

Relatório Final de Pesquisa

(PIBIC 2010-2011)

**ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS: UM ESTUDO
MULTI-CASOS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS**

Orientadora: Susana C. Farias Pereira

Aluno: Rafael de Melo Silveira

São Paulo

2011

Sumário

1 - Introdução.....	2
2 - Referencial Teórico	4
2.1 - Maximizando a função de compras	4
2.2 - Habilidades necessárias	6
2.3 – Processo de compras.....	7
2.4 - Serviços indiretamente ligados à produção.....	8
2.5 – Contratação de Serviços.....	10
3 – Metodologia de Pesquisa	15
3.1 – Seleção dos casos	15
3.2 – Protocolo de coleta de dados.....	15
3.3 – Método de análise dos dados	17
4 – Resultados da Pesquisa	17
4.1 – Etapas do Processo de Contratação de Serviços.....	17
4.2 – Análise dos Grupos de Funções.....	19
4.3 – Análise cruzada entre os diferentes grupos.....	24
5 – Conclusões.....	26
6 - Referências Bibliográficas	29
7 – ANEXO	32

1 - Introdução

O objetivo geral desse projeto de iniciação Científica é identificar as etapas dos processos de contratação de serviços e o envolvimento da área usuária nas diversas etapas do processo. A Pesquisa de Iniciação Científica tem como orientadora a Professora Susana C. Farias Pereira.

Outsourcing (terceirização) é uma estratégia de operações que vem sendo utilizada pelas empresas desde o início da década de 90 com o objetivo de reduzir custos e melhorar o desempenho a partir do foco nas atividades consideradas centrais ao negócio (JIANG e QURESHI, 2006). Segundo Barthelemy (2003) o outsourcing pode ser muito perigoso quando não implementado de maneira correta.

Tratando da contratação de serviços, que demandam especificações bem mais detalhadas do que a compra de materiais, a falta de comunicação ou esclarecimento das reais necessidades dos usuários pode dificultar o trabalho do departamento de compras, e possivelmente causar dissonância cognitiva com o serviço contratado (FESTINGER E CARLSMITH, 1959).

Para ilustrarmos o problema da dissonância cognitiva podemos citar um exemplo de fácil compreensão para os leitores. Durante os anos iniciais de uma criança na escola, são seus pais quem fazem a escolha do local aonde seu filho estudará, no entanto é a criança quem frequentará e se tornará usuário deste serviço. Quando este usuário fica descontente ou insatisfeito com a escolha que fizeram por ele, nos deparamos com a chamada dissonância cognitiva.

No caso de um processo de concorrência para a aquisição de um serviço, que requer especificações bem mais detalhadas e complexas do que no caso de compra de materiais, a relevância da estratégia de outsourcing é ainda mais evidente (BARKSDALE Jr. e DAY, 1994).

Esse problema colaborou para que a função de compras passasse por algumas mudanças com o decorrer dos anos. De acordo com Cousins, Lawson

e Squire (2006) a função de compras mudou de tática para estratégica, o papel principal da função de compras não é apenas buscar o melhor preço e qualidade, mas também realizar acordos estratégicos de longo prazo entre os consumidores internos e os fornecedores. Desse modo cria-se uma melhor relação usuário-fornecedor, facilitando a comunicação a longo prazo e permitindo que todas as necessidades do usuário sejam atendidas de forma a maximizar o desempenho da empresa e reduzir ou até eliminar a dissonância cognitiva.

Nos últimos anos houve um crescimento nas pesquisas sobre como a função de compras e o supply chain management afetam o desempenho de uma empresa (COUSIN, LAWSON e SQUARE, 2006). Porém poucos dados empíricos se têm sobre um projeto ótimo do processo de compras, apesar de diversos autores surgirem com algumas teorias. Reck e Long's (1988) foram um dos primeiros a desenvolver sua teoria, que consistia em quatro etapas do processo de compras. Logo depois, Freeman e Cavinato (1990) desenvolveram seu próprio modelo que possui cinco etapas, em seguida Camimish e Keough (1991) e Burt e Doyle (1994) também desenvolveram seus modelos com quatro etapas, mas nenhum deles conseguiu encontrar um consenso entre seus diversos modelos.

As questões que se colocam são: "Como a terceirização de serviços (outsourcing) é adotada e executada no processo de contratação (sourcing) pela área de Compras das empresas? Para atingir o objetivo da pesquisa será realizado um estudo de caso múltiplo em três empresas de serviços na cidade de São Paulo.

2 - Referencial Teórico

Como suporte teórico para a pesquisa, este item irá apresentar a evolução do processo de compras no decorrer dos anos, evidenciando algumas medidas que devem ser tomadas para maximizar sua utilidade, além de habilidades que os próprios compradores devem apresentar para melhor desempenharem suas funções. O processo de compras será detalhado em cada uma de suas etapas tal qual foi proposto em estudos anteriores. Será abordada a contratação de serviços indiretamente relacionados à produção, que possuem proporção significativa nas compras de uma empresa, até 50% (COX, CHICKSAND, IRELAND & DAVIES, 2005). Por fim serão tratados individualmente as dificuldades específicas da contratação de serviços.

2.1 - Maximizando a função de compras

Muitos autores acreditam que, nos anos que se seguem, a competitividade nas empresas será baseada na eficiência da sua cadeia de suprimentos, ou seja, na sua habilidade de responder rapidamente e de maneira eficiente às demandas do mercado (CARTER e ELLRAM, 2003; LAMMING, 1993). Analisando essa observação a partir de uma perspectiva Darwinista, em que a evolução das espécies nada mais é do que a melhor adaptação às mudanças do ambiente, obter vantagem competitiva resume-se à evolução da cadeia de suprimentos (COUSINS, LAWSON E SQUIRE, 2006).

De acordo com Carr e Smeltzer (1997) o processo evolutivo no departamento de compras se deu de maneira lenta devido à pequena importância que era dada à função de compras, ou até mesmo como definiu Reck e Long (1988) como sendo uma função passiva. Além de tomarem poucas decisões, os profissionais de compra eram envolvidos bem tarde no processo de compras (FEISEL, HARTMANN & SCHOBBER, 2007).

Com o passar dos anos, foi dada maior visibilidade e credibilidade a esse departamento, uma série de estudos e pesquisas foram feitas buscando identificar ferramentas que pudessem maximizar sua utilidade. Cousins et al (2006) propuseram 4 variáveis que podem maximizar a utilidade da função de compras: compra estratégica, status da função de compras, integração do

departamento de compras e habilidades dos funcionários do departamento de compras.

- compra estratégica: primeiramente é importante ressaltar que a função de compras não fará parte da estratégia da empresa enquanto ela não for vista como estratégica (AMMER, 1989; CARR e SMELTZER, 1997). Segundo tais autores, a função de compras deve ser estratégica porque ela estabelece um papel fundamental nas relações entre consumidores e a organização interna.
- status da função de compras: se a função de compras for capaz de desempenhar um status notável frente a seus principais gestores, ela conseguirá maior visibilidade dentro da empresa, resultando em maior apoio destes em termos de tempo, pessoal, finanças e recursos para melhorar a capacidade da função. Além disso, outras áreas funcionais podem tentar se relacionar melhor com o departamento de compras para melhorar seu próprio desempenho.
- integração do departamento de compras: outro passo de vital importância para o desempenho da empresa é a integração das diversas funções dentro da companhia. Não apenas com funções internas, mas a integração do departamento de compras com os fornecedores e consumidores de forma a fortalecer a cadeia de suprimentos. Integrações fracas podem resultar em soluções lentas para os problemas e pouca troca de informações, que resultaria em um baixo desempenho da empresa.
- habilidades dos funcionários: com o passar dos anos, as habilidades necessárias para os profissionais de compra também mudaram, seu papel principal mudou do foco predominante em preço e qualidade para relações complexas e de longo prazo entre os usuários internos e os fornecedores. Além disso, com a competição internacional intensificada e os avanços tecnológicos, a procura eletrônica por fornecedores, o gerenciamento estratégico dos custos através de comparações e o desenvolvimento de fornecedores globais, tornaram-se ferramentas que qualquer profissional de compras deve dominar.

2.2 - Habilidades necessárias

Para acompanhar essa melhoria no processo de compras proposta por Cousins et al (2006) outros autores começaram a estudar requisitos básicos que os compradores de produtos ou serviços deveriam apresentar para manterem um elevado padrão no desenvolvimento de suas funções. De acordo com Feisel, Hartmann e Schober (2007) os profissionais que possuírem esse conjunto de habilidades, citadas a seguir, terão a capacidade de estabelecer boa comunicação entre o fornecedor e o usuário do produto, além de conhecer bem o produto e as necessidades do departamento, de forma a conceituar claramente os pedidos e encontrar um produto de menor custo, maior qualidade, trazendo maiores inovações e gerando maior valor agregado. Essas habilidades de compra contribuirão para a performance da empresa e para a vantagem competitiva.

Feisel, Hartmann e Schober (2007) desenvolveram uma pesquisa em que citaram uma série de habilidades essenciais que diversos autores acreditam que os profissionais de compras devem possuir. Kolchin e Giunipero (1993), por exemplo, realizaram uma amostra com 131 executivos de gestão de suprimentos, onde identificaram a capacidade de tomar decisões e a comunicação interpessoal como sendo as habilidades mais importantes. Em seguida, Down e Liedtka (1994) conduziram um estudo que revelava as 7 habilidades mais críticas procuradas em um profissional de gestão de suprimentos, sendo elas: habilidades de comunicação, habilidades interpessoais, auto-motivação, presença profissional, liderança, habilidades analíticas e formação acadêmica. Além destes, outros autores como Cavinato (1987), Murphy (1995), Giunepero e Percy's (2000), dentre tantos outros, surgiram com uma série de habilidades necessárias, dificultando o processo de seleção de um conjunto ideal de habilidades.

Levando em consideração os profissionais de hoje, Feisel, Hartmann e Schober (2007) citaram o termo "*skill gap*" como se eles estivessem incompletos, e muitos pesquisadores tentaram identificar novas habilidades fundamentais para profissionais de compra, levando em consideração que estes têm que manter bom relacionamento com fornecedores globais e consumidores internos de forma a atingir vantagem competitiva. Fazendo uma

síntese das habilidades mais importantes elencadas por estes pesquisadores, podemos identificar: ser proativo, criativo, reagir rapidamente às mudanças no mercado, possuir comunicação interpessoal, tomada de decisão, negociação, persuasão, trabalho em grupo, habilidades analíticas e elevado conhecimento do produto. (DION & BUNTING, 1987; DOWN & LIEDTKA, 1994; CRUZ & MURPHY, 1996; GIUNIPERO, 2000; GIUNIPERO & HANFIELD, 2004; GIUNIPERO, DENSLOW & ELTANTAWY, 2005, GIUNIPERO, HANFIELD & ELTANTAWY, 2006).

2.3 – Processo de compras

Identificadas algumas variáveis que podem ajudar a função de compras a maximizar o desempenho da empresa, e um conjunto ideal de habilidades para estes profissionais, é possível analisar o processo de compras proposto por Day e Barksdale (1994). De acordo com Day e Barksdale (1994), o profissional de compras que for capaz de conciliar as habilidades primordiais citadas no item anterior poderá maximizar sua utilidade se seguir esses passos na tomada de decisão:

- Reconhecer uma necessidade ou problema: o processo de compras se inicia quando o cliente identifica uma necessidade que pode ser potencialmente sanada na contratação de um serviço profissional.
- Definir os objetivos de compra: é praticamente impossível que a função de compras encontre a necessidade exata do cliente sem ter informações suficientes sobre o que buscar, pois os critérios utilizados na seleção do serviço contratado derivam das especificações do cliente. Portanto a necessidade do cliente tem que ser entendida detalhadamente para evitar a dissonância cognitiva.
- Identificar os possíveis fornecedores: a partir deste estágio é estabelecido um conjunto de critérios que os fornecedores deverão ter para facilitar na seleção e avaliação do serviço a ser contratado. Esses critérios variam no decorrer dos estágios à medida que a seleção for ficando mais refinada.
- Refinar os possíveis fornecedores: nesse estágio é desenvolvida uma pequena lista de finalistas, onde serão listados aqueles que mais se enquadram nas necessidades demandadas pelo cliente. O cliente passa

a procurar razões mais específicas para desqualificar os possíveis fornecedores.

- Avaliar o conjunto de considerações: como faltam informações que permitam aos clientes verificar alguns atributos antes da compra, indicadores substitutos devem ser usados para avaliar critérios intangíveis. Entretanto uma análise histórica pode ser realizada como preditor. Avaliações posteriores das empresas são feitas baseadas no quanto de cada atributo elas possuem.
- Selecionar o fornecedor do serviço profissional: escolha feita a partir do atributo determinante.
- Avaliar a qualidade do serviço entregue: como a entrega do pedido pode durar meses, ou até anos, o critério de avaliação do desempenho pode mudar ou evoluir no decorrer do tempo. Além disso, a percepção do cliente pode ser influenciada pela boa ou má relação entre cliente-consumidor.
- Avaliar a qualidade do produto: a expectativa do cliente e a percepção da performance determinam o grau de satisfação com o fornecedor.

Esse modelo não é único, mas acredita-se que tenha grande eficiência se realizado corretamente. Entretanto há algumas dificuldades durante essas etapas, pois ao deparar-se com clientes iniciantes, estes podem apresentar expectativas muito altas, ou até surreais, cabe, portanto aos profissionais de compra educar esse cliente de forma que seja possível atender as suas expectativas. Além disso, Cliente não refere-se apenas a uma única pessoa, mas muitas vezes a um departamento inteiro, logo, o profissional tem que conciliar um objetivo que agrade a todo esse grupo que compõe o Cliente.

2.4 - Serviços indiretamente ligados à produção

Antes de dar continuidade à pesquisa é importante ressaltar que o processo de compras não está dividido apenas entre compra de produtos e contratação de serviços. Como será abordado na análise dos resultados da pesquisa o processo de compras também é dividido entre produtos ou serviços diretamente relacionados à produção e indiretamente relacionados à produção. Portanto essa classificação também deve ser entendida para uma melhor análise do processo de compras.

Levando em consideração a crescente competitividade entre as empresas, Cox, Chicksand, Ireland e Davies (2005) acreditam que as atividades de compra e o gerenciamento da cadeia de suprimentos (PSM) serão uma forma das empresas obterem vantagens sobre as outras. Essa vantagem deve ser atingida através de melhorias na qualidade, nos níveis de serviços e no tempo das entregas. Segundo esses mesmos autores, melhorias na eficiência do departamento de compras e na cadeia de suprimentos implicam em reduções de custos, e empresas que buscam uma redução de custos extrema necessitam maximizar sua eficiência para obterem vantagem competitiva, terceirizando até mesmo atividades indiretamente relacionadas à produção.

Primeiramente é importante ressaltar o que são esses gastos que estão indiretamente relacionados à produção, comumente conhecidos entre as empresas como MRO (manutenção, reparos e despesas operacionais). De acordo com Barry (1999), gastos indiretos se referem aos seguintes tipos de gastos:

- partes elétricas, mecânicas e equipamentos (incluindo materiais de apoio aos projetos e investimento);
- peças eletrônicas e equipamentos (incluindo computadores);
- Equipamentos profissionais (incluindo equipamentos de laboratório e acessórios);
- fornecimentos industriais (incluindo manutenção geral);
- equipamentos de segurança e de saúde, peças e fornecimentos;
- máquina de suprimentos para lojas (máquinas industriais, equipamentos e ferramentas);
- material de escritório e equipamentos;
- insumos químicos e equipamentos;
- frota de veículos e peças, equipamentos e suprimentos.

Gastos indiretos têm sido menos discutidos na literatura acadêmica comparados aos gastos diretamente relacionados à geração de receita das empresas (COX ET AL, 2005). Muitas empresas acreditam que MRO inferem em baixos custos e baixos riscos, portanto não dão atenção especial a essas

despesas. Entretanto um artigo recente argumenta que despesas indiretas correspondem a uma proporção significativa das compras de uma companhia, de até 50%, e por isso não podem mais serem ignoradas quando a redução de custos é crítica (CARTER, BEALL, ROSETTI & LEDUC, 2003). Grandes empresas como a IBM, Delta Airlines, Harley-Davidson e a Rolls Royce passaram a dar mais importância aos custos indiretos quando perceberam o grande percentual que estes gastos representavam em suas compras (PORTER, 1999).

Cox et al (2005) tratam de um assunto de interessante análise, muitas empresas valorizam relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores, possibilitando assim maior interação e confiabilidade entre eles, reduzindo consequentemente o número de fornecedores e possibilitando o ganho de escala da empresa na compra de produtos ou contratação de serviços. Entretanto produtos ou serviços que estão indiretamente ligados à produção podem apresentar diferentes padrões daqueles diretamente ligados à produção, pois na maioria dos casos esses não são requisitados constantemente e seus pedidos podem vir em pequenas escalas. Analisando desta perspectiva, devemos levar em consideração que ao tratarmos da contratação de produtos ou serviços indiretamente ligados à produção, devemos aceitar um número maior de fornecedores, comparando com o número de fornecedores daqueles diretamente ligados à produção, porque nesse caso não é primordial o bom relacionamento com seus fornecedores, mas o melhor custo benefício devido às periodicidades da contratação destes gastos indiretos.

2.5 – Contratação de Serviços

De acordo com Valk e Rozemeijer (2009), contratar serviços é mais complexo do que comprar produtos, pois demanda uma maior interação entre comprador e fornecedor para que todas as especificações do produto possam ser atendidas. Dessa forma o comprador atuará como uma ponte entre o usuário final do serviço e o fornecedor, certificando-se que todas as necessidades do usuário serão atendidas pelo fornecedor que oferecer o

melhor preço pelo serviço contratado. Entretanto, o comprador se depara com outra dificuldade citada por Valk e Rozemeijer (2009) que aumenta a complexidade da contratação de serviços, a forma correta de se avaliar o desempenho do serviço contratado. Por ser de certa forma intangível, o serviço não pode ser avaliado da mesma forma que um produto entregue, cujo protótipo pode ser medido e avaliado, não há uma forma exata de se avaliar um serviço, nem antes nem depois da utilização do mesmo, portanto, na maioria das vezes, os próprios fornecedores são responsáveis por delimitar para o comprador o que pode e o que não pode ser realizado dado o tempo disponível. Entretanto, Valk e Rozemeijer (2009) citam também que os gestores superiores identificam a contratação de serviços como menos complexa, uma vez que esta pode ser feita por fornecedores novos e inexperientes, ao contrário dos produtos, que precisam de um fornecedor experiente e que possua o *know how* daquele produto específico. Além disso, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, estabelecendo uma relação contínua entre fornecedor e usuário. O grande problema é determinar quais são as obrigações de cada lado, deve ser deixado bem claro quem terá a responsabilidade de identificar possíveis melhorias no serviço contratado, frisando mais uma vez a importância da ponte estabelecida pelo comprador entre o usuário e o fornecedor, pois o comprador assume o papel de co-criador, onde ele auxiliará na criação de valor do serviço entregue.

Algumas empresas identificam a contratação de serviços como não estratégica e acabam realizando as compras por serviços indiscriminadamente, sem utilizar o departamento de compras (ELLRAM, TATE, and BILLINGTON, 2007). Entretanto existem tipos bem diferentes de serviços, por exemplo, os profissionais de compra não vêem a contratação de serviços de limpeza como algo complexo, no entanto serviços estratégicos e de consultoria são muito mais complexos. Empresas devem estruturar de forma clara e coesa quais serviços referem-se as suas atividades centrais e quais não representam grande importância estratégica para suas atividades.

Podemos ver na figura 1 o modelo do processo de compras estabelecido por Van Weele (2005), apesar de haver controvérsias sobre um modelo exato como, por exemplo, o modelo de Day e Barksdale (1994), o processo proposto

por Van Weele é basicamente formado por seis etapas. Primeiramente são definidas as especificações do produto, para ser feita a escolha do melhor fornecedor do produto e fechar um contrato. Segundo o modelo proposto, durante o período do contrato, pedidos serão feitos ao fornecedor e serão consequentemente monitorados e controlados, para que finalmente possa ser avaliado o desempenho do fornecedor referente ao contrato.

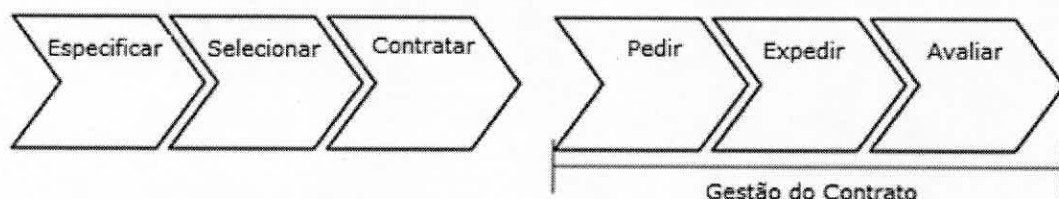


Figura 1: Compra de produtos
Fonte Van Weele (2005)

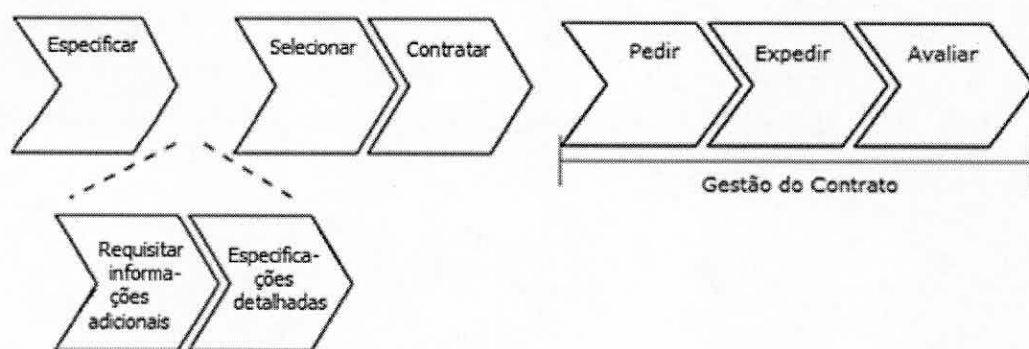
Essa primeira proposição é de certa forma genérica e abrange mais especificamente o processo de compras de produtos. Já o processo de contratação de serviços se comporta de forma diferente da compra de produtos, apresentando três grandes diferenças de acordo com Valk e Rozemeijer (2009). Primeiramente é muito difícil analisar as características de um serviço pelo comprador, dificultando sua escolha dos possíveis fornecedores. Para facilitar o processo deveria ser incluído nos critérios de seleção habilidades necessárias pelos fornecedores. Em segundo lugar, é mais complexo quantificar o preço dos serviços, dificultando uma precificação destes, e impedindo talvez uma análise dos ganhos reais de uma empresa ao terceirizar um serviço. Finalmente, o gerenciamento da capacidade e da demanda do serviço, e o ambiente físico em que o serviço será prestado, apresentam algumas dificuldades para o fornecedor do serviço. Ele precisa ter pleno conhecimento do ambiente em que atuará para que possa desempenhar sua função da melhor forma possível, exaltando mais uma vez o bom relacionamento entre comprador e fornecedor desde o início do processo. Isso deve ser bem estabelecido no contrato inicial, que além de ser flexível, deve incentivar boa comunicação entre as partes envolvidas.

As empresas estão cientes das dificuldades apresentadas ao terceirizar um serviço, concordando que é mais complexo especificar as características exatas de um serviço do que as de um produto, mas mesmo assim elas não

gastam tempo suficiente nessa etapa do processo para delimitar o serviço exato a ser buscado, mesmo cientes das perdas que esse ato pode resultar. Como resultado, Valk e Rozemeijer (2009) citam que será mais complicado determinar o nível de serviço a ser contratado, trazendo complicações ao chegar a um acordo no valor preciso do serviço fornecido.

Valk e Rozemeijer (2009) afirmam que o sucesso em qualquer processo de compras depende da etapa inicial do processo, onde todos os envolvidos/interessados na contratação do serviço devem ser levados em consideração e seus interesses analisados de forma a determinar as especificações exatas do processo de contratação de serviço. Além disso, quanto mais cedo os compradores forem envolvidos no processo de compra, melhor. (FEISEL, ET AL, 2007)

Durante todo processo básico de contratação de produto ou serviço, o departamento de compras recebe as determinações do produto ou serviço a serem contratados e já vai direto ao mercado buscar seu fornecedor ideal. Entretanto, Valk e Rozemeijer (2009) acreditam que deveria ser adicionado mais uma etapa de forma a melhorar o processo de contratação de serviço (Figura 2). Segundo esses autores logo após receber as especificações do pedido, como próxima etapa, o comprador deveria mandar um pedido aos potenciais fornecedores requisitando informações adicionais sobre seus serviços de forma a identificar suas habilidades e capacidades. Em seguida, ele deveria enviar especificações mais detalhadas a esses potenciais fornecedores incluindo requisitos mais específicos que seu fornecedor deva apresentar, certificando-se que aquele fornecedor será capaz de fornecer o serviço desejado. Somente então ele faria a escolha do fornecedor.



Fonte 2: Contratação de serviços

Fonte: Van Weele

Como é abordado na pesquisa de Valk e Rozemeijer (2009), comprar serviços pode ser mais simples do que comprar produtos porque os serviços podem ser fornecidos por pessoas inexperientes e não precisam de um extenso *know how* como no caso da contratação de produtos. No entanto, apesar de um serviço ser facilmente realizado por diferentes fornecedores, cada fornecedor deve apresentar uma característica única que o diferenciara dos demais concorrentes, e são essas habilidades que devem ser investigadas pelas empresas no momento da contratação dos serviços.

Além disso, essa interação com uma rede de fornecedores permitirá ao comprador a oportunidade de comparar suas alternativas, de forma também a identificar as diferentes possibilidades dentro do serviço contratado e talvez até facilitar a precificação do serviço contratado com base em comparações de outros fornecedores do mercado. Ao trabalharem juntos, fornecedores e compradores acabam desenvolvendo maior entendimento da cultura, atitude e comportamento, processos e sistemas de cada um dos lados.

Valk e Rozemeijer (2009) concluem que realizar uma boa contratação de serviços não é uma tarefa que o departamento de compras pode fazer sozinho, para ser bem sucedida essa contratação deve ser feita através de uma interação com todos os departamentos da empresa, assim como concluíram Cousins, Lawson e Squire (2006).

3 – Metodologia de Pesquisa

Essa pesquisa visa traçar um paralelo entre teoria e prática, tentando identificar as etapas dos processos de contratação de serviços e o envolvimento da área usuária nas diversas etapas dos processos, além de analisar como a complexidade na contratação de serviços difere este processo do *outsourcing* de produtos. Portanto a metodologia consistirá em: estudo qualitativo e pesquisas bibliográficas com revisão da literatura pertinente e visitas de campo para a realização do estudo de caso.

Para o trabalho de campo foram realizadas três visitas a diferentes empresas na região metropolitana de São Paulo, onde três profissionais do departamento de compra de cada empresa foram entrevistados. O protocolo do estudo de caso contém perguntas referentes à: categoria de produtos ou serviços à qual esses profissionais são responsáveis, metodologia usada durante esse processo, visibilidade do departamento dentro da empresa e relacionamento estabelecido com seus fornecedores.

Com base nos dados coletados é possível traçar um perfil de diferentes departamentos de compras dentro das empresas pesquisadas, quais etapas do processo de compras eles realizam, e como se dá a interação desses departamentos com os usuários do serviço.

3.1 – Seleção dos casos

A presente pesquisa foi realizada de modo a selecionar três grandes empresas que possuem o departamento de compras bem estruturado e que comprem serviços de diferentes setores. São elas: empresa A, maior indústria calçadista da América do Sul; empresa B, companhia farmacêutica com sede na Suíça; e empresa C, produtora de pneus para automóveis, caminhões, tratores, máquinas agrícolas e uma série de outros veículos.

3.2 – Protocolo de coleta de dados

De acordo com Chopra e Meindl (2010), a contratação de serviços deve ser realizado quando a função não é uma atividade central para a empresa, portanto o foco principal das entrevistas foi dado aos profissionais responsáveis pelas atividades indiretamente relacionadas à produção, vide definição dada por Barry (1999) no item d.4 desta pesquisa.

Foram entrevistados 3 coordenadores do departamento de compras em cada empresa, cada um responsável por uma função, assim como indicado no Quadro 1:

Caso	Função dos entrevistados	Atividade ligada à produção
A	Coordenador de MRO	Indiretamente
	Coordenador promocional e eventos	Indiretamente
	Coordenador administrativo	Indiretamente
B	Coordenador administrativo	Indiretamente
	Coordenador promocional e eventos	Indiretamente
	Coordenador administrativo e de Matéria prima	Diretamente/ indiretamente
C	Coordenador de MRO	Indiretamente
	Coordenador de Matéria Prima	Diretamente
	Coordenador administrativo	Indiretamente

Quadro 1: Grupos de funções
Fonte: Elaborada pelo autor

Apesar de cada empresa utilizar nomenclaturas diferentes para definir as funções de seu departamento de compras, o pesquisador identificou muitas semelhanças nas atividades realizadas em algumas funções e decidiu agrupá-las em quatro funções distintas, sendo elas:

- Coordenador de MRO: responsável pela compra de toda a parte de manutenção, reparos e operação;
- Coordenador promocional e eventos: responsável por contratar serviços de marketing, pesquisas de mercado, serviços de agência visual, comprar brindes, produtos gráficos, displays de plásticos, e responsável pela customização de espaços;
- Coordenador administrativo: responsável por contratar a agência telefônica, agências de viagem, os serviços de limpeza, alimentação e segurança, responsáveis pela manutenção predial, pelos contratos de TI, pela frota executiva, pelas necessidades da equipe de vendas, e também pela contratação de consultorias de RH;
- Coordenador de Matéria Prima: responsável pela compra de matéria prima, pelos produtos acabados e semi-acabados.

É interessante analisar que, com exceção do coordenador de matéria prima, todos esses coordenadores são responsáveis tanto pela contratação de

serviços quanto de produtos, mesmo que em frequências diferentes. Isso permite que esses compradores possam analisar de uma forma bem prática as diferenças encontradas em cada um destes processos de compras, enriquecendo a pesquisa em questão.

3.3 - Método de análise dos dados

A análise dos resultados será feita com base nos agrupamentos das funções definidas no item 3.2 da metodologia e são decorrentes do protocolo. As semelhanças encontradas dentro de cada grupo evidenciam as características individuais que se distinguem entre eles, permitindo a realização de uma análise cruzada entre esses grupos.

4 - Resultados da Pesquisa

Baseado no resultado obtido nas entrevistas é possível identificar a relação existente entre os diferentes grupos de coordenadores. Mesmo que em diferentes empresas, as entrevistas, apresentadas no anexo, evidenciam semelhanças entre os coordenadores que permitiam agrupá-los em grupos de análise, facilitando assim o entendimento do processo de contratação de serviços. Partindo deste pressuposto, serão tratadas individualmente as características de produtos ou serviços de que cada coordenador é responsável, e quais são suas dificuldades durante o processo de compras, para que em seguida seja traçada uma síntese da pesquisa.

Mas antes de analisar os grupos individualmente, as etapas do processo de compras devem ser identificadas para facilitar o entendimento do caminho tomado nas decisões de cada grupo de coordenadores.

4.1 - Etapas do Processo de Contratação de Serviços

Não foi possível encontrar um modelo de compras que se repetisse em todas as etapas nas atividades descritas pelos entrevistados, entretanto foi identificado pelo autor durante o estudo de caso que o processo de compras realizado nas empresas segue o seguinte modelo, com pequenas alterações em alguns casos:

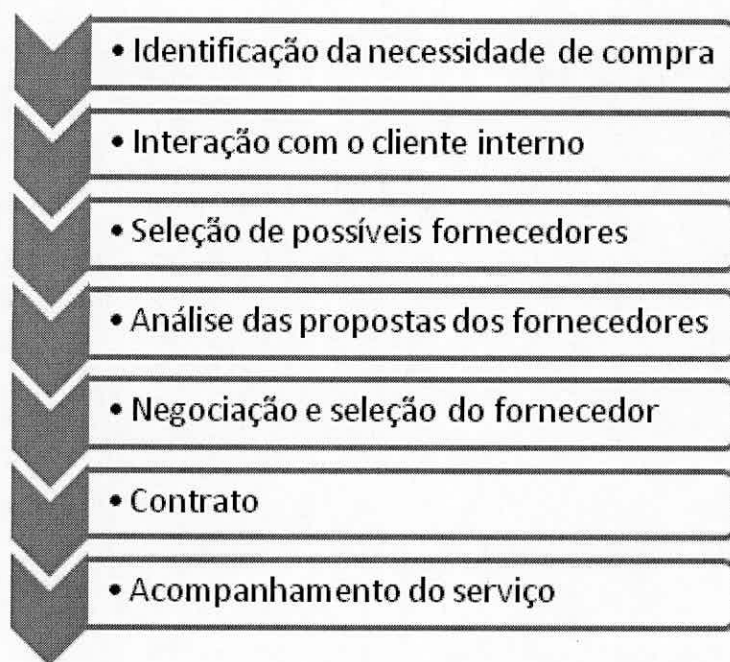


Figura 1: Processo de compras nas empresas pesquisadas
Fonte: Elaborado pelo autor

Identificação da necessidade de compras: todo o processo se inicia quando o usuário interno identifica uma necessidade de compras e a repassa ao departamento de compras, mas esse pedido em geral é feito com todas as especificações necessárias.

Interação com o cliente interno: iniciado o processo, o departamento de compras deve imediatamente estabelecer comunicação próxima com o requisitante do pedido para identificar suas prioridades e garantir que o serviço contratado atenderá suas expectativas.

Seleção de possíveis fornecedores: possuindo as especificações exatas do serviço requisitado, o comprador deverá procurar no mercado um grupo de fornecedores capazes de atender a necessidade interna. É importante que haja mais que duas alternativas, e todos estes fornecedores devem estar homologados pela empresa.

Análise das propostas dos fornecedores: como não é possível analisar protótipos na contratação de serviços, essa etapa é realizada através da análise de projetos passados realizados pelo fornecedor, como também pesquisa de satisfação com antigos clientes do serviço. É importante que a comunicação com o cliente interno se perpetue durante todo o processo,

portanto ele deve ser notificado das propostas dos fornecedores e sua opinião será relevante na seleção deste, lembrando, contudo, que essa decisão é tomada visando beneficiar a empresa como um todo, e não apenas o usuário do serviço.

Negociação e seleção do fornecedor: identificado aquele que melhor atende as expectativas do cliente interno, o comprador deverá utilizar suas habilidades de negociação para obter o menor custo possível em prol da empresa combinado ao melhor serviço disponível visando beneficiar o cliente.

Contrato: como já foi citado anteriormente, o contrato deve ser redigido com cautela, visando beneficiar tanto a empresa quanto o fornecedor através de contratos duradouros, mas tomando o cuidado para que nenhuma cláusula mal redigida traga problemas futuros.

Acompanhamento do serviço: por se tratar do relacionamento de longo prazo com terceiros, é necessário que esse serviço seja avaliado continuamente, para averiguar que a qualidade entregue continuará a mesma porquanto se estender o contrato com o fornecedor.

4.2 - Análise dos Grupos de Funções

Identificadas as etapas de todos os coordenadores entrevistados, o próximo passo será a análise aprofundada de cada grupo de funções, que apresenta suas peculiaridades em cada um dos casos,

a) Coordenador de MRO: esse comprador já possui uma característica diferente dos outros departamentos. Por se tratar de manutenção e reparos grande parte do *outsourcing* realizado no departamento é denominado como compra pontual, ou seja, periodicamente esse comprador deverá realizar inúmeras contratações de serviços conjuntamente. Dessa forma, ele poderá utilizar um mesmo fornecedor para realizar todos estes serviços, obtendo melhor negociação dos custos.

Caso contrário, esses coordenadores deverão procurar no mercado por diferentes fornecedores para selecionar aquele que oferece o melhor custo-benefício. Por se tratar de serviços a questão principal não é o menor custo, e esses coordenadores trabalham apenas com fornecedores homologados. Os

coordenadores evidenciaram que estabelecem um relacionamento bem próximo com seus fornecedores, de forma a serem estipuladas visitas constantes a esses fornecedores para garantir a qualidade dos seus serviços.

Mesmo assim, esse relacionamento não é restrito, pois devem ser relacionados no mínimo três possíveis fornecedores para atenderem ao pedido do usuário interno. É realizada a negociação do contrato, frisando mais uma vez não apenas a importância dos baixos custos, mas também a capacidade do fornecedor em entregar o serviço especificado pelo cliente. O departamento de compras continua atuante mesmo após o fechamento do contrato, pois este deve conter cláusulas específicas dos deveres de cada lado da negociação, e caso o fornecedor não atenda aos testes de desempenho do serviço o contrato poderá ser rescindido, reiniciando o processo de contratação de serviços.

Os próprios coordenadores citaram sua grande importância como a expertise em compras, o conhecimento das devidas políticas e processos de compra da empresa, além de serem capazes de gerenciar de forma mais eficiente todas as necessidades de compra de inúmeras fábricas, tendo maior tempo disponível para analisarem as alternativas e fazerem a escolha mais sensata. No entanto, fica evidente na possibilidade de rescisão dos contratos que a falha na comunicação desse departamento com os demais departamentos da empresa tornará sua atividade ineficiente.

A entrevista com estes coordenadores evidencia o 3º pecado mortal citado por Barthélemy (2003). Assim como o autor, os coordenadores também afirmam que uma construção bem elaborada para o contrato possui vital importância, podendo afirmar que os contratos devem ser precisos, completos, devem oferecer incentivos aos fornecedores, além de serem balanceados e flexíveis, para evitar todo o retrabalho de rescindir um contrato. Além disso, percebemos a importância da 3ª variável que pode maximizar a função de compras citada por Cousins, Lawson e Squire (2006), pois a integração do departamento de compras com os demais é essencial desde o reconhecimento da necessidade até mesmo depois de se fechar um contrato, para garantir a total clareza desde o início do processo, e a contínua satisfação mesmo depois do serviço contratado.

b) Coordenador promocional e eventos: esse caso específico demanda maior comprometimento dos próprios usuários do serviço desde o início do processo. Como um dos entrevistados citou, por exemplo, eventos de marketing ou a customização de espaços é um processo ainda mais complexo do que a simples contratação de serviços de limpeza de uma empresa, pois o resultado de um mau desempenho dos serviços contratados pode influenciar negativamente nos resultados do requisitante do pedido. Dado isso, o processo de contratação de serviços já será iniciado com um *briefing* das reais necessidades do usuário interno da empresa.

Mesmo assim, esse fato não torna o serviço desse coordenador mais simples que o dos demais, pois apesar de saber com exatidão qual a necessidade de seu cliente, ele ainda precisa encontrar um fornecedor que consiga atender com precisão todas as suas expectativas. Para realizar essa tarefa o coordenador deverá utilizar históricos da própria empresa e até mesmo *benchmarking* como recursos chaves. Uma vez que se trata de serviços os compradores não têm em mãos protótipos dos possíveis fornecedores, mas, nesse caso, após selecionar um grupo de quatro a cinco possíveis fornecedores, os compradores têm a possibilidade de requisitar projetos semelhantes organizados anteriormente pelo fornecedor. Dessa forma ele será capaz de avaliar os desempenhos passados destes fornecedores e selecionar aquele que atende as suas demandas.

Ainda há o fato de que alguns serviços não podem ser mensurados quanto a seu real valor (Valk e Rozemeijer, 2009), mas nesse caso os coordenadores possuem um orçamento limitado e dependerá das suas habilidades para conseguir de encontrar um acordo que atenda às suas expectativas, caso esse acordo esteja abaixo do valor do orçamento, esse comprador obtém maior visibilidade frente aos gestores, caso contrário ele deverá entrar em contato com o requisitante para que o orçamento possa ser aumentado, ou as expectativas quanto a entrega do serviço possam ser diminuídas.

É importante que esses coordenadores consigam aplicar preços menores ao do orçamento previsto, pois obter visibilidade frente aos gestores é

um fator positivo para o departamento, e aumenta os incentivos da companhia para com este (Cousins, Lawson e Squire, 2006). Os coordenadores julgam que sua função é muito importante, pois graças a eles os outros departamentos podem dar maior foco às suas atividades centrais. No entanto, eles ainda identificam que cerca de 40% dos funcionários da empresa utilizam o departamento de compras apenas por burocracia interna, e prefeririam utilizar eles mesmos o serviço pela agilidade.

Além disso, os coordenadores possuem outra alternativa para ganharem status frente aos gestores que aparentemente não é tão utilizada dentro das empresas. Foi constatado durante as entrevistas que muitos serviços não possuem um acompanhamento adequado e não são capazes de mensurar a satisfação dos usuários com o serviço utilizado. Por exemplo, um entrevistado citou que algumas vezes vazam conversas de corredores reclamando das acomodações do hotel ou da conferência do final de semana, mas estas reclamações não são de fato apuradas e avaliadas, portanto nenhuma medida é tomada para melhorar a qualidade dos próximos serviços contratados. Se esses coordenadores se preocupassem em ouvir os usuários internos para aprimorar a qualidade do serviço contratado, ao invés de conversas negativas sobre seu serviço prestado, elogios poderiam se propagar dentro da empresa, melhorando a imagem deste frente aos gestores.

c) Coordenador administrativo: diferentemente dos outros serviços citados, foi constatado nas entrevistas que os serviços considerados administrativos não possuem um detalhamento tão específico, e muitas vezes são os próprios coordenadores quem têm que definir a solução mais adequada para o problema em questão.

De acordo com os entrevistados, esta necessidade é identificada através de insatisfações dentro da empresa, seja com os serviços de alimentação ou segurança; ou então por necessidades que não são amplamente identificadas, como passagens aéreas ou a frota de veículos da equipe de vendas. Dessa forma, os compradores recebem apenas um pedido abstrato e necessitam tomar uma atitude proativa para atenderem as expectativas.

Mesmo que estes serviços não contenham especificações claras dos usuários do serviço, eles ainda demandam elevado grau de desempenho destas atividades. Portanto cabe ao coordenador administrativo entrar em contato com esses requisitantes desde o início do processo para poderem identificar da maneira mais correta possível quais são suas reais expectativas, e, utilizando suas habilidades interpessoais, identificar suas prioridades no serviço exigido. A partir de então este coordenador deverá buscar no mercado aqueles possíveis fornecedores do serviço, podendo exigir visitas destes ou apresentações de outros serviços prestados anteriormente.

O processo de compras não termina por aí, por se tratar de serviços esse coordenador deverá acompanhar os serviços prestados no longo prazo, lembrando que muitos contratos podem ser feitos com finalidade de criar vínculos com o fornecedor, além de constantemente identificar possíveis melhorias no serviço prestado a ponto de que não seja necessário realizar futuras trocas de fornecedores.

Esses acordos de longo prazo e o contínuo acompanhamento dos serviços prestados pelo fornecedor permitem ao departamento de compras estabelecer um serviço de melhor qualidade a um custo mais acessível, no entanto, o departamento de compras só será visto como vantagem pela empresa quando ele se associar ao usuário do serviço desde o início do processo em questão (COUSINS ET AL, 2006).

d) Coordenador de Matéria Prima: diferentemente de todos os outros compradores analisados neste estudo de caso, o coordenador de matéria prima realiza apenas a compra de produtos e que estão diretamente relacionados à produção. Apesar de seu conteúdo estar fora do foco da pesquisa, julgou-se relevante apresentar um exemplo adverso para ressaltar ainda mais as dificuldades encontradas na contratação de serviços.

O processo de compras inicia-se com a identificação da necessidade pelo cliente interno, essa necessidade é especificada ao coordenador e ele passa a buscar possíveis fornecedores para seu produto, em alguns casos os clientes internos sugerem algum fornecedor específico por possuírem conhecimento técnico do produto. Tendo as especificações exatas em mãos, o

coordenador poderá selecionar um número mínimo de três fornecedores homologados, os quais deverão enviar protótipos dos produtos exigidos. O processo não termina aí, aqueles que passarem por esta etapa deverão ainda enviar uma quantidade de protótipos ainda maior que a primeira, comprovando ao comprador que ele tem a capacidade de entregar o lote necessário.

Por fim é feita a negociação do melhor preço daqueles fornecedores que atenderam às expectativas e assim que o lote for entregue os coordenadores deverão avaliar se o produto entregue realmente atende essas expectativas.

4.3 – Análise cruzada entre os diferentes grupos

Mesmo que para fins de análise se tenha separado em distintos grupos de coordenadores, foi possível encontrar algumas nítidas semelhanças entre todos eles. Foi consenso entre todos os entrevistados o fato de que a contratação de serviços é mais complexa que o *outsourcing* de produtos.

De acordo com os entrevistados, apesar da contratação do serviço ser subjetiva e intangível, ela ainda possui suas especificidades que demandam um *briefing* exato do que deve ser contratado, além de demandar um acompanhamento do departamento de compras para garantir a qualidade deste serviço. Por fim, contratação de serviços requer manutenção e contínuo contato com terceiros, o que torna a contratação de serviços mais complexa do ponto de vista dos compradores.

Ainda que mais complexa, essa questão pode ser amenizada com o desenvolvimento de algumas habilidades centrais dos compradores de serviço (FEISEL ET AL, 2007). Durante os estudos de caso foi possível identificar habilidades necessárias que foram exaltadas pelos próprios entrevistados como sendo seus pontos fortes ou aspectos que ainda precisavam melhorar. Segundo os entrevistados essas habilidades facilitavam o processo de compras, são elas:

Trabalho em grupo: é função do departamento de compras interagir imediatamente com os demais departamentos de uma empresa a partir do momento em que se identifica a necessidade de contratação de serviços (COUSINS ET AL, 2006). Além disso, é importante que esses compradores

consigam interagir com seus fornecedores, uma vez que a contratação de serviços exige um relacionamento de longo prazo e acompanhamento das atividades destes. Por fim, o acompanhamento da satisfação dos usuários internos também é uma função do departamento de compras.

Esse trabalho deve ser bem estruturado do início ao fim do processo de compras, pois como o estudo de caso evidenciou, alguns casos não apresentam essa integração de departamentos em seu início, ou mesmo que apresente, essa integração não é levada até o final para avaliar a satisfação desse usuário. Portanto, é importante que estes compradores de serviço estimulem sempre o trabalho em equipe, pois a função destes é atender as demandas de toda a empresa. Como citou o segundo entrevistado da empresa B, se os usuários de cada departamento pudessem realizar a compra de seus produtos ou serviços eles priorizariam apenas a qualidade, desconsiderando o custo, fator tão importante para os resultados da empresa, e aí está a função fundamental do coordenador de compras.

Comunicação Interpessoal: ainda aproveitando sua capacidade de trabalho em equipe, o comprador também deve ser capaz de identificar as prioridades requisitadas pelos usuários internos e passá-las de forma clara e objetiva aos seus fornecedores, agindo como uma ponte entre esses dois. Utilizando essa habilidade o comprador evitaria o retrabalho em suas atividades, pois uma vez identificadas as reais necessidades do usuário interno e repassadas essas necessidades ao fornecedor, não haveria insatisfação dos usuários, mantendo-se assim o fornecedor atual. Como no caso citado pela terceira entrevistada da empresa A, que já contratou os serviços de uma companhia telefônica e teve que trocá-los em seguida, pois os usuários do serviço de comunicação precisavam trocar informações durante um grande período, demandando uma companhia que oferecesse pacotes promocionais entre os celulares do plano.

Proatividade e tomada de decisão: alguns entrevistados reclamaram da falta de informações fornecidas pelos usuários ao requisitar um serviço, é necessário, portanto, que este tome a iniciativa de procurá-lo novamente para identificar suas prioridades. Além disso, em alguns casos é o próprio

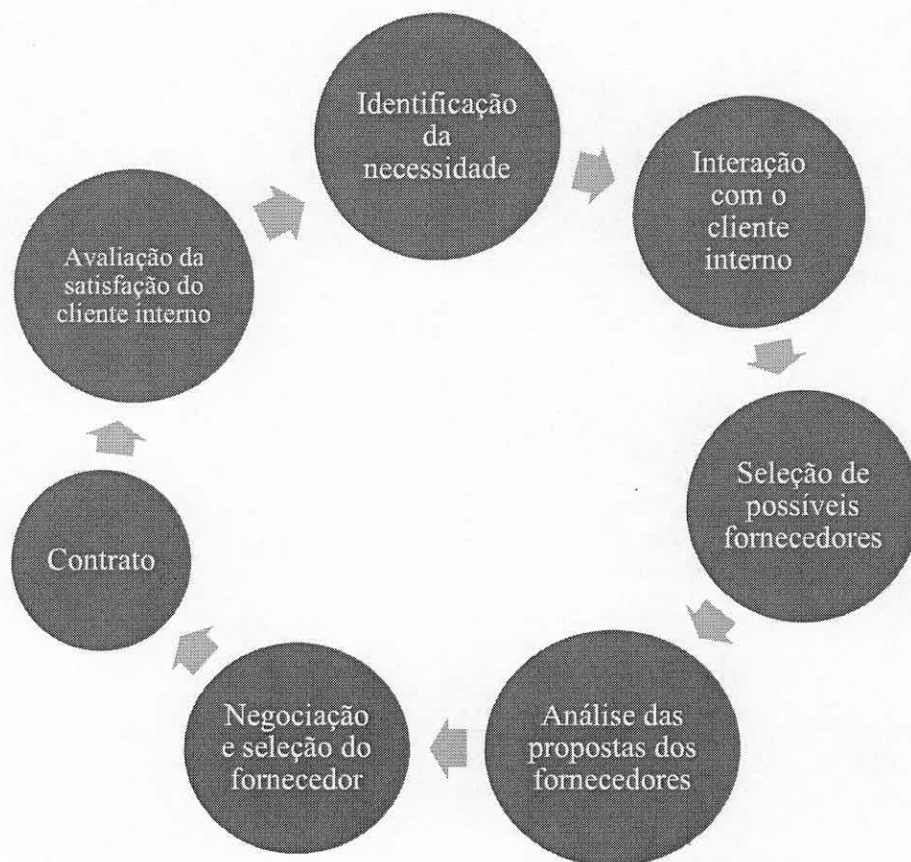
comprador quem terá que identificar o que o usuário realmente precisa, tendo que possuir o poder de tomada de decisão na hora de escolher o melhor fornecedor, como afirma a terceira entrevistada da empresa A, que afirmou ter que ligar inúmeras vezes para o requisitante do pedido que não mencionou nenhum dado adicional do pedido.

Habilidade de negociação: contratos referentes a serviços devem ser precisos, completos, devem oferecer incentivos ao fornecedor, além de serem balanceados e flexíveis, evitando assim futuros problemas com seus fornecedores em caso de quebra no contrato ou mudanças no cenário de mercado (BARTHÉLEMY, 2003). Quase que a maioria dos entrevistados citou sua habilidade de negociação como habilidade diferencial dos usuários internos, portanto essa é provavelmente a atividade central que qualquer comprador deve possuir e aprimorar.

A habilidade de negociação lhe possibilitará estruturar contratos vantajosos tanto para o fornecedor quanto para a empresa, incentivando acordos de longo prazo, assim como propunha Barthélemy (2003), além de fornecer menores custos nos contratos fechados, obtendo vantagem financeira para a empresa e melhorando a utilidade do departamento de compras nos olhos dos gestores, como era recomendado por Cox et al (2006).

5 - Conclusões

Nesta pesquisa foi analisado o processo de contratação de diferentes tipos de serviços em diferentes empresas, entretanto mesmo que alguns contenham diferentes atividades e alguns exijam um grau de complexidade um pouco maior que os outros, todos eles demandam um grau especial de atenção em sua fase inicial e na fase final, da avaliação do desempenho do serviço prestado. Valk e Rozemeijer (2009) já haviam proposto um modelo padrão, entretanto esse modelo não dava a importância necessária ao início do processo de compras, pois se tratava basicamente da especificação inicial das necessidades e seleção daquele que demonstrasse ser o melhor fornecedor. Além disso, por se tratar de um processo de contratação de serviços que deve ser continuamente avaliado, foi proposto com base nos dados coletados em um processo que age continuamente, como se fosse um ciclo.



A necessidade do usuário interno pode levar o comprador a inúmeras interpretações, e em alguns casos mesmo que a real necessidade consiga ser entendida pelo comprador, ela não consegue ser suprida por nenhum fornecedor. Portanto a necessidade inicial deve ser alinhada com o que é ofertado pelos fornecedores, e o comprador agirá como uma ponte, fazendo com que o fornecedor atenda da melhor forma as expectativas do usuário interno. Além disso, deve-se levar em consideração que ao final do processo a satisfação do usuário interno deve ser medida quanto à qualidade do serviço, significando que caso o serviço não atenda às expectativas o processo deve ser recommçado, identificando as prioridades dadas por este usuário e certificando-se que desta vez as expectativas serão atendidas. Considerando-se também que o serviço fosse classificado como satisfatório, mas que o usuário demandasse algumas pequenas mudanças, o processo também recommçaria para identificar estas alterações, dando prioridade, é claro, para o atual fornecedor do serviço.

Pensando desta forma, o processo nunca se encerraria, mesmo que o serviço prestado esteja satisfazendo totalmente as expectativas do usuário interno, isto significaria que a etapa final, de avaliação da satisfação do usuário interno, estaria apenas se estendendo até que surgisse algum ponto de possível melhoria.

Retomando, portanto, o objetivo inicial dessa pesquisa, as etapas do processo de compras foram identificadas a partir das nove entrevistas realizadas, e foi recomendada atenção especial na etapa inicial do processo, que trata do envolvimento da área usuária nas diversas etapas do processo, uma vez que o envolvimento inicial gerará melhor relacionamento no decorrer do processo. Facilitando para o comprador entender exatamente o que seu usuário almeja, e auxiliando também o alinhamento do usuário com aquilo que é oferecido pelo fornecedor à um preço justo para a empresa.

Além disso, foi proposto um processo contínuo desse processo de compras, em que será avaliada continuamente a qualidade dos serviços prestados através do *feedback* dos usuários. Essa proposição dá margem à pesquisas futuras que poderão colocar este modelo em prática de modo à avaliar a satisfação dos usuários, seu posterior rendimento, e o relacionamento estabelecido entre a empresa e seus fornecedores, que também deverão alinhar seus processos de forma a satisfazer seus clientes de forma rentável para ambos.

Pode ser considerada como limitação para esse novo estudo o fato de que esses relacionamentos contínuos serão estabelecidos no longo prazo, e pode levar certo tempo até que usuário-comprador-fornecedor alinhem suas necessidades.

6 - Referências Bibliográficas

- AMMER, D. (1989), "Top management's view of the purchasing function", *Journal of Purchasing & Materials Management*, Winter, pp. 16-21.
- BARRY, J. "MRO Materials." In J.L. CAVINATO and R.G. KAUFFMAN (Eds.), *The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional*, McGraw-Hill, New York, NY, 1999, pp. 833-854
- BARKSDALE, H. C.JR.; DAY, E. *Organizational Purchasing of Professional Services: The Process of Selecting Providers* *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, pp. 44-51, 1994
- BARTHÉLEMY, J. *The seven deadly sins of outsourcing* *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17. No. 2
- BURT, D. and DOYLE, M. (1994), *The American Keiretsu: A Strategic Weapon for Global Competitiveness*, Irwin, Burr Ridge, IL.
- CAMISH, R. & KEOUGH, M. (1991), "A strategic role for purchasing", *The McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp.22-39.
- CARR, A.S. and SMELTZER, L. (1997), "An empirically based operational definition of strategic purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 199-207.
- CARTER, P., S. BEALL, C. ROSSETTI and E. LEDUC. "Indirect Spend: Critical Issues Report", Center for Advanced Purchasing Studies, Institute for Supply Management, TM 2003.
- CARTER, C. and ELLRAM, L. (2003), "Thirty-five years of the *Journal of Supply Chain Management*: where have we been and where are we going?", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39 No. 2, pp. 27-39.
- CAVINATO, J. (1987), "The purchasing skills you need", *Distribution*, Vol. 86, No. 12, pp. 42-43.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações*. 4ª edição. São Paulo: Pearson, 2010.
- COUSINS, P.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. *An empirical taxonomy of purchasing functions* *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 26 No. 7 pp. 775-794, 2006
- COX, A.; CHICKSAND, D.; IRELAND, P. *Sourcing indirect Spend: a survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services* *Journal of Supply Chain Management*, March, 2005
- CRUZ, C. & MURPHY, E. E. (1996), "Purchasing's new importance requires broader education", *Purchasing*, Vol. 121 No. 99, pp. 46-49.

- DION, P.A. & BANTING, P.M. (1987), "Effective Buyers: Are they cunning or cooperative?", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 26-31.
- DOWN, K.O. & LIEDTKA, J. (1994), "What corporations seek in MBA hires", *Selections*, Vol. 30, No. 2, pp. 10-18.
- ELLRAM, L.M., TATE, W.L. and BILLINGTON, C. (2007), "Services supply management: the next frontier for improved organizational performance", *California Management Review*, Vol. 49 No. 4, pp. 44-66.
- FEISEL, E.; HARTMANN, E.; SCHOBBER, H. *Purchasing skills – Developing the purchasing professional of the future 23rd IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) - conference in Manchester, UK in 2007*
- FESTINGER, L.; CARLSMITH, J. M. *Cognitive consequences of forced compliance Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203-211, 1959
- FREEMAN, V.T. & CAVINATO, J.L. (1990), "Fitting purchasing to strategic firm: Frameworks, processes, and values", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 26-31.
- GIUNIPERO, L. C. & PEARCY, D. H. (2000), "World-class purchasing skills: An empirical investigation", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 4-15.
- GIUNIPERO, L. C. & HANFIELD, R. B. (2004), *Purchasing Education and Training II*, CAPS Research Report: Tempe, Arizona.
- GIUNIPERO, L. C., DENSLOW, D. & ELTANTAWY, R. (2005), "Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 602-613.
- GIUNIPERO, L. C., HANFIELD, R. B. & ELTANTAWY, R. (2006), "Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future", *Industrial Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 7, pp. 822-844.
- KOLCHIN, M. G. & GIUNIPERO, L. (1993), *Purchasing Education & Training: Requirements and Resources, Research Report, Center for Advanced Purchasing Studies*, Tempe, AZ.
- LAMMING, R.C. (1993), *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*, 1st ed., Prentice-Hall, London.
- LEPAK, D. P. & Scott, A.S. (1999), "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-50.
- MURPHY, E. (1995), "Half the battle is knowing which skills to acquire", *Purchasing*, Vol. 119, No. 9, pp. 49-54.

PORTER, A.M. "Taking Control of 'Indirect' Corporate Spending", Q10 Purchasing, (127:3), 1999, pp. 55-60.

RECK, R.F. and LONG, B.G. (1988), "Purchasing: a competitive weapon", Journal of Purchasing & Materials Management, Fall, pp. 2-8.

VAN WEELE, A.J. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Thomson Learning, London.

VALK, W.; ROZEMEIJER, F. *Buying Business service: towards a structured service purchasing process* Journal of Services Marketing, Volume 23, Number 1, 2009, 3-10

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

7 – ANEXO

QUESTIONÁRIO

1. Coleta de dados: cargo
2. Qual a categoria de compras pela qual você é responsável? O que ela inclui?
3. Este tipo de compras é diretamente ou indiretamente ligado à produção?
4. Você compra serviços, apenas produtos, ou produtos que possuem serviços agregados?
5. Quais as diferenças, em sua opinião, de comprar um serviço e de comprar um produto? Qual deles é mais complexo?
6. Como se inicia o processo ao se comprar um serviço? A área que requisita o serviço especifica o que deseja comprar?
7. Detalhe cada etapa do processo de compra
8. Existe muita diversidade nos produtos que você compra?
9. Você consegue ter um conhecimento amplo o suficiente para executar uma compra tão técnica como o requisitante?
10. Por quais motivos você acredita que o departamento de compra realiza estas atividades? Quais são suas vantagens?
11. Você acredita que o usuário utiliza o departamento de compras por ser um procedimento da empresa, ou você acredita que ele realmente vê a área como suporte?
12. Como é medida a satisfação do usuário com o serviço contratado? Há algum tipo de acompanhamento?

EMPRESA: A

ENTREVISTADO 1:

1. Coordenador de suprimentos.
2. MRO. Manutenção, serviços e reparos – parte fabril.
3. Indiretamente
4. Tanto produtos como serviços. Apesar de grande parte ser composta da compra de produtos como fornecimento de materiais, o coordenador também contrata serviços.

5. A contratação de serviços é mais complexa, pois é intangível e demanda um escopo muito bem definido. Comprar produto também é uma tarefa complexa, mas o comprador utiliza sempre as mesmas informações.
6. Especificamente no caso deste entrevistado, responsável pelo gerenciamento de suprimentos de diferentes unidades fabris, ele possui uma visão mais ampla do processo de compras, por ter que atender inúmeras unidades. Dessa forma surge um planejamento para tentar padronizar a compra entre fábricas, além de tentar estabelecer acordos anuais com seus fornecedores, de forma a atender os diferentes pontos fabris. Portanto, nesse caso específico, a função do coordenador de suprimentos é agir como ponte entre os funcionários do almoxarifado, responsáveis pelos materiais, e os gestores de planejamento, responsáveis pela parte estratégica da quantidade e frequência das compras. Dado isso, os pedidos feitos para o comprador são bem específicos.
7. Como foi abordado na questão anterior, esse é um caso específico em que o coordenador gerencia diferentes centros, portanto utiliza de históricos para realizar as compras. As compras são pontuais, e é função do comprador agrupar itens em comum para realizar a compra de algum lote. Dessa forma ele é capaz negociar melhor seus contratos, alavancando seu volume de pedidos. É dada prioridade para acordos de longo prazo em que é voltados para quantidade. Também são realizadas compras preventivas, mas também realizadas de forma a agrupar itens em comum, a diferença é que nesse caso é realizada previsão da demanda.
8. Sim, são bem diversificados.
9. Sim. Possui graduação em engenharia mecânica, portanto possui um diferencial.
10. Primeiramente porque ele possui expertise em negociação e bom conhecimento do mercado. Em segundo lugar o comprador acredita que dessa forma o usuário terá foco em suas funções, pois ele possui tempo para selecionar as melhores opções e realizar a gestão dos materiais. Por fim, ele busca atender os resultados financeiros da empresa, e não do departamento interessado na contratação do serviço.
11. Boa parte não tem conhecimento da importância dada pelo departamento de compras.
12. São utilizados indicadores de tempo médio, desde a requisição do pedido até sua entrega. Também são avaliados os *savings*, quanto abaixo do orçado o comprador conseguiu fechar o contrato.

ENTREVISTADO 2:

1. Coordenador promocional e eventos.
2. Tanto produtos como serviços, sendo eles: produtos gráficos, customização de espaços, displays de plásticos, madeira e aramado, serviços de agência visual, *merchandising*, eventos e cenografia.
3. Indiretamente relacionado à produção.
4. Produtos e serviços.
5. Para o comprador o grau de complexidade de ambos é o mesmo, a compra dos produtos não é rotineira, portanto eles demandam medidas e especificações exatas do desejado, enquanto a contratação de serviços demanda um *briefing* do que foi pedido, portanto ambos são complexos e demandam elevado detalhamento dos pedidos.
6. É acionado sempre que a empresa promoverá um evento promocional, ou seja, quando a necessidade do produto/serviço é identificada. Levando em consideração a diversidade dos serviços contratados, recebe especificações exatas do departamento de Marketing.
7. O comprador trabalha com um número pequeno de fornecedores, cinco ou seis deles. Ao receber o projeto especificado pelo departamento de Marketing, analisam seus fornecedores baseado em seu conhecimento de projetos passados realizados por estes fornecedores. Envia o projeto para os potenciais fornecedores e avalia as cotações realizadas por cada um deles. Aceitando a melhor opção que se adéque às especificações do projeto de engenharia.
8. Muito diversificado.
9. Necessita de especificações claras.
10. O comprador acredita que ele possui melhor capacidade de analisar os fornecedores, permitindo que o departamento de Marketing possa focar em suas atividades. Além disso, o comprador afirma que os usuários muitas vezes tentam acelerar o processo, e não seriam capazes de realizar as etapas devidamente.
11. Cerca de 40% realiza apenas por se tratar de um processo interno, mas o entrevistado acredita que este número cairá para 20% dado o crescente apoio da auditoria ao departamento de compras.
12. Mesmos indicadores de tempo médio e de savings.

ENTREVISTADO 3:

1. Coordenadora de administração de vendas e serviços.
2. Conta de telefone fixa e móvel, toda a parte de viagens(hospedagem, passagem, etc.), produtos de TI, condomínio, equipe de vendas (frota de veículos, notebooks, cartão de créditos).
3. Indiretamente relacionados à produção.

4. Predominantemente serviços, mas também realiza a compra de produtos.
5. Comprar produtos é mais simples, pois a contratação de serviços exige que o comprador mantenha controle sobre os serviços contratado, certificando-se que eles serão realizados da forma como acordados, além de demandarem contratos mais bem estruturados, contendo multas previstas e outras cláusulas.
6. A compradora recebe os pedidos de forma bem ampla e superficial, na maioria das vezes tem que buscar informações adicionais para compreender a real necessidade do usuário interno.
7. Após buscar as informações adicionais do pedido, a compradora analisa todos seus fornecedores habituais e seleciona alguns alvos potenciais para avaliar seus orçamentos. Selecionado aquele que apresenta a melhor relação de custo-benefício para a empresa, a compradora acompanha o serviço para realizar alterações que surgirem no decorrer do processo.
8. Bem diversificado.
9. Não. Compradores não são técnicos o suficiente para entenderem sobre tudo o que compram, como por exemplo, *softwares*. Seu foco é a habilidade de negociação.
10. Os usuários podem dar foco principal em suas atividades, enquanto os compradores possuem mais tempo para melhor analisar seus fornecedores, reduzindo custos e melhorando o resultado da empresa.
11. A maioria utiliza porque é obrigada, pois eles preferem ser mais rápidos na compra desses produtos.
12. Não há indicadores. A compradora citou inclusive que ocorrem reclamações nos corredores sobre as agências de viagem, mas nenhuma medida é tomada.

EMPRESA: B

ENTREVISTADO 1:

1. Compradora sênior.
2. Campanhas publicitárias, pesquisas de mercado (Nielsen), brindes em gerais para todos os departamentos, produtos ou serviços de TI como *softwares* e consultorias.
3. Indiretamente relacionadas à produção.
4. Tanto produtos quanto serviços.
5. A contratação de serviços é mais complexa porque exige acompanhamento deste serviço, já o produto, se for entregue nas conformidades do acordo, já está resolvido.

6. Assim que recebe o pedido busca referências no mercado, em alguns casos o próprio usuário indica algum fornecedor. Muitas vezes esses pedidos não estão devidamente especificados, portanto deve buscar o requisitante para especificar a necessidade.
7. A compradora busca em sites, através dos próprios históricos da empresa quais serão seus potenciais fornecedores, quatro ou cinco. Apresenta ao cliente interno as opções enviadas por estes fornecedores e juntos selecionam o melhor fornecedor, que nem sempre é baseado em preço, mas também no prazo da entrega, no parcelamento, e também em sua confiabilidade.
8. Grande diversidade tanto nos produtos quanto nos serviços.
9. Não, como no caso de produtos ou serviços de TI. Portanto busca ajuda dos usuários.
10. Foco dos departamentos em suas atividades principais.
11. Hoje acreditam que é uma área de suporte, diferente do passado.
12. Não há muitas ferramentas, apenas indicadores de savings.

ENTREVISTADO 2:

1. Coordenador de compras
2. Matéria prima, produtos acabados ou semi acabados, segurança, limpeza, restaurante, manutenção predial e locação de veículos.
3. Diretamente e indiretamente relacionados a produção.
4. Tanto produtos como serviços, como também produtos com serviços envolvidos, como a contratação de frotas de carros com a manutenção dos veículos envolvida no contrato.
5. A contratação de serviços é mais peculiar porque não é padrão, além de depender de terceiros, portanto comprar produtos é mais simples.
6. O processo se inicia com a identificação da necessidade pelo cliente interno, que repassa a necessidade até o comprador. Em alguns casos os usuários sugerem alguns fornecedores por possuírem conhecimento do mercado, é realizada uma análise do mercado e são selecionados alguns possíveis fornecedores.
7. Após analisar mais detalhadamente os potenciais fornecedores e sua viabilidade em fornecer o serviço ou o produto, a proposta é apresentada aos usuários internos, que definirão tecnicamente a melhor empresa. Por fim é realizada a negociação para se obter melhores preços e prazos.
8. Há diversidade.
9. Tecnicamente não, tenta suprir essa dificuldade agindo como ponte entre usuário e fornecedor, de forma que os dois se entendam.
10. O departamento de compras possui a expertise de negociação e *procurement*.

11. Os compradores tentam demonstrar ao usuário como eles dão suporte à empresa, de forma que eles possam focar em suas atividades centrais.
12. Não há indicadores.

ENTREVISTADO 3:

1. Compradora.
2. Serviços administrativos, limpeza, frota de veículos (locação), pagamento de passagens aéreas, manutenção predial, contratação de serviços de alimentação.
3. Indiretamente relacionados à produção.
4. Produtos e serviços.
5. Comprar produto pode ser facilmente especificado pelo usuário, já a contratação de serviços é intangível e depende de terceiros, portanto é mais complexa que a compra de produtos.
6. O usuário interno solicita o serviço por base de insatisfações da empresa. Então a compradora procura as opções no mercado dando prioridade para as especificações da usuária, no mínimo três fornecedores.
7. Em seguida são realizadas reuniões com esses potenciais fornecedores, visando não só avaliar suas propostas de fornecimento, mas também sua saúde financeira. Após receber todas as propostas, seleciona, com a aprovação do usuário interno, a melhor proposta dos fornecedores.
8. Grande diversidade.
9. Sim, pois não se tratam de produtos ou serviços complexos, trata-se do senso comum.
10. Grande importância das habilidades de negociação.
11. Com o passar dos anos estão dando maior credibilidade à área como suporte.
12. Não.

EMPRESA: C

ENTREVISTADO 1:

1. Compradora de investimento.
2. Investimento, toda a parte de máquinas, construção de prédios e instalações, e MRO, materiais envolvidos na produção do pneu, desde o parafuso até o uniforme.
3. Indiretamente ligado à produção.
4. Produtos com serviço agregado.

5. Contratar serviços é mais subjetivo do que comprar produtos, portanto são mais complexos. Produtos são facilmente especificáveis.
6. A necessidade surge nas fábricas e são utilizados históricos para definirem os fornecedores. Em alguns casos especiais vão buscar novos fornecedores no mercado, mas a empresa possui cerca de 30 fornecedores já homologados que já passaram por uma avaliação comercial e técnica.
7. Há fornecedores de variados portes, sendo que cada produto possui sua especificação. São realizadas visitas periódicas a estes fornecedores. Durante o processo de compras é selecionado três potenciais fornecedores que devem enviar, no caso de produtos, protótipos para serem avaliados. Aquele protótipo que estiver em conformidade com o esperado e apresentar a melhor oferta, será selecionado. Em seguida continuam com testes de desempenho.
8. Não, apenas quatro famílias de produtos.
9. Não, pois é necessário trabalhar em conjunto com o usuário, pois a decisão técnica é do requisitante, e a comercial do comprador.
10. O comprador é capaz de centralizar as compras de sete fábricas diferentes, obtendo melhor negociação por volume, além de poder diminuir o número de fornecedores, priorizando acordos de longo prazo.
11. Maior parte vê como vantagem, mas alguns ainda acreditam ser apenas burocracia.
12. Há módulos de avaliação, no caso de descontentamento nas fábricas há o preenchimento de formulários de avaliação.

ENTREVISTADO: 2

1. Comprador de matéria prima.
2. Matéria prima, todo o material do pneu mais os auxiliares do processo, como tinta e desmoldante.
3. Diretamente ligado à produção.
4. Produtos.
5. Produto é algo de prateleira, portanto é facilmente especificável. Contratar serviços é mais complexo, além de não poder armazená-los.
6. Toda matéria prima possui especificações da Pirelli, portanto são enviadas especificações ao fornecedor, se for capaz ele envia um protótipo para ser avaliado, em caso de aprovação o fornecedor será mantido.
7. Como todos os fornecedores da Pirelli são homologados, o processo inicial de avaliação do protótipo é realizado com uma pequena quantidade de fornecedores, aquele que apresentar a melhor proposta na negociação será selecionado.
8. Sim

9. Sim, possui graduação em Engenharia Ambiental. Entretanto a Pirelle trabalha com pares de engenheiros-compradores, para que ambos possam juntos realizar o processo de compras evitando falhas técnicas no produto comprado.
10. Conhecimentos das burocracias de compras na Pirelli, além das habilidades de negociação.
11. Os usuários vêem vantagem no departamento porque obtêm seus produtos mais rapidamente e por um preço mais baixo do que se fossem negociar individualmente.
12. Análise periódica de amostras dos fornecedores homologados.

ENTREVISTADO 3:

1. Compradora.
2. Responsável por todas as compras e administração de contratos de T.I., telefonia (móvel e fixa), frota executiva, contratação de consultorias de RH e Jurídico (cursos, treinamentos, perícias, laudos, etc).
3. Indiretamente relacionados à produção
4. Principalmente serviços, mas também realiza a compra de produtos.
5. Ambos possuem a sua complexidade, comprar um produto envolve conhecimentos quanto a sua especificação técnica que minimamente o comprador deve conhecer, envolve também uma pesquisa constante no mercado de como o valor das principais matérias prima desse produto se comporta, para melhor negociar quando ela está alta, e solicitar reduções quando ela está baixa. Serviços tem suas particularidades, possui uma complexidade jurídica envolvida, principalmente quando se trata de serviços internos e contínuos, é necessário conhecer o mercado e ter alguns parâmetros ao desenvolver um novo fornecedor, pois a qualidade do serviço comprada somente será efetivamente avaliada, quando este tiver já contratado e trabalhando. O fornecedor pode ser o melhor fornecedor de serviço em outra multinacional e dentro da sua empresa não ter o mesmo rendimento, tudo dependerá do escopo técnico contratado, dos custos pagos que refletirá no tipo de mão de obra envolvida.
6. É necessário começar com uma especificação elaborada pelo requisitante técnico dos serviços. Após o recebimento da especificação, é feito um edital de concorrência, onde os fornecedores são convidados a participar do processo e da visita técnica, o trabalho é apresentado e todas as dúvidas são solucionadas para que eles possam fazer suas propostas.
7. Conhecimento da necessidade de compras; recebimento da especificação técnica - já avaliada pelo jurídico trabalhista quando necessário; definição de fornecedores junto com a área técnica; edital de

concorrência; visita técnica; recebimento das propostas; análise técnica; análise comercial; equalização comercial; negociações; finalização; contrato; integração e início dos trabalhos; em caso de serviços contínuos, o processo de compras continua com a administração dos contratos e negociação de reajustes anuais.

8. Não.

9. Não, a contratação de alguns serviços é muito específica.

10. A vantagem de conhecer tecnicamente o que se compra é que nas negociações, o poder de argumentação com o fornecedor é maior, além do que, o entendimento das propostas e a diferenciação das mesmas podem ser mais bem compreendidos, e o departamento não fica na dependência da área técnica para resolver o seu trabalho.

11. A questão é envolver o usuário no processo de contratação de serviços, para que seja perceptível para ele o suporte dado pelo departamento de compras.

12. Não.