de custos e apoio ao desenvolvimento contínuo.

De acordo com Narasimhan e Carter (1998, 74), quanto maior a proximidade do relacionamento entre o comprador e o fornecedor, mais fácil a redução dos custos de transação e dos tempos de ciclo. Um exemplo citado pelo autor é a instalação de sistemas de troca de informações com fornecedores (EDI – Troca Eletrônica de Dados).

Devido à complexidade e os custos da gerência de estoques, algumas empresas passaram a transferir a responsabilidade pela gerência e reposição dos estoques para o fornecedor. Uma das práticas que se utiliza é o *Vendor Managed Inventory (VMI)*, cuja o princípio é a responsabilidade do fornecedor em disponibilizar o material necessário ao cliente para ser usado quando e quanto for necessário. Seria como se o fornecedor se tornasse uma espécie de extensão da área de gestão de materiais do cliente (PIRES, 2004, p.45).

Ainda de acordo com Pires, ( 2004, p.45), o *VMI* seria uma das primeiras formas de realizar negócios baseados na confiança mútua implementado por fornecedores e clientes, uma vez que a implementação de um *VMI* só faria sentido quando baseada em um relacionamento de parceria e confiança, com um compartilhamento amplo de informações, pois seu funcionamento efetivo requer significativa integração de informações e coordenação de processo e de operações entre as empresas envolvidas.

Uma última estratégia proposta por Narasimhan e Carter (1998, p106), e Monczka e colaboradores, (2002,p.45 ) que também requer um relacionamento colaborativo entre comprador – fornecedor, é o gerenciamento da qualidade total (*TQM*). A necessidade de se ter um relacionamento colaborativo para uma completa adoção dessa estratégia se deve à necessidade de treinamento para aumento das qualificações técnicas de todos os funcionários envolvidos no processo tanto os profissionais de compras da empresa como alguns profissionais do fornecedor. Além do treinamento, deve-se trabalhar com sistemas de previsão de necessidades futuras de compras, as quais devem ser informadas e discutidas com o fornecedor.

Para Porter (2004, p.49), um dos principais fatores para obter estabilidade e competitividade em termos de bens e serviços está na escolha dos fornecedores. De acordo com Studart (2007,p.83), algumas questões em relação ao relacionamento com fornecedores têm crescido bastante, tais como: redução na base de fornecedores, parcerias, alianças estratégicas, fornecedores preferenciais e desenvolvimento de fornecedores. O autor defende que os relacionamentos entre fornecedores e compradores podem fazer diferença estratégica para uma organização, já que eles promovem uma melhoria contínua na satisfação do cliente, oriunda da procura por novas e melhores maneiras de gerenciar estas relações entre compradores e vendedores.

Gonçalves (2010), afirma: “Com raras exceções, temos verificado que pouco tem sido reservado para o planejamento das aquisições e prospecção de fornecedores tanto de materiais quanto de serviços”. A procura de fornecedores somente no momento em que há necessidade de um determinado material ou serviço deve ceder espaço para o estudo antecipado do mercado fornecedor em prol da formação de parcerias de longo prazo, talvez com impactos insignificantes no curto prazo, mas com alta rentabilidade no futuro.

### 2.2.1 Seleção de Fornecedores

A seleção da fonte de suprimento mais adequada à empresa há tempos é considerada uma das mais importantes funções de compras. Para *Lewis*, (1943), afirmava que, dentre todas as responsabilidades, identificadas com o departamento de compras, a mais importante seria a seleção de fornecedores adequados. A mesma visão é compartilhada por *Dobler* e outros (1984, p.94), quando utilizavam praticamente as mesmas palavras de *Lewis*, afirmando que a seleção de fornecedores é uma das responsabilidades mais importantes do gerente de compras *apud*.

Para *Soukup*, (1987, p.46) a seleção de fornecedores vem ganhando cada vez mais importância ao longo do tempo. Dentre os fatores que contribuem para esse crescimento estão o aumento no valor dos itens comercializados em relação ao total da receita de empresas de manufatura; a globalização, que viabiliza a aquisição de produtos de outros países a preços competitivos; e a crescente velocidade de mudança de tecnologia, que é acompanhada por uma redução do ciclo de vida dos produtos (*BURT & SOUKUP, 1985, p. 115*) e (*SOUKUP, 1987, p. 47*).

De acordo com *Goffin* e colaboradores, (1997, p.96), os critérios para seleção de fornecedores têm deixado de ser somente aqueles básicos, ou seja, o preço ao qual o fornecedor oferecia o produto, a qualidade do produto que deveria atender à especificação mínima requerida pela empresa, e a velocidade de entrega do produto pelo fornecedor *Goffin et al.*,(1997, p.97). Dentre os novos critérios que passaram a ser adotados estão o custo total de transação, que considera todos os custos associados à aquisição do produto; a qualidade total oferecida pelo fornecedor, não sendo somente a qualidade mínima necessária; o serviço prestado pelo fornecedor, que além da velocidade de entrega passou a considerar a confiabilidade, o custo de

transporte, a consistência e frequência de entregas e a flexibilidade do fornecedor; a capacidade tecnológica e de processo do fornecedor; sua saúde financeira; e a estrutura e estratégia organizacional do fornecedor (ELLRAM, 1990, p.45), (ELLRAM, 1995,p.71) e Goffin et al, (1997, p.107).

O *multiple sourcing* provoca uma competição intensa entre os fornecedores, jogando-os uns contra os outros. Através desta competição, o comprador pode obter preços mais baixos de produto e frete, além de uma maior segurança quanto à falta de material, caso um fornecedor apresente problemas de fornecimento, outro já dispõe do material (ANSARI & MODARRESS, 1990, p.104) e ( ZENG, 2000, p. 90). Tanto que, apesar destas vantagens, o *multiple sourcing* ,faz com que a empresa trabalhe com uma grande base de fornecedores, o que requer maior gasto de tempo para as negociações, podendo afetar diretamente a produção. Swift, (1995), revela em pesquisa realizada com gerentes de compras de empresas americanas que aquelas que optam por múltiplos fornecedores o fazem buscando, principalmente, baixos preços dos produtos adquiridos. Esta prática se dá, geralmente, quando a empresa mantém um relacionamento transacional com o fornecedor, não estando preocupada com um relacionamento de médio ou longo prazo.

Contraopondo-se ao *multiple sourcing*, de acordo com Grittner,(1996, p.78), quando uma empresa compra bens e serviços de fornecedores poucos e selecionados, ao invés de desperdiçar sua eficiência de volume potencial através da pulverização das compras entre muitos fornecedores, geralmente consegue comprar mais por menos. Segundo o autor, seria possível trabalhar com um fornecedor ou com poucos sendo inteligente essa opção.

Trabalhando com fornecedores exclusivos, *single sourcing*, a empresa reduz sua base de fornecedores. Esta prática surgiu dentro da filosofia just in time, que prega a eliminação de desperdícios e atenção às atividades de valor agregado (ANSARI & MODARRESS, 1990, p.104). No entanto as maiores diferenças entre *single* e *multiple sourcing* são no controle de qualidade, tamanho do lote, frequência de entregas e o período do contrato (ZENG, 2000, p.90).

Um outro sistema de fornecimento que trabalha com uma base reduzida de fornecedores é o sistema *híbrido*, que se constitui em uma rede de fornecimento, a *network sourcing*. Esse sistema concilia as vantagens dos modelos de *multiple* e *single sourcing*, compensando os inconvenientes de cada um. Neste modelo, a empresa mantém uma base ampla de fornecedores, porém a base de fornecedores

diretos é bastante reduzida, o que facilita seu gerenciamento e agilidade. Uma base maior de fornecedores, chamados fornecedores de segundo e terceiro níveis, é composta por fornecedores indiretos da empresa. Os fornecedores de segundo nível fornecem para os de primeiro nível, sendo estes últimos os responsáveis pelo gerenciamento desta base de fornecedores. Analogamente, os fornecedores de terceiro nível fornecem para os de segundo nível, que gerenciam essa base. O modelo de redes de fornecimento é bastante utilizado por indústrias montadoras japonesas, sendo o mesmo verificado também nas montadoras automobilísticas brasileiras, (HINES, 1995, p.72) e (ARKADER, 1997, p. 41).

Já outra estratégia de seleção de fornecedores, geralmente adotada pelas grandes empresas, especialmente as multinacionais, é a utilização de fornecedores de fora do país, caracterizada pela global *sourcing*. Dentre outras vantagens, essa estratégia propiciaria o acesso a uma maior gama de fornecedores, muitas vezes com preços menores, pois muitos possuem economia de escala ou uma grande eficiência em seu processo, e qualidade superior de produtos. Apesar disso, muitos são os possíveis inconvenientes, como um maior risco de atrasos na entrega, susceptibilidade à variação cambial, altos custos de frete, problemas alfandegários e impostos de importação, além da distância geográfica poder vir a ser um empecilho para que o relacionamento comprador-fornecedor seja mais próximo (ZENG, 2000, p.99).

Finalmente, uma estratégia de seleção de fornecedores que vem ganhando força nas últimas duas décadas, devido à crescente preocupação com a qualidade do meio ambiente, é a estratégia de “compra verde”, ou *green purchasing*. As estratégias de *green purchasing* consistem em basicamente duas frentes: a redução da compra de materiais, que pode se dar através de reciclagem, reutilização e controle e troca de materiais comprados, por exemplo materiais menos poluentes ou recicláveis e a eliminação de rejeitos industriais, através de biodegradação, incineração ou armazenagem Min & Galle, (1997, p.105). Nos critérios de seleção destes fornecedores geralmente são incluídos critérios que consideram a logística reversa do fornecedor para coletar o material a ser descartado e o tratamento que dá aos resíduos de materiais perigosos (MIN & GALLE, 1997, p.102), (NARASIMHAN & CARTER, 1998, p.105). Ainda de acordo com Min e Galle, (2001, p. 45), empresas com maior volume de compras têm maior tendência a adotar práticas de *green purchasing* do que aquelas com menor volume de compras, porém as mais

preocupadas com a adoção destas práticas são as que têm comprometimento com o meio ambiente.

O método mais comum hoje utilizado na empresa que trabalho consiste no menor preço e qualidade do produto assim utilizamos o processo de 3 cotações do mesmo produto o que tiver menor preço e entendermos que se tem qualidade torna se fornecedor da empresa.

### 2.3 VARIÁVEIS CHAVE DE COMPRAS

A pesquisa em torno do comportamento de compras nas organizações realizada por Wind e Webster, (1972, p.78), revela a importância da identificação das variáveis que afetam as decisões de compra de bens e serviços, bem como a necessidade de se estabelecer uma estrutura para analisar e interpretar tais variáveis.

Além disso, Santos e Ponte, (1998, p.65), defendem que o impacto da decisão leva em consideração “as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, visando à escolha daquela que melhor atenda aos objetivos da empresa”. Para os autores, as particularidades da empresa devem ser respeitadas para definição e análise das diversas variáveis que possam impactar a decisão de compras.

Segundo Fernandes, (1998, p.95), modelos de decisão são compostos por variáveis pré-determinadas tais variáveis devem ser relevantes para análise e elaboração prévia de possíveis alternativas, ou seja, específicas o suficiente para serem consideradas pelo gestor no momento de sua tomada de decisão, pelo fato de influenciarem estas decisões e impactarem no resultado de cada evento.

De acordo com Chaves, (2002, p.97), em se tratando da atividade de compras nas organizações, a elaboração de alternativas só é possível com base na análise de determinadas variáveis de decisão (neste estudo representadas pelas variáveis determinantes de compras). Conforme Garcia, (2003,p.47), a definição das variáveis de decisão deve considerar a realidade operacional da organização, integrando um modelo específico, capaz de fornecer subsídios suficientes para auxiliar o gestor na escolha da alternativa que otimize os resultados, ou possibilite vislumbrar o resultado mais próximo da realidade, dando-lhe condições de decidir, criteriosamente, qual a alternativa mais adequada para a empresa naquele espaço temporal. Desta forma, as variáveis que compõem um modelo específico de decisão podem variar conforme o

tipo de organização pesquisada; setor de atuação; nível de desenvolvimento da atividade de compras; objetivos, estratégias e políticas da organização.

É importante salientar que as variáveis envolvidas no processo de decisão de compra não devem ser analisadas isoladamente, tendo em vista que determinada variável pode impactar diretamente em outra variável de compra qualquer. A afirmação de *Ballou* (2006, p71), a respeito das quantidades e momentos dos pedidos, exemplifica claramente esta situação: “As quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transporte e de manutenção de estoques”. Somente nesta afirmativa é possível constatar quatro diferentes variáveis envolvidas no processo de decisão de compras: quantidade, preço, custo de transporte (frete) e nível de estoque.

Prazos de entrega, valor de frete, tipo de produto, negociação, qualidade correta e preço-custo são citados por *Dias*, (2005, p.43), como variáveis determinantes a serem analisadas no processo de compra.

### 2.3.1 Estratégia de Compras e Estratégia Corporativa

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

De acordo com *Corey* (1978, p.109), a estratégia de compras envolve planos de ação para a obtenção de suprimentos e para lidar com fornecedores. Nessa mesma linha, *Caddick e Dale* (1987, p.45), colocam que para a elaboração e execução destes planos de ação, os objetivos da função de compras deveriam ser definidos seguindo articulações dos objetivos corporativos, de forma a apoiá-los.

*Corey* (1978, p.102), assim como *Spekman* (1981,p.78) e *Caddick e Dale* (1987, p.90), afirmam que existiria a necessidade de uma integração completa da função de compras no planejamento estratégico da empresa. Porém, segundo esses autores, antes da função de compras vir a impactar o planejamento e as decisões de longo prazo no nível corporativo, a mesma deveria desenvolver e implementar

estratégias de maneira mais eficaz no seu próprio âmbito, ou seja, a estratégia deveria ser interna ao departamento para depois alcançar o nível corporativo.

Browning e outros (1983,p.78), utilizaram um modelo estruturado de planejamento estratégico no qual considerações relativas a fornecedores seriam inputs necessários às atividades de planejamento corporativo. As contribuições de compras para este planejamento seriam: monitorar as tendências do mercado fornecedor, interpretar o impacto destas tendências na empresa, identificar os materiais e serviços necessários para apoiar as estratégias da empresa e das unidades de negócio, e desenvolver alternativas de fornecimento.

Já Landeros e Monczka (1989, p.45), fizeram uso do modelo de posicionamento competitivo de Porter para sugerir que a função de compras poderia ter um papel instrumental no apoio ao posicionamento estratégico da empresa. Compras poderiam utilizar o relacionamento cooperativo comprador-fornecedor para apoiar a estratégia de diferenciação de produto, liderança em custos ou segmentação de mercado. Esta cooperação permitiria a compras trabalhar junto com seus fornecedores para focar os aspectos de desempenho mais importantes para a empresa.

De acordo com Reid (1990,p.45) e *apud* Ellram (1994, p.82), o ideal é focar a integração da função de compras na estratégia corporativa através de seu apoio ao plano estratégico. O papel de compras para apoiar essas estratégias envolveria a amplitude da linha de produtos, a área geográfica atendida, as ações perseguidas para atingir a vantagem competitiva e as questões de desempenho relevantes. Compras precisaria selecionar os fornecedores para cada estratégia competitiva de maneiras diferentes. Logo para o cumprimento dessa tarefa, compras precisaria estar ciente da estratégia competitiva da empresa, a qual seria melhor definida se participasse do processo de planejamento estratégico.

St Jones e Young (1991, p.102), concentraram sua pesquisa em acordos estratégicos entre os gerentes de compras, de produção e de planejamento de produção, baseados em uma pesquisa destas três áreas em quinze diferentes empresas. De acordo com a pesquisa, normas de operação para gerenciamento de fornecedores, gerenciamento de estoques, reprogramação de produção e tratamento de reclamações de qualidade existem independentemente dos objetivos e metas competitivas da empresa. Desta forma, a estratégia de compras, no que se refere a

estes itens, teria uma forte relação com a estratégia destas duas outras áreas da empresa.

Para Carr,(1997,p.78) e Smeltzer, (2000,p. 101), introduziram o conceito de nível estratégico de compras para denotar a importância do papel da função de compras na estratégia corporativa, para que os objetivos e metas traçados por essa última possam ser alcançados. De acordo com a pesquisa realizada pelos autores, o nível estratégico que compras assume dentro de uma empresa estaria diretamente relacionado ao status que a função de compras tem dentro da mesma, isto é, como a função é vista pelas demais e pela alta gerência (quanto maior o status, maior o nível estratégico); o conhecimento dos mercados fornecedores e as habilidades que compras tem de planejamento, avaliação, implementação e controle de ações relativas à estratégia da empresa (quanto maior o conhecimento e as habilidades, maior o nível estratégico); a propensão que compras tem a assumir riscos, com uma procura constante por oportunidades para fornecer informações e expertise para o processo de planejamento da empresa (quanto maior a propensão, maior o nível estratégico) e os recursos de que compras dispõe, como facilidade de acesso a informações do tipo disponibilidade, custos e capacitações tecnológicas de fornecedores, além de fontes alternativas de materiais (quanto maiores os recursos, maior o nível estratégico).

Assim, uma vez que a empresa tenha como um dos objetivos a redução do custo de materiais, compras tem um papel fundamental no apoio à estratégia corporativa. (MONCZKA ET AL., 2002, p.105).

### 2.3.2 Elementos de Estratégias de Compras

As estratégias de compras se destacaram nas seções anteriores evoluindo e ganhando espaço dentro das empresas, logo essas estratégias se relacionam com outras funções da empresa, assim como com a estratégia corporativa. Essa seção contempla as metodologias adotadas para o estabelecimento de estratégias e práticas de compras adotadas pelas empresas, considerando as decisões de fazer ou comprar (make or buy), a seleção de fornecedores e o relacionamento de compradores e fornecedores

### 2.3.3 Metodologia para Estabelecimento de Estratégias

Como explanado anteriormente, a estratégia é um conjunto de ações adotadas para que se atinja um objetivo. Ela se adequa ao tipo de indústria, de empresa e de produto comprado. Existem diversas metodologias para se estabelecer as estratégias de compras a serem adotadas para a aquisição dos produtos e serviços. Geralmente se faz uma classificação dos itens, em grupos, de forma que a estratégia semelhante seja adotada para todos os produtos que apresentem as mesmas características dessa classificação. Dentre as formas de classificação utilizadas estão a classificação pelo custo do produto para a empresa (classificação ABC), classificação por linha de fabricação, classificação por famílias de produtos com características similares, etc.

### 2.3.4 Classificação ABC

Segundo os autores a classificação dos produtos pelo custo é feita através da Análise de Pareto, conhecida também como curva 80/20, onde se listam e ordenam de forma decrescente todos os itens comprados pela empresa e o gasto total com cada um. Através da soma cumulativa (em ordem de gasto), selecionam-se os produtos que, somados, representem 80% do custo total da empresa, o que corresponde a aproximadamente 20% dos itens comprados pela empresa. Esses itens são classificados como A, sendo os principais itens da empresa. Continuando a soma cumulativa, agrupam-se os itens seguintes até que a soma do valor corresponda a 98% do custo total da empresa. Esses 18% (98% menos 80% dos itens A) representam aproximadamente 30% dos itens comprados, e são classificados como itens B. Os 2% restantes (em valor), correspondem geralmente aos 50% restantes dos materiais, que são classificados como itens C. Nesta classificação ABC, dar-se-ia uma atenção especial aos itens A, que seriam de maior importância para a empresa (pelo menos em termos financeiros), enquanto os itens C não demandariam muita atenção, uma vez que representam muito pouco no total gasto. Esta classificação dos produtos embasaria o desenvolvimento das estratégias de compras, concentrando esforços (estudo de mercado, avaliação de riscos de fornecimento, etc) e dedicando menos tempo gerencial com itens de menor importância (contratos de curta duração, compras

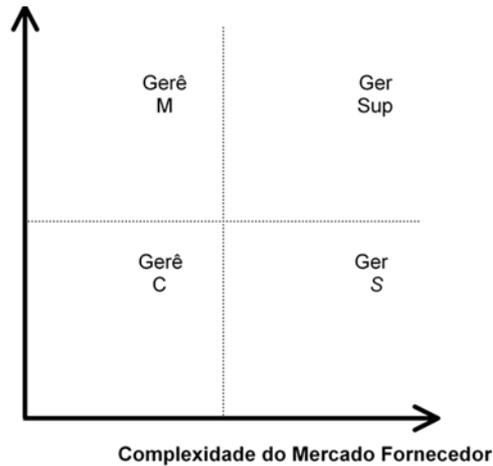
spot, baixo controle dos níveis de estoque, etc). (LEENDERS & FEARON, 1993, p.45) e (STEELE & COURT, 1996,p.12)

### 2.3.5 Classificação por Famílias de Produtos e Equipes Multifuncionais

De acordo com os autores uma outra forma de se classificar os itens comprados para a adoção de estratégias específicas é quanto às características dos produtos. Dividem-se os produtos em grupos com características similares, como commodities, derivados de petróleo, embalagens plásticas, embalagens de papel, etc. Com os produtos agrupados desta maneira, desenha-se a estratégia de acordo com as características do mercado. Os compradores são responsáveis por grupos específicos de materiais, de forma a que possam estudar bem o mercado e tomar as melhores decisões. Utilizam-se também equipes multifuncionais em alguns casos, que envolvem o pessoal de planejamento, de produção e de marketing. Com sua expertise e a ciência de suas necessidades, cada membro da equipe pode participar e buscar soluções para que se compre da melhor maneira possível. (LEENDERS & FEARON, 1993,p.48) e (DOBLER & BURT, 1996,p.55)

## 2.4 ANÁLISE DE PORTFÓLIO

Kraljic, em 1983, propôs um modelo de análise de portfólio, em que os produtos comprados são classificados de acordo com seu impacto sobre a lucratividade da empresa, ou seja, importância, e o risco de fornecimento que está associado a complexidade do mercado fornecedor (figura 1). Uma vez classificados os produtos, a empresa adota diferentes estratégias para cada grupo de produtos.



**Figura 1 – Modelo de análise de Portfólio**  
**Fonte:Kralijic (1983)**

No eixo “Importância”, são considerados o custo do material comprado em relação ao custo total de compras, o perfil de valor agregado do produto, o perfil de lucratividade do produto e seu custo de falta, dentre outros. No eixo da “Complexidade do Mercado Fornecedor”, são consideradas as condições de monopólio ou oligopólio existentes no mercado do produto, o número de fornecedores alternativos, as barreiras de entrada neste mercado, o custo e a complexidade logística, entre outros. Matrizes de portfólio semelhantes são apresentadas por outros autores com pequenas diferenças no conjunto de variáveis que compõem os dois eixos da matriz, mantendo, porém, as mesmas dimensões (importância, ou custo, e risco de fornecimento), além de darem diferentes nomenclaturas para cada um dos quadrantes.

#### 2.4.1 Decisão de Fazer ou Comprar (Make or Buy)

Ao conduzir uma análise estratégica de seus negócios, muitas empresas começam com a seguinte pergunta: o que produzimos bem, e melhor do que as outras empresas? Associando esta pergunta a uma ampla análise do ambiente competitivo e do mercado fornecedor, as empresas identificariam suas competências-chave, sendo as que possuíam e as que precisariam desenvolver, definindo o que deveria, necessariamente, produzir internamente e o que poderia ser terceirizado de forma a aumentar sua competitividade (DOBLER & BURT, 1996,p.69).

Definido o que deveria ser necessariamente produzido internamente, a empresa partiria para um estudo aprofundado de seus custos de produção. Com as informações de custo para a produção interna, a empresa poderia buscar potenciais fornecedores, comparar seus custos de produção interna com os custos de aquisição do material de um terceiro. Esta comparação, juntamente com outros fatores que a empresa julgasse pertinentes para seu negócio, tais como diferencial estratégico do negócio, dependência de terceiros, nível de terceirização da empresa, etc. serviriam de base para que a empresa tomasse a decisão de fazer o produto internamente ou comprar estes produtos de terceiros, o que é tratado por alguns autores como uma estratégia de compras de fazer ou comprar (STUART, 1997,p.45) e (NARASIMHAN & CARTER, 1998, p.99).

#### 2.4.2 Mensuração De Desempenho De Compras

Além de monitorar o desempenho de seus fornecedores, a empresa também precisa fazê-lo no que diz respeito a sua função.

Para Monczka e outros (1979,p.104), listam quatro indicadores de desempenho de compras: (1) eficiência em preço, que indica se as compras realizadas foram feitas ao menor preço possível e, se não foram, quais foram os motivos; (2) indicadores de economias através da redução de custos de materiais, ou seja, economias de custos; (3) medidas de eficiência de compras, que consideram o trabalho demandado e o trabalho efetivamente cumprido; (4) análise do desempenho de compras com relação ao desempenho de seus fornecedores, que considera as ações tomadas para corrigir problemas de desempenho no fornecimento.

Dobler e Burt (1996,p.45), explanam que embora existam inúmeros indicadores de desempenho de compras, cada empresa selecionará os que mais se enquadrem em suas operações. De acordo com os autores, existem cinco macros indicadores e, dentro de cada um, há diversos outros específicos. Os macro indicadores a que os autores se referem são: (1) controle do fator pontualidade, que indica se compras está abastecendo a linha de produção como desejado, isso é, se não falta material na linha; (2) preços e custos de materiais, ou seja, se os preços que compras está conseguindo estão de acordo, ou de preferência, abaixo do preço de mercado; (3) controle de qualidade de materiais, que mede se os materiais que

compras está adquirindo realmente atendem às especificações da empresa; (4) controle da confiabilidade dos fornecedores, que mede se os fornecedores selecionados são confiáveis e entregam em tempo e (5) gerenciamento de relacionamento com fornecedores, que indica se compras vem mantendo um relacionamento satisfatório.

#### 2.4.3. Vantagem competitiva com base na estratégia de compras

No estudo de *Narasimhan e Carter* (1998,p.80), em que analisam a relação da estratégia competitiva adotada pelas empresas e suas prioridades competitivas, os autores definem como prioridades competitivas os objetivos perseguidos pela empresa para que a mesma tenha uma vantagem sobre seus concorrentes. São definidas como prioridades competitivas o gerenciamento de qualidade total, onde existe o foco no serviço ao cliente, no alto desempenho dos produtos e em uma alta consistência na qualidade; a diferenciação e customização, onde se foca na inovação de produtos e na liderança tecnológica; a orientação para a manufatura, onde as empresas buscam opções de rápida mudança de volumes de produção, entrega rápida dos produtos e baixos preços; e a orientação ecológica, na qual a empresa apresenta preocupações com o meio ambiente e foca a inovação de processos.

#### 2.5 Estratégia de compras propiciando a vantagem competitiva

De acordo com os resultados da pesquisa de *Narasimhan e Carter*, (1998,p.90), apresentam uma relação interessante entre as prioridades competitivas das empresas e a estratégia por elas adotadas. No caso de a prioridade ser o gerenciamento de qualidade total, as estratégias adotadas são de gerenciamento de qualidade total e de gerenciamento de custo de transação; quando a prioridade competitiva estabelecida é a diferenciação e a customização, as empresas adotam estratégias de gerenciamento de qualidade total, de fornecimento de longo prazo, de integração organizacional interna e de compra verde; se a prioridade da empresa é uma orientação para manufatura, as estratégias adotadas são as de fornecimento de longo prazo, de integração organizacional externa, e de compra verde; quando a prioridade competitiva é a orientação ecológica, são utilizadas estratégias de *Supply*

*Chain Management*, de gerenciamento de custo de transação e de compra verde. Constatou-se também, na pesquisa, que a estratégia de terceirização não se relaciona com nenhuma dessas prioridades competitivas estudadas.

Identificação das variáveis que estão sendo selecionadas para efetivação das compras.

A caracterização do processo de compras da pesquisa permitiu compreender como se dá a “organização das atividades de compras”, sendo essa uma das variáveis de decisão em compras preconizadas na literatura. A partir de então, buscou-se identificar as demais variáveis utilizadas na decisão de compras.

De acordo com Libonati, (2002,p.45), e Barros, (2010,p.63), considerando que as variáveis utilizadas no processo de decisão de compras podem ser tomadas como critérios para medir o desempenho da área de suprimentos, os critérios para avaliação das atividades de compras revelaram a utilização de quatro variáveis em conformidade com a literatura especializada, são elas a fonte de suprimentos, preço e assistência técnica.

Tendo em vista que nas requisições de compra devem constar detalhes necessários à compra, foram analisadas as especificações de compras contidas na análise desta pesquisa descritiva. Mostrou-se extremamente importante para evidenciar as seguintes variáveis determinantes de compras utilizadas pela tomada de decisão em relação a qualidade, quantidade, especificações de compra, timing, tipo de produto a ser comprado, assistência técnica e treinamento, validade dos produtos (GAITHER & FRAZIER, 2005; DIAS & COSTA, 2012,p.102).

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizado método descritivo, onde o conhecimento é fundamentado através de procedimentos bibliográficos que é possível se chegar a um objetivo através de variáveis onde usou-se fontes de estudo e conhecimento, livros, pesquisas e artigos essas porém com intuito de ser qualitativa e quantitativa, através de pesquisas bibliográficas onde mostram processos, para se ter uma competitividade maior perante as outras organizações. Mostra se também, alguns casos aplicados modelos e estratégias para uma reorganização dentro das empresas que queiram utilizar destes conhecimentos.

*Lewis*, (1943,p.79), nos mostra a seleção de fornecedores, buscando uma organização, *Pozo* (2010,p.83),nos mostra no quadro a estruturação , indo mais a fundo na pesquisas usamos conceitos de *Dias e Costa* (2012,p.104), e para obter um resultado inicial agradável, buscamos conceitos em *Garcia*, (2003, p.93), *Ballou* (2006,p75).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A caracterização do processo de compras da pesquisa permitiu compreender como se dá a “organização das atividades de compras”, sendo essa uma das variáveis de decisão em compras preconizadas na literatura. A partir de então, buscou-se identificar as demais variáveis utilizadas na decisão de compras.

Conforme, Libonati, 2002, e Barros, 2010, considerando que as variáveis utilizadas no processo de decisão de compras podem ser tomadas como critérios para medir o desempenho da área de suprimentos, os critérios para avaliação das atividades de compras revelaram a utilização de quatro variáveis em conformidade com a literatura especializada, são elas a fonte de suprimentos, preço, apuração de custos e relação com fornecedores.

Tendo em vista que nas requisições de compra devem constar detalhes necessários à compra, foram analisadas as especificações de compras contidas na análise desta pesquisa descritiva. Mostrou-se extremamente importante para evidenciar as seguintes variáveis determinantes de compras utilizadas pela tomada de decisão em relação a qualidade, quantidade, especificações de compra, timing, tipo de produto a ser comprado, assistência técnica e treinamento, validade dos produtos (GAITHER & FRAZIER, 2005; DIAS & COSTA, 2012).

## REFERENCIAS

- Baily, P. Farmer, D., Jessope, D. & Jones, D. (2000). **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (2006). **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- COLETTI, J. A. R. et al. **A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: O caso da Rede Super**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Curitiba/PR, 23 a 25 de outubro de 2002.
- Dias, M. A. P. (2005). **Administração de Materiais** (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Dias, M., & Costa, R. F. (2012). **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras** (5a ed.). São Paulo: Saraiva.
- ESPER, L. T. **Poder e Mudanças Pós-Aquisição Internacional nos Relacionamentos da Adquirida com Fornecedores e Compradores**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXIII., 2009, São Paulo-SP. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.
- Handfield, R. B, Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. **Sourcing and Supply Chain M**. 2009.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2011). **Purchasing and Supply Chain Management** (4a ed.) Ohio: Cengage Learning.
- Narasimhan, R., & DAS, A. (2001). **O impacto da integração e as práticas de compras sobre o desempenho de fabricação**. *Journal of Operations Management*, 19(5), 593-609. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696301000559>
- Pozo, H. (2010). **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística** (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Resende, P. T. V., Souza Filho, O. V., Sousa, P. R. (Coords). (2011). **Mapeamento e análise das práticas de compras em médias e grandes empresas no Brasil** (Relatório de pesquisa Fundação Dom Cabral RP 110). Nova Lima, MG, Brasil