

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GUSTAVO MENONCIN DE CARVALHO PEREIRA

**O ENVOLVIMENTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS NO PROCESSO DE
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS**

SÃO PAULO
2013

GUSTAVO MENONCIN DE CARVALHO PEREIRA

**O ENVOLVIMENTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS NO PROCESSO DE
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS**

Tese de doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Susana Carla Farias Pereira

SÃO PAULO
2013

Pereira, Gustavo Menoncin de Carvalho.

O Envolvimento do Departamento de Compras no Processo de Contratação de Serviços Profissionais / Gustavo Menoncin de Carvalho Pereira. - 2013.

223 f.

Orientador: Susana Carla Farias Pereira

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cadeia de suprimentos. 2. Departamento de compras. 3. Concorrência. 4. Prestação de serviços. I. Pereira, Susana Carla Farias. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.7

GUSTAVO MENONCIN DE CARVALHO PEREIRA

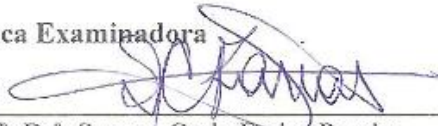
**O ENVOLVIMENTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS NO PROCESSO DE
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS**

Tese de doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

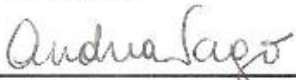
Campo de conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Data de Aprovação:
25/02/2013

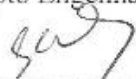
Banca Examinadora



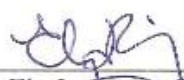
Prof.^a. Dr.^a. Susana Carla Farias Pereira
(Orientadora)
FGV-EAESP




Prof.^a. Dr.^a. Andrea Lago da Silva
UFSCAR – Depto Engenharia de Produção




Prof.^o. Dr. Silvio Roberto Ignácio Pires
UNIMEP



Prof.^o. Dr. Ely Laureano Paiva
FGV-EAESP



Prof.^o. Dr. João Mario Csillag
FGV-EAESP



Prof.^o. Dr. Luis Henrique Pereira
FGV-EAESP

*Esta tese de doutorado é dedicada à Jamille, minha esposa,
e aos meus filhos Amanda e Rafael.*

AGRADECIMENTOS

À Professora Susana Carla Farias Pereira, por seu apoio quando passei por um momento difícil, onde me encorajou e não deixou que eu desistisse; por sua predisposição desmedida em ensinar, ouvir e me ajudar a pensar objetivamente. Sua orientação foi fundamental na criação, desenvolvimento e conclusão desta obra, bem como no meu desenvolvimento pessoal.

Meus agradecimentos aos Professores Dr. João Mario Csillag e Abraham Laredo, que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento ao longo do curso de doutorado.

Agradeço aos Professores Dr. Luis Henrique Pereira e Ely Laureano Paiva, que durante o exame de qualificação, contribuíram com suas recomendações para o aprimoramento deste trabalho.

Meus agradecimentos aos amigos que também não me deixaram desistir e foram fundamentais para que eu seguisse no curso, em especial Reinaldo Belickas Manzini e Yen-Tsang Chen.

Meus sinceros agradecimentos a Francisco Simões, Ana Célia Cardoso, Catarina Nakazaki, Arlindo Pinto, Klaus Silva, Marco Codorniz, Ricardo Ferreira, Marcelo Oliver, Patricio Hopff, Maria Johnson, Julio Rucignolli, Jailson Vergilio, Augusto Dantas, Diclei Remorini e Fernando Vieira que apoiaram meu curso de doutorado em paralelo às minhas atividades profissionais.

Os meus agradecimentos aos que responderam aos questionários dessa pesquisa e aos que contribuíram com seus depoimentos e experiências vividas.

Por fim, agradeço a CAPES pelo financiamento recebido.

RESUMO

A teoria sobre a atividade de Compras argumenta que as empresas deveriam delegar para esta área a atividade de adquirir insumos e serviços. O objetivo é obter competitividade sem perder a qualidade, através da competência e especialidade desta área. Em muitas empresas, esta área não é envolvida em todas as situações de processos de contratação. Poucos artigos e trabalhos publicados estudam a relação do cliente interno com o Departamento de Compras. Esta tese de doutorado tem como objetivo identificar os problemas que interferem no envolvimento do departamento de Compras, em processos de aquisição de serviços profissionais. A Teoria da Agência é utilizada como suporte teórico, por ser uma relação de um Principal, o cliente interno, e um Agente, o departamento de Compras. As hipóteses testadas verificaram se o envolvimento do Departamento de Compras difere por categoria de Compras e se tem relação com as premissas da Teoria da Agência. A pesquisa quantitativa teve 519 respostas de empresas nacionais e multinacionais no Brasil, de diversos setores da Economia. (367 de clientes internos e 152 de profissionais de Compras). Escalas utilizadas em trabalhos anteriores foram validadas, e os dados foram analisados a partir dos resultados da Análise de variância e de Regressão múltipla. O questionário foi disponibilizado na internet para os clientes internos do Departamento de Compras, com objetivo de focar nas razões do não envolvimento do departamento. Os resultados indicam que, na percepção dos clientes internos o envolvimento do departamento de Compras difere por tipo de serviço profissional. A relação entre as dimensões de envolvimento com as premissas da Teoria da Agência foi confirmada. As respostas recebidas dos profissionais de Compras confirmam que as percepções sobre o envolvimento do departamento de Compras diferem, ao comparar com as respostas dos clientes internos. A contribuição teórica foi de utilizar a Teoria da agência para estudos de problemas na cadeia de suprimentos, além da validação das escalas e a produção de pesquisa especificamente em categorias não relacionadas à produção. No campo gerencial, os resultados obtidos explicam a relação existente entre as quatro dimensões do envolvimento e a Teoria da Agência e são apresentadas as diferenças do envolvimento pela categoria a ser contratada.

Palavras-Chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos; Teoria da Agência; Envolvimento do Departamento de Compras.

ABSTRACT

Theory about the activity of Procurement argues that companies should delegate to this area the activity to purchase materials and services. The goal is to achieve competitiveness without losing the quality due to competence and expertise through this area. In many companies this area is not involved in all situations of contracting processes. Few articles and published papers studies the relationship of the internal customer with the Purchasing Department. This thesis aims to identify problems that interfere with involving the purchasing department in procurement processes of professional services. Agency theory is used as theoretical support, as it is a relation of a Principal, the internal customer and an agent, the purchasing department. The hypotheses tested were tested to verify if involving the Purchasing Department differs by category and the relation with premises of the Agency Theory. The quantitative survey had 519 responses from national and multinational companies in Brazil, from various sectors of the economy. (367 from internal customers and 152 from purchasing professionals). Scales used in previous works have been validated, and the data were analyzed from the results of analysis of variance and multiple regression. The questionnaire was available on the Internet to the internal customers of the Purchasing Department, in order to focus on why the non-involvement of the department. The results indicate that the perception of internal customers about involvement of the purchasing department differs by type of professional service. The relationship between the dimensions of involvement with the premises of the Agency theory was confirmed. Responses received from purchasing professionals confirm that perceptions about the involvement of the purchasing department differ when comparing the answers with internal clients. The theoretical contribution was the use of agency theory to study problems in the supply chain, and validation of scales and production research in categories not specifically related to the production. In the field of management, the results explain the relationship between the four dimensions of involvement and Agency Theory and present the differences by category of involvement to be hired.

Key words: Supply Chain Management; Agency Theory; Purchasing Department Involvement

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento das Organizações por Categoria de Compras	20
Gráfico 2 – <i>Scree plot</i> : extração de fatores do instrumento da Relação Agente-Principal: Pré Teste	88
Gráfico 3 – <i>Scree plot</i> : extração de fatores do instrumento do Envolvimento do Departamento de Compras: Pré Teste.....	88
Gráfico 4 – Frequência de Respostas ao longo do Período de Coleta de Dados.....	95
Gráfico 5 – Faturamento anual das empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa	102
Gráfico 6 – Número de funcionários das empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa	103
Gráfico 7 – Origem do capital das empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa ..	103
Gráfico 8 – Setores da economia a que empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa pertencem.....	103
Gráfico 9 – Tipo de indústria a qual as empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa pertencem.....	104
Gráfico 10 – Distribuição por sexo: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa	105
Gráfico 11 – Distribuição por idade: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa	105
Gráfico 12 – Distribuição por escolaridade dos respondentes da amostra para os objetivos da pesquisa	105
Gráfico 13 – Distribuição por formação profissional: respondentes da amostra para os objetivos da pesquisa	105
Gráfico 14 – Distribuição por tempo de experiência profissional respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa.....	106
Gráfico 15 – Distribuição por cargo ocupado na empresa: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa	106
Gráfico 16 – Distribuição dos Clientes Internos por Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa	107
Gráfico 17 – Gasto por Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa.....	107

Gráfico 18 – Tempo de Experiência na gestão do Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa	108
Gráfico 19 – <i>Scree plot</i> : extração de fatores do instrumento da Relação Agente-Principal: Pesquisa	110
Gráfico 20 – <i>Scree plot</i> : extração de fatores do instrumento do Envolvimento do Departamento de Compras: Pesquisa	110
Gráfico 21 – Gráfico de dispersão da variável mercado diante da variável independente Assimetria.....	129
Gráfico 22 – Gráfico de dispersão da variável mercado diante da variável independente Conflito.....	130
Gráfico 23 – Gráfico de dispersão da variável mercado diante da variável independente Risco	130
Gráfico 24 – Histograma da variável mercado	130
Gráfico 25 – Probabilidade normal de resíduos variável mercado.....	130
Gráfico 26 – Gráfico de dispersão da variável especificação diante da variável independente Assimetria.....	134
Gráfico 27 – Gráfico de dispersão da variável especificação diante da variável independente Conflito.....	134
Gráfico 28 – Gráfico de dispersão da variável especificação diante da variável independente Risco	134
Gráfico 29 – Histograma da variável especificação	135
Gráfico 30 – Probabilidade normal de resíduos variável especificação	135
Gráfico 31 – Gráfico de dispersão da variável serviço diante da variável independente Assimetria.....	138
Gráfico 32 – Gráfico de dispersão da variável serviço diante da variável independente Conflito.....	139
Gráfico 33 – Gráfico de dispersão da variável serviço diante da variável independente Risco	139
Gráfico 34 – Histograma da variável serviço	139
Gráfico 35 – Probabilidade normal de resíduos variável serviço	139
Gráfico 36 – Gráfico de dispersão da variável tempo diante da variável independente Assimetria.....	143
Gráfico 37 – Gráfico de dispersão da variável tempo diante da variável independente Conflito.....	144

Gráfico 38 – Gráfico de dispersão da variável tempo diante da variável independente Risco..	144
Gráfico 39 – Histograma da variável tempo.....	144
Gráfico 40 – Probabilidade normal de resíduos variável tempo	144
Gráfico 41 – Faturamento anual das empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos.....	149
Gráfico 42 – Número de funcionários das empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos.....	150
Gráfico 43 – Origem do capital das empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos.....	150
Gráfico 44 – Setores da economia a que empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos.....	150
Gráfico 45 – Tipo de indústria a qual as empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos.....	151
Gráfico 46 – Distribuição por sexo dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos.....	152
Gráfico 47 – Distribuição por faixa de idade dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos	152
Gráfico 48 – Distribuição por escolaridade dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos	153
Gráfico 49 – Distribuição por formação profissional dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos	153
Gráfico 50 – Distribuição por tempo de experiência profissional dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos	154
Gráfico 51 – Distribuição por cargo ocupado na empresa dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos	154
Gráfico 52 – <i>Scree</i> plot: extração de fatores do instrumento Relação Agente-Principal: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras.....	156
Gráfico 53 – <i>Scree</i> plot: extração de fatores do instrumento do Envolvimento do Departamento de Compras: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Publicações mais encontradas na Revisão da Literatura	68
Tabela 2 – Dados do Levantamento Bibliográfico	70
Tabela 3 – Poder em Regressão Múltipla.....	82
Tabela 4 – Total da Variância Explicada para a Relação Agente-Principal: Pré Teste.....	91
Tabela 5 – Total da Variância Explicada para o Envolvimento do Departamento de Compras: Pré Teste	91
Tabela 6 – Estratificação dos dados recebidos	100
Tabela 7 – Definição da amostra válida de acordo com os objetivos da pesquisa	100
Tabela 8 – Total da Variância Explicada para a Relação Agente-Principal: Pesquisa.....	112
Tabela 9 – Total Variância Explicada, Envolvimento do Departamento de Compras: Pesquisa	112
Tabela 10 – Interpretação dos Fatores – Pré Teste e Pesquisa	114
Tabela 11 – Teste Kruskal-Wallis (KW): Hipótese H1	116
Tabela 12 – Ranqueamento das diferenças de dimensões de envolvimento do departamento de Compras entre os indivíduos respondentes por categoria de serviços profissionais.	117
Tabela 13 – Teste Mann-Whitney, Categoria a Categoria, em pares: Pesquisa.....	119
Tabela 14 – Resultados dos testes Qui-quadrado : Categorias e Dimensões de Envolvimento ..	121
Tabela 15 – Análise de Correlação entre as variáveis dependentes e independentes: Pesquisa..	122
Tabela 16 – ANOVA para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo conhecimento de mercado diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes.....	127
Tabela 17 – Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo conhecimento de mercado diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes	127
Tabela 18 – Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente - Principal considerando-se a variável dependente mercado	128
Tabela 19 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente Mercado.....	128

Tabela 20 – ANOVA para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pela capacidade de especificar o serviço a ser adquirido diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes.....	131
Tabela 21 – Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada no pela capacidade de especificar o serviço a se adquirido diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes	132
Tabela 22 – Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente - Principal considerando-se a variável dependente especificação.....	132
Tabela 23 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente Especificação.....	133
Tabela 24 – ANOVA para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pela prestação de serviço percebida diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes.....	136
Tabela 25 – Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pela prestação de serviço percebida diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes.....	136
Tabela 26 – Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente-Principal considerando-se a variável dependente serviço.....	137
Tabela 27 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente serviço	137
Tabela 28 – ANOVA para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo ganho de tempo no processo de aquisição diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes.....	140
Tabela 29 – Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo ganho de tempo no processo de aquisição percebido diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes.....	141
Tabela 30 – Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente-Principal considerando-se a variável dependente tempo	142
Tabela 31 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente tempo	142
Tabela 32 – Dados das respostas recebidas por tipo de Compras: clientes internos e profissionais de Compras	147
Tabela 33 – Dados das respostas recebidas por origem do capital das empresas: clientes internos e profissionais de Compras.....	148
Tabela 34 – Dados das respostas recebidas pelo faturamento das empresas: clientes internos e profissionais de Compras	148

Tabela 35 – Dados das respostas recebidas pela indústria a que as empresas pertencem: clientes internos e profissionais de Compras.....	149
Tabela 36 – Total da Variância Explicada para a Relação Agente-Principal: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras	158
Tabela 37 – Total da Variância Explicada para o Envolvimento do Departamento de Compras: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras.....	158
Tabela 38 – Interpretação dos Fatores – Pré Teste, Pesquisa e Amostra comparando com a amostra que inclui os profissionais de Compras	159
Tabela 39 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, por tipo de Compras	161
Tabela 40 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente - Principal, por tipo de Compras	162
Tabela 41 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, pela origem do capital das empresas	163
Tabela 42 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente - Principal, pela origem do capital das empresas	164
Tabela 43 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, pela faixa de faturamento das empresas	166
Tabela 44 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente-Principal, pela faixa de faturamento das empresas	167
Tabela 45 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, pelo tipo de indústria das empresas	168
Tabela 46 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente - Principal, pelo tipo de indústria das empresas.....	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Problema de Pesquisa.....	30
Figura 2 – Principais Elementos do Comportamento de Compras Organizacionais.....	36
Figura 3 – Processo de Compras e Atividades Correlacionadas	40
Figura 4 – A Roda Estratégica de Compras	40
Figura 5 – O Conceito de Competência de Compras	41
Figura 6 – Representação dos Pressupostos da Teoria da Agência.....	57
Figura 7 – Proposta de Processo para a Pesquisa	69
Figura 8 – Proposta de Metodologia para a Pesquisa Empírica	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respondentes Pesquisas Relacionamento Comprador – Fornecedor.....	27
Quadro 2 – Classificações e Categorias de Compras	45
Quadro 3 – Categorias de Serviços Profissionais.....	47
Quadro 4 – Perspectivas entre as Teorias Organizacionais em SCM.....	55
Quadro 5 – Teoria da Agência aplicada à Contratação de Serviços Profissionais.....	58
Quadro 6 – Descrição das Variáveis da Base de Dados para a Pesquisa	74
Quadro 7 – Construtos, Variáveis observáveis e Referencial Bibliográfico	77
Quadro 8 – Matriz fatorial exploratória da escala Relação Agente-Principal: Pré Teste.....	89
Quadro 9 – Matriz fatorial exploratória Escala Envolvimento Departamento de Compras: Pré Teste	90
Quadro 10 – Matriz fatorial exploratória da escala Relação Agente-Principal: Pesquisa.....	111
Quadro 11 – Matriz fatorial exploratória da escala Envolvimento do Departamento de Compras: Pesquisa.....	111
Quadro 12 – Matriz fatorial exploratória da escala Relação Agente-Principal: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras.....	157
Quadro 13 – Matriz fatorial exploratória da escala Envolvimento do Departamento de Compras: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras.....	157

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE – Análise Fatorial Exploratória

ANOVA: *Analysis of Variance* (Análise da variância)

CBEC – Conselho Brasileiro de Executivo de Compras

EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas

EB – Envolvimento Burocrático

EDC – Envolvimento do Departamento de Compras

EP – Envolvimento Profissional

ES – Envolvimento Significativo

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing (São Paulo, SP)

FIA – Fundação Instituto de Administração (São Paulo, SP)

FGV – Fundação Getúlio Vargas

INESUP – Instituto Nacional dos Executivos de Suprimentos

KW – Kruskal-Wallis

MANOVA – *Multivariate Analysis of Variance* (Análise multivariada da variância)

MRO – Categoria de materiais utilizados em atividades de manutenção, reparos e todos os insumos para produção

NE – Nenhum Envolvimento

NT – *Network Theory*

PAT – *Principal-Agency Theory*

RAP – Relação Agente-Principal

RBV – *Resource Based View*

SCI – *Supply Chain Integration* (Integração na Cadeia de Suprimentos)

SCM – *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos)

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SRM – *Supplier Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com Fornecedores)

TA – Teoria da Agência

TCA – *Transaction Cost Analysis*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Contextualização e Justificativa.....	19
1.2 Apresentação do Problema De Pesquisa.....	29
1.3 Objetivo da Pesquisa.....	31
1.4 Objetivos Específicos	31
1.5 Estrutura da Tese	32
2 REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1 Compras Organizacionais	33
2.2 Compras Organizacionais na Área de Operações.....	36
2.2.1 Histórico	37
2.2.2 Desenvolvimento da Atividade em Operações	38
2.2.3 Compras como Processo da Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	42
2.2.4 Classificação de Compras em Categorias	44
2.2.5 Compras de Serviços Profissionais	46
2.3 O Conceito do Envolvimento	50
2.3.1 Envolvimento do Departamento de Compras	50
2.4 Teorias Organizacionais	53
2.4.1 Aplicação à Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	54
2.4.2 Teoria da Agência	56
3 HIPÓTESES DA PESQUISA	60
3.1 Premissas para a Formulação das Hipóteses.....	60
3.2 Influência da Categoria no Envolvimento do Departamento de Compras	62
3.3 Envolvimento do Departamento de Compras e Conflito.....	63
3.4 Envolvimento do Departamento de Compras e a Assimetria da Informação.....	64
3.5 Envolvimento do Departamento de Compras e a Aversão ao Risco	65
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA	67
4.1 Definição do Tipo de Pesquisa	67
4.2 Método de Pesquisa Escolhido	67
4.3 O Desenvolvimento do Processo de Pesquisa	68

4.4 Caracterização Dos Construtos	71
4.4.1 Identificação e Descrição das Variáveis.....	72
4.4.2 Construto Envolvimento: Variáveis	74
4.4.3 Construto Relação Principal-Agente: Variáveis	75
4.5 Nível de análise.....	77
4.6 Definição da amostragem	79
4.7 Definição da População Alvo e da Forma de Aplicação do Questionário.....	79
4.8 Técnicas Multivariadas utilizadas.....	79
4.8.1 Tratamento de dados	80
4.8.2 Análise Multivariada de Variância.....	80
4.8.3 Análise de Regressão Múltipla.....	81
4.9 Validação do Instrumento de Pesquisa	85
4.9.1 Tradução Reversa.....	85
4.9.2 Pré-Teste.....	86
4.9.3 Verificação da validade	86
4.9.4 Análise dos dados da amostra	86
4.9.5 O processo de validação das escalas	87
4.9.5.1 <i>O teste scree plot</i>	87
4.9.5.2 <i>Resultado do Modelo Fatorial Adotado</i>	88
4.9.5.3 <i>Extração, rotação e interpretação dos fatores: Relação Agente-Principal</i>	92
4.9.5.4 <i>Extração, rotação e interpretação dos fatores: Envolvimento do Departamento de Compras</i>	92
4.9.6 Questionário definitivo.....	93
4.9.7 Coleta de dados	94
4.9.7.1 <i>Considerações sobre os dados coletados</i>	96
4.9.8 Contribuições adicionais geradas pelo resultado da coleta de dados	96
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	99
5.1 Análise descritiva dos dados.....	99
5.1.1 Amostra das respostas recebidas dos Clientes Internos do Departamento de Compras	99
5.1.2 Estratificação dos dados recebidos.....	99
5.1.3 Caracterização da amostra das empresas	102
5.1.4 Caracterização dos indivíduos.....	104
5.1.5 Caracterização dos Clientes Internos do Departamento de Compras	106
5.2 Teste de normalidade das variáveis independentes e dependentes.....	108

5.3	Validade das Escalas na Amostra de Clientes Internos	109
5.3.1	O teste scree plot	109
5.3.2	Resultado do Modelo Fatorial Adotado na Amostra da Pesquisa.....	110
5.3.3	Extração, rotação e interpretação dos fatores: Comparação Pré Teste com Pesquisa .	113
5.4	Verificação das hipóteses.....	115
5.4.1	Verificação da Primeira Hipótese	115
5.4.2	Verificação das demais Hipóteses.....	122
5.4.2.1	<i>A verificação das suposições para a realização da análise de regressão</i>	124
5.4.2.2	<i>A definição do poder estatístico para a análise dos dados</i>	125
5.4.2.3	<i>Hipóteses a serem testadas</i>	125
5.4.2.3.1	<i>A análise da variável dependente: Mercado</i>	127
5.4.2.3.2	<i>A análise da variável dependente: Especificação</i>	131
5.4.2.3.3	<i>A análise da variável dependente: Serviço</i>	135
5.4.2.3.4	<i>A análise da variável dependente: Tempo</i>	140
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	146
6.1	Análise descritiva dos dados	146
6.1.1	Amostra das respostas recebidas dos profissionais da área de Compras	146
6.1.2	Caracterização das amostras das empresas pela contribuição adicional	149
6.1.3	Caracterização dos indivíduos na nova amostra	151
6.2	Teste de normalidade das variáveis independentes e dependentes	155
6.3	Validade das Escalas para a nova Amostra.....	155
6.3.1	O teste scree plot	155
6.3.2	Resultado do Modelo Fatorial	156
6.3.3	Extração, rotação e interpretação dos fatores: Comparação Pré Teste, Pesquisa e Amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras	159
6.4	Verificação das hipóteses.....	160
6.4.1	Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Tipo de Compras	161
6.4.2	Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Empresas	162
6.4.2.1	<i>Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Origem Capital</i>	163
6.4.2.2	<i>Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Faturamento</i>	165
6.4.2.3	<i>Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Indústria</i>	168
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	171

8 CONCLUSÕES	180
8.1 Limitações.....	183
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	184
ANEXO 1 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa - RELAÇÃO AGENTE PRINCIPAL: Conflito – Escala Original	195
ANEXO 2 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa - RELAÇÃO AGENTE PRINCIPAL: Risco – Escala Original.....	196
ANEXO 3 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa - RELAÇÃO AGENTE PRINCIPAL: Assimetria de Informações – Escala Original.....	197
ANEXO 4 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa - ENVOLVIMENTO: Mercado – Escala Original	198
ANEXO 5 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa - ENVOLVIMENTO: Especificação – Escala Original	199
ANEXO 6 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa - ENVOLVIMENTO: Serviço – Escala Original	200
ANEXO 7 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa - ENVOLVIMENTO: Tempo – Escala Original	201
ANEXO 8 - Painel Resumo das Informações das Empresas dos Respondentes da Pesquisa	202
ANEXO 9 - Painel Resumo das Informações dos Respondentes da Pesquisa.....	203
ANEXO 10 - Painel Resumo das Informações dos Clientes Internos Respondentes	204
ANEXO 11 - Painel Resumo das Informações das Empresas Respondentes, com todas as respostas recebidas	205
ANEXO 12 - Referencial Bibliográfico Complementar – Respondentes Quadro I.....	206
ANEXO 13 - Teste de normalidade: dados dos clientes internos	207
ANEXO 14 - Teste de normalidade: dados dos profissionais de Compras e clientes internos ...	208
ANEXO 15 - Teste Qui Quadrado relação Categoria com Dimensões de Envolvimento	209
APÊNDICE 1 - Questionário: Caracterização da Empresa do Respondente	210
APÊNDICE 2 - Questionário: Escala Relação Agente Principal: Risco.....	213
APÊNDICE 3 - Questionário: Escala Relação Agente Principal: Conflito.....	214
APÊNDICE 4 - Questionário: Escala Relação Agente Principal: Assimetria de Informações...	215
APÊNDICE 5 - Questionário: Escala Envolvimento: Mercado	216
APÊNDICE 6 - Questionário: Escala Envolvimento: Especificação	217
APÊNDICE 7 - Questionário: Escala Envolvimento: Serviço.....	218
APÊNDICE 8 - Questionário: Escala Envolvimento: Tempo.....	219
APÊNDICE 9 - Questionário: Caracterização do Respondente	221

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza e justifica o tema escolhido, apresenta a elaboração do problema de pesquisa, assim como a proposição dos objetivos a serem atingidos com o desenvolvimento da tese. Também apresenta a estrutura do trabalho desenvolvido.

1.1 Contextualização e Justificativa

Em um ambiente cada vez mais dinâmico, a importância estratégica das atividades de Compras vem se evidenciando nas organizações, independentemente do tamanho e da natureza do negócio (RECK; LONG, 1988; CARTER; NARASIMHAN, 1996; COUSINS, 2008; WEELE, 2010). As empresas estão à procura de fornecedores externos para prover serviços ao negócio, que anteriormente eram executados internamente (AGNDAL *et al.*, 2007; NORDIN, 2008). Axelsson e Wynstra (2002) citam como razões para essa tendência o rápido desenvolvimento tecnológico, a complexidade dos produtos, e um número crescente de empresas especializadas e flexíveis no mercado.

A importância das Compras organizacionais pode ser explicada, em parte, pelo alto impacto dos custos envolvidos. Pesquisas periódicas realizadas nos Estados Unidos e na Europa fornecem dados que auxiliam no entendimento da importância do tema para as organizações. As empresas investem de 50% a 65% da receita de suas vendas em Compras de materiais e serviços de fornecedores (COUSINS; SPEAKMAN, 2003; MOSCHURIS, 2008; MONCZKA, 2009). Aproximadamente a metade deste valor é gasto com a compra de itens não relacionados à produção, tais como serviços de Logística, Consultorias e Marketing (CARTER *et al.*, 2003, BOER *et al.*, 2003; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; IRELAND *et al.*, 2005). Estas categorias de Compras não relacionadas diretamente à produção, são as que as organizações possuem menos conhecimento a respeito dos riscos e custos associados (JØRGENSEN *et al.*, 2011), conforme apresentado no Gráfico 1. Segundo o relatório produzido por Jørgensen *et al.* (2011), 44% do gasto total das empresas, que corresponde a 45 bilhões de Euros na amostra pesquisada (17 países na Europa, 169 respondentes), é administrado com pouco ou quase nenhum conhecimento detalhado sobre o

que está sendo adquirido. Ao contrário das categorias relacionadas diretamente com a produção, como materiais, embalagem e energia. A única exceção é a categoria de Logística, onde as empresas respondentes consideram ter um bom conhecimento a respeito.

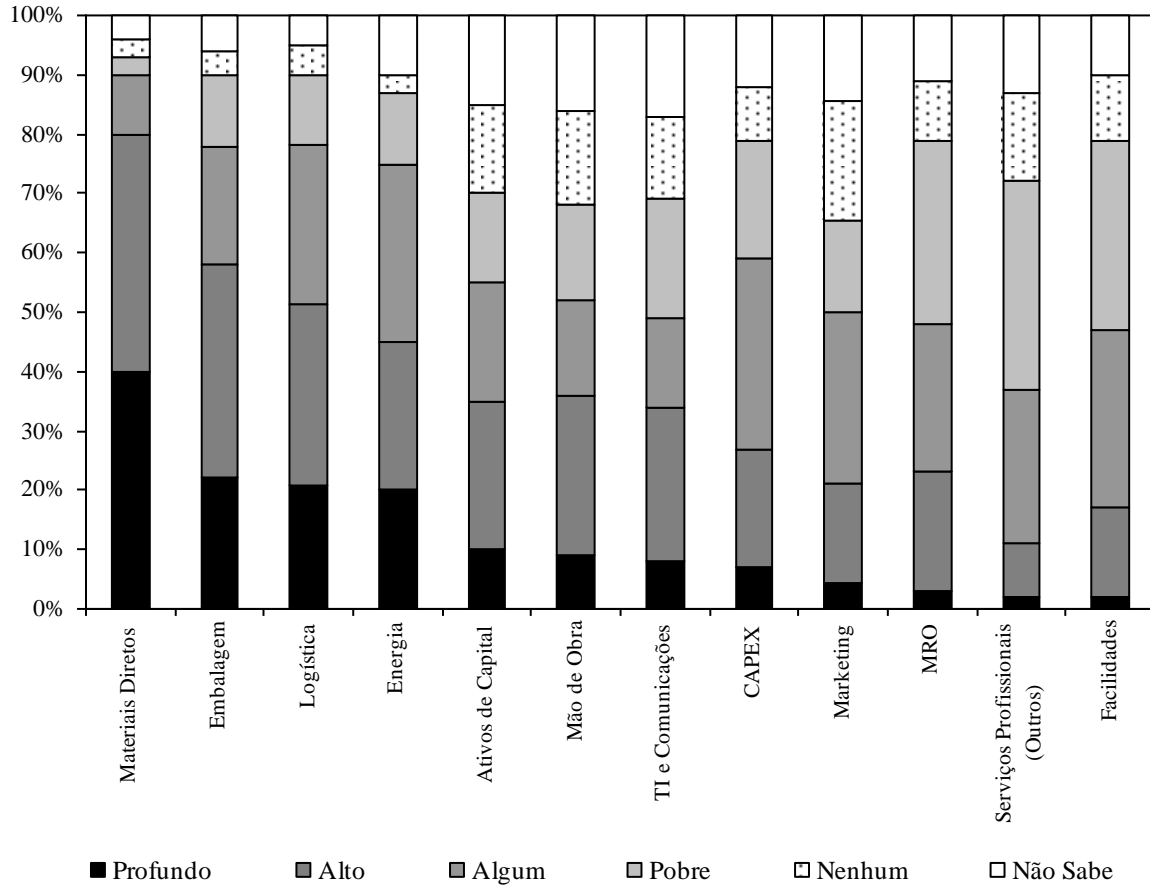


Gráfico 1 - Conhecimento das Organizações por Categoria de Compras
Fonte: adaptado de Jørgensen *et al.* (2011)

Nos Estados Unidos, onde as empresas que fornecem as categorias conhecidas como serviços profissionais, o gasto é de um trilhão de dólares por ano, distribuído por 700 mil empresas (FIRST RESEARCH, 2007). E Carter e Jennings (2004) confirmam nos Estados Unidos resultados semelhantes à pesquisa conduzida na Europa (Gráfico 1), ao analisar o quanto as empresas estão envolvidas na gestão das mesmas categorias de serviços profissionais.

Os dados disponíveis pelas pesquisas também citam que a gestão dos gastos com a contratação de serviços não relacionados diretamente com a produção é, com frequência, considerada como segundo plano nas estratégias de controle de custos das empresas (ISM,

2004). Ellram e Tate (2006) afirmam que progressos vêm sendo feitos na gestão de contratação de serviços, mas que ainda existem muitas oportunidades para um maior envolvimento da área de Compras. Segundo as autoras, estas categorias ainda estão sendo administradas da mesma maneira que quando se iniciou a gestão das Compras de materiais e serviços diretamente relacionados com a produção.

Pesquisa realizada com empresas norte-americanas (ELLRAM; TATE, 2012), indica que envolver de maneira significativa o departamento de Compras nos processos de contratação de serviços profissionais, não relacionados diretamente com a produção, é a nova fronteira e desafio dentro da gestão da cadeia de suprimentos.

Segundo Gundlach *et al.* (2006), as primeiras definições a respeito de Compras associam a função às decisões departamentais, executando basicamente atividades meramente administrativas (BENITO; ROCHA; QUEIRUGA, 2010). Até a década de 1970, prevalecia uma visão simplista desta atividade empresarial remetendo ao mero ato de comprar. Em essência, o objetivo era encontrar um fornecedor disposto a trocar os bens ou serviços exigidos por determinada soma em dinheiro, dentro de padrões de qualidade e prazo desejados (COUSINS; SPEAKMAN, 2003).

No final da década de 1960 e início da década de 1970 foram desenvolvidos os modelos de abordagem a Compras nas organizações. O primeiro modelo referenciado é o de Robinson, Faris e Wind (1967), onde categorizam o processo de acordo com a situação de compra. Para os autores, existem basicamente três tipos de situações de compra: Recompra direta, Recompra modificada e Compra nova.

O modelo de Webster e Wind (1972) incorpora o conceito de Centro de Compras, que inclui todos os indivíduos envolvidos no processo de decisão. Sheth (1973) distingue os três principais elementos das Compras organizacionais. São eles: características psicológicas do indivíduo envolvido, as condições que precipitam o processo de tomada de decisão e a resolução de conflitos que afetam a decisão do grupo. Segundo Johnston e Lewin (1996), durante a década de 1970 o interesse pelo assunto cresceu de maneira significativa, pelo fato das empresas reconhecerem o comportamento de compra das organizações como um processo de várias fases, pessoas, departamentos e objetivos.

A crise do petróleo dos anos 1970 e a pressão por uma gestão mais cuidadosa no sentido de proteger a estrutura de custos das empresas, fez com que Compras ganhasse mais importância (FUNG, 1999). Como reflexo, nos anos 1980 e 1990 a integração de Compras com outras áreas da organização passa a ocorrer (JOHNSON; LEENDERS; FEARON, 1998). Melhorias no processo da gestão de Compras e suprimentos passam a ser consideradas como uma maneira mais efetiva de aumentar a lucratividade (ELLRAM; BILLINGTON, 2001).

No final dos anos 1990, a definição de Compras é ampliada. Cooper, Lambert e Pagh (1997) definiram Compras como um dos processos que compõem a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM – *Supply Chain Management*). Essa nova abordagem defende que, com a aplicação dos princípios de SCM, as empresas podem melhorar a sua competitividade (COOPER; ELLRAM, 1993), e a gestão do processo de Compras é parte importante nesta busca pela vantagem competitiva (IRELAND *et al.*, 2005).

A partir dos anos 1990, Compras como um processo de SCM se torna um elemento central da gestão estratégica (HULT; KETCHEN; ARRFELT, 2007), com a cooperação entre firmas e no uso de suas cadeias de suprimentos como forças competitivas (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997). Como consequência da evolução da área na década de 1990, uma nova abordagem aos papéis organizacionais tradicionais, assim como às responsabilidades e às relações de hierarquia é requerida (JOHNSON; LEENDERS; FEARON, 1998).

No caso do departamento de Compras, a adoção dos conceitos de SCM exige reestruturações no papel que este departamento exerce nas organizações, inclusive na descrição de cargos e nas responsabilidades dos profissionais da área (ANDERSEN; RASK, 2003). A forma de trabalhar passa a ser matricial, com times multidisciplinares, e exigindo que o departamento de Compras participe do processo de tomada de decisão. Para que isso ocorra, é necessário que haja o envolvimento do departamento de Compras pelo seu cliente interno. O cliente interno do departamento de Compras é aquele que tem como papel identificar a necessidade de compra de produtos ou serviços para suprir as necessidades que estão sob sua gestão (HULT *et al.*, 2000; PEARSON, 1999).

O envolvimento, segundo Engel, Blackwell e Miniard (1995), é o grau de importância pessoal percebida e/ou interesse evocado por um estímulo dentro de uma situação específica. O

envolvimento do departamento de Compras é definido como o tempo e a colaboração, percebidos pelo cliente interno, são agregados ao processo de contratação (STUART, 1991).

Johnson e Leenders (2003) expandiram a definição de Stuart (1991) sobre o envolvimento do departamento de Compras. Os autores classificaram o envolvimento do departamento de Compras em quatro tipos: nenhum, burocrático, profissional e significativo. Nenhum envolvimento (NE) representa a não participação do departamento de Compras. Os clientes internos não delegam nenhuma atividade ao departamento, conduzindo todo o processo de contratação. Envolvimento burocrático (EB) é caracterizado por uma delegação de atividades básicas e administrativas. O cliente interno conduz todo o processo, e o departamento de Compras regulariza e documenta o mesmo. Envolvimento profissional (EP) caracteriza-se por delegar ao departamento de Compras a condução de todo o processo de Compras. O departamento de Compras representa o cliente interno perante os potenciais fornecedores, cabendo ao cliente interno aprovar uma das alternativas apresentadas pelo departamento de Compras. O quarto e último tipo é o envolvimento significativo (ES), que é percebido quando o departamento de Compras realiza atividades que caracterizam uma participação que inter-relacione as necessidades do requisitante e a estratégia da organização.

O envolvimento do departamento de Compras nas contratações é apontado por Ellram e Carr (1994) como uma necessidade em ter a área como um parceiro estratégico e participativo nos negócios. Carter e Narasimham (1996) comentam que a maior participação do departamento de Compras facilita o alinhamento organizacional com o ambiente externo. E, segundo Chen, Paulraj e Lado (2004), o processo de Compras, de uma forma mais efetiva, fomenta a integração entre as atividades do SCM.

Executar o processo de Compras é como orquestrar um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para uma ação e terminam com o respectivo atendimento a esta ação (LAIOS; MOSCHURIS, 2001). Este processo não deve focar somente no resultado final, mas sim nos vários eventos e relacionamentos entre as diversas áreas que fazem parte do processo (GRONHAUG; VENKATESH, 1991).

A execução dos processos de Compras difere conforme o tipo da compra a ser realizada. As Compras relacionadas diretamente à produção do bem ou serviço final da Organização são definidas como Compra de Diretos (BENTON, 2010; WEELE, 2010). A aquisição de bens e

serviços para áreas de suporte ao negócio, que não a produção, é denominada de Compra de Indiretos (BOER; EBBEN; POP SITAR, 2003; MONCZKA, 2009; BENTON, 2010; WEELE, 2010). As Compras de Indiretos podem ser classificadas em Materiais de Manutenção e Reparos (MRO); Serviços de baixa especialização e Serviços de alta especialização.

A contratação de serviços de alta especialização é definida na literatura como *Business Services Sourcing* (WYNSTRA; AXELSSON; VALK, 2006; VALK; ROZEMEIJER, 2009; SELVIARIDIS; AGNDAÇ; AXELSSON, 2011) ou *Professional Services* (HILL; NEELY, 1988; CARTER; JENNINGS, 2004; COUSINS *et al.*, 2008; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010). Este tipo de serviço exige alta especialização dos fornecedores, como Logística, Marketing, Tecnologia da Informação, Assessoria Jurídica e Serviços Financeiros (BOER *et al.*, 2003).

A importância do departamento de Compras envolver-se de forma significativa no processo de contratação de serviços profissionais explica-se pelo valor que as técnicas, habilidades e competências de Compras podem agregar ao negócio (TATE *et al.*, 2010). Este valor é percebido através de melhorias na qualidade, na definição dos níveis de serviço e no atendimento aos prazos (IRELAND *et al.*, 2005).

Envolver o departamento de Compras pode gerar reduções de custos, sem a perda da qualidade, e proporcionar vantagem competitiva para as empresas (KAPOOR; GUPTA, 1997). Boer, Pop Sitar e Holmen (2003) apontam que as economias possíveis, com o envolvimento de um departamento de Compras nas contratações, podem ser de grande vulto. Esta afirmação encontra respaldo em pesquisas realizadas com empresas que adotaram estas práticas (McKINSEY & COMPANY, 2002; CARTER *et al.*, 2003; ABERDEEN GROUP, 2007a; MONCZKA; MARKHAM, 2007). Os resultados apresentados nestas pesquisas evidenciam que o envolvimento do departamento de Compras traz a garantia de que o valor será investido em atividades de acordo com os objetivos estratégicos da organização (BALS *et al.*, 2009). Além disso, a centralização dos processos de contratação no departamento de Compras aumenta o controle sobre o total gasto com a aquisição de serviços (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004).

Apesar da proposta de valor que o envolvimento do departamento de Compras possa trazer às organizações, estudos anteriores indicam que não são todas as atividades do processo de contratação de fornecedores em uma organização realizadas pelo seu departamento de Compras (WERR; PEMER, 2002; SCHIELE; McCUE, 2004, 2006; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; TATE *et al.*, 2010).

No caso específico dos serviços profissionais, a maior parte das contratações ocorre sem a participação significativa do departamento de Compras (SMELTZER; OGDEN, 2002; CARTER *et al.*, 2003). Como consequência, reduz-se o acesso ao valor que pode ser criado pelo departamento de Compras (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2007; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; TATE *et al.*, 2010).

Ebben, Boer e Pop Sitar (2002) explicam que, aparentemente, devido a políticas corporativas, os clientes internos só envolvem o departamento de Compras por imposição de procedimentos organizacionais internos. Segundo Johnson e Leenders (2003), isto caracteriza um envolvimento do tipo profissional (EP), focado em atender ao cliente interno. Não é o envolvimento significativo (ES). O envolvimento deve partir da importância percebida de um objeto, baseada nas necessidades, valores e interesses da parte interessada (ZAICHKOWSKY, 1985).

O grau de envolvimento do departamento de Compras é resultante de quatro dimensões (SCHIELE; McCUE, 2004, 2006; SCHIELE, 2009):

1. Conhecimento do mercado fornecedor: o envolvimento ocorre devido ao cliente interno acreditar que o departamento de Compras conhece muito bem o potencial de fornecedores que podem prestar o serviço a ser contratado.
2. Capacidade para especificar o que será adquirido: o envolvimento ocorre porque o cliente interno vê no departamento de Compras um grupo de profissionais que sabe especificar com exatidão o escopo do que será contratado.
3. Reconhecimento como um prestador de serviços ao cliente interno: o cliente interno envolve o departamento de Compras como se este fosse um prestador de serviço.

4. Recurso que economiza tempo para o cliente interno: o cliente interno envolve o departamento de Compras porque este economiza tempo no processo de contratação de serviços.

No início da pesquisa, com o objetivo de recuperar estudos a respeito desta relação, uma busca conduzida na base de dados da *Science Direct*, com as palavras-chave: *supplier buyer relationships performance*, realizada em 22 de janeiro de 2010, retornou 8.436 artigos, sendo 7.270 em *Journals*. Os artigos mais citados, conforme estes critérios de busca apontam que os clientes internos do departamento de Compras, em trabalhos com o tema comprador e fornecedor, não são consultados em estudos que abordam o tema relacionamento com fornecedores. O JOM (*Journal of Operations Management*) é o *Journal* com mais artigos publicados com as palavras-chave acima citadas. A análise destes trabalhos, apresentados no Quadro 1, proporciona uma amostra sobre estudos a respeito do relacionamento da empresa compradora com a empresa fornecedora. As bases de dados geradas e coletadas nestes artigos são de percepções fornecidas pelos profissionais das áreas de vendas e Compras das organizações, sem considerar o relacionamento interno dos departamentos de Compras com os seus clientes internos. Os estudos que foram pesquisados nesta base de dados são, na maioria, da área de conhecimento de SCM (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; WU; CHOI; RUNGTUSANATHAM, 2010; NYAGA; WHIPPLEB; LYNCHC, 2010). Daí surge uma lacuna na literatura, que é a falta de estudos que foquem o relacionamento comprador-fornecedor do ponto de vista do cliente interno de serviços durante o processo de seleção do fornecedor. O relacionamento entre as áreas de Compras e de vendas tem sua maior intensidade justamente nesta etapa de contratação, onde existem as relações comerciais (O'TOOLE; DONALDSON, 2002; SACCANI; PERONA, 2007; PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008; YANGA et al., 2009). Em 2012 nova pesquisa foi realizada na mesma base, e os trabalhos mais citados permaneceram os mesmos.

A partir desta lacuna, um problema surge: O departamento de Compras é envolvido pelo cliente interno, independentemente do serviço profissional a ser contratado?

Para fundamentar as pesquisas em temas de SCM, Kethchen e Hult (2006) propõem maior uso de Teorias Organizacionais. Dentre as teorias organizacionais mais utilizadas em SCM, a Teoria da Agência é uma das que fornece suporte teórico a temas da área (MORGAN et al., 2006; HALLDORSON et al., 2007; CILIBERTI et al., 2011). Esta teoria foi, inclusive,

aplicada para a investigação do envolvimento do departamento de Compras nos processos de contratação de serviços profissionais (LOGAN, 2000; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; TATE *et al.*, 2010).

Autor	Ano/Journal		Tema	Respondentes
FLYN; HUO; ZHAO	2010	JOM	Desempenho conforme SCM	Executivos de SCM
WU; STEWARD; HARTLEY	2010	JOM	Integração entre fornecedores para desempenho da cadeia	Profissionais da área de Compras e vendas
NYAGA; WHIPPLEB; LYNCH	2010	JOM	Percepções: compradores e fornecedores (relacionamento)	Profissionais da área de Compras e vendas
AUTRY; GOILIC	2010	JOM	Impacto do relacionamento no desempenho	Contratantes de serviços
O'TOOLE; DONALDSON	2002	EJPSM	Desempenho do relacionamento através das trocas	Profissionais da área de Compras e vendas
SACCANI; PERONA	2007	JPSM	Um modelo para medir o desempenho do relacionamento	Não especifica os profissionais
YANG <i>et al.</i>	2009	IJOPE	Relacionamento de acordo com o atendimento à qualidade	Não especifica os profissionais
PAULRAJ <i>et al.</i>	2008	JOM	Comunicação inter organizacional e o desempenho do relacionamento	Profissionais da área de SCM
HILL <i>et al.</i>	2009	JOM	Efeitos do não cumprimento do contrato psicológico	Profissionais da área de Compras e vendas
FORKER; STANNACK	2000	EJPSM	Confiança no relacionamento	Profissionais de Compras
KIM <i>et al.</i>	2010	JOBS	Cooperação e relacionamento	Profissionais das áreas Comerciais
CANIÉLS; GELDERMAN	2007	IMM	Poder e dependência a partir do modelo de Kraljic.	Profissionais da área de Compras
EMBERSON; STOREY	2006	JPSM	Falhas Colaboração e relação com questões organizacionais	Não especifica qual a função dos profissionais
KRAUSE; HANDFIELD; TYLER	2007	JOM	Tipos de relacionamentos existentes	Executivos (Compras)
WU; STERARD; HARTLEY	2010	JOBR	Comportamento e relacionamento	Gerentes da área de Compras
GOFFIN <i>et al.</i>	2006	JOM	Teoria do relacionamento	Profissionais de SCM
MIYAMOTO; REXHA	2004	JOBR	Determinar as facetas da confiança no relacionamento	Gerentes de Compras
RAMSAY; WAGNER	2009	JPSM	Impacto do comportamento no processo de Compras	Profissionais da área de Compras e vendas
BENTON; MALONI	2005	JOM	Influência do poder na cadeia de suprimentos	Executivos (CEO's) dos fornecedores

JOM = Journal of Operations Management, JPSM = Journal of Purchasing and Supply Management, JOBR= Journal of Business Research, IMM = Industrial Marketing Management, EJPSM = European Journal of Purchasing & Supply Management, IJOPE = International Journal of Production Economics

Quadro 1 – Respondentes Relacionamento Comprador – Fornecedor (decréscete por numero de citações)
Fonte: Elaborado pelo autor (detalhes das referências bibliográficas no ANEXO 12).

Ketchen e Hult (2007), ao comparar diferentes aplicações das teorias organizacionais em questões de SCM, apontam a Teoria da Agência como a mais indicada a ser aplicada quando os interesses dos membros da cadeia estão parcialmente alinhados. No caso dos tipos de envolvimento do departamento de Compras, tanto no EP como no ES, existe a delegação de um indivíduo para outro que irá realizar uma atividade de seu interesse, pois segundo Johnson e Leenders (2003), todo o processo é conduzido pelo departamento de Compras.

Os principais pressupostos da teoria da agência são em torno de características humanas, organizacionais e de informação. De acordo com Eisenhardt (1989), a teoria do agenciamento assume que os indivíduos possuem interesses e risco próprios, enquanto as organizações têm aversão ao conflito entre seus membros. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato sob o qual um indivíduo (o Principal) contrata outro indivíduo (o Agente) para desempenhar algum serviço ou algo de seu interesse. Esta ação envolve delegação de alguma autoridade para que o Agente tome a decisão pelo Principal. Se ambas as partes da relação têm interesses diferentes em relação ao objeto, existe uma boa razão para acreditar que o Agente não atuará sempre no melhor interesse do Principal. Por isso, a teoria da agência possui como sistema de referência as relações contratuais (LOGAN, 2000). Estes contratos não são necessariamente formalizados. Muitas vezes estabelecem-se relações que não pressupõem a necessidade física (ou tangível) de um contrato, existindo tão somente no plano informal (MEJIA; BALKIN, 1992).

Nesse conceito, pautado por um processo de delegação de autoridade e atribuições, surgem dois personagens que assumem papéis bem definidos nas relações contratuais mencionadas por Jensen e Meckling (1976). O primeiro, identificado como Principal, é aquele que detém a posse do recurso a ser investido e a necessidade pelo objeto. No caso desta tese de doutorado, ele é representado pelo cliente interno, que é o gestor da categoria de serviços. O segundo personagem, identificado como Agente, é aquele que irá executar o processo de contratação do serviço para o cliente interno (Principal). Nesta tese, o Agente é representado pelo departamento de Compras.

A partir da relação Principal-Agente, segundo Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência irá preocupar-se com a resolução de três problemas que podem ocorrer em um contrato entre o Agente e o Principal:

- a) O primeiro problema surge quando os objetivos do Principal e do Agente são conflitantes e quando é difícil ou oneroso para o Principal verificar se o Agente está agindo segundo seus interesses.
- b) O segundo problema aparece quando Agente e Principal possuem níveis de conhecimento diferentes a cerca do serviço a ser contratado. É o que Eisenhardt (1989) chama de assimetria da informação.
- c) O terceiro problema refere-se ao fato de o Principal arcar com o risco do empreendimento que foi contratado pelo Agente. Esse problema surge quando o Principal e o Agente têm diferentes propensões ao risco e, em virtude disso, podem adotar diferentes ações.

Trabalhos anteriores que utilizam a Teoria da Agência para abordar o tema do envolvimento do departamento de Compras (MORGAN; KALEKA; GOONERM, 2006; TATE *et al.*, 2010; CILIBERTI *et al.*, 2011) são predominantemente qualitativos (SCHIELE; McCUE, 2006; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; SELVIARIDIS, 2011), com poucas exceções (SCHIELE, 2009). Esta tese de doutorado realiza uma pesquisa tipo descritiva, com métodos quantitativos contribuindo com uma diferente abordagem ao tema.

1.2 Apresentação do Problema De Pesquisa

A partir dos argumentos apresentados, a pesquisa tem como foco estudar o envolvimento do departamento de Compras nos processos de contratação de serviços profissionais para seus clientes internos, nos casos de recompra modificada.

A Figura 1 representa os pressupostos que levam ao problema de pesquisa. A partir dos interesses do negócio, as organizações vislumbram a necessidade ou oportunidade de buscar novos fornecedores de serviços profissionais para suas cadeias de suprimentos. O cliente interno, usuário do serviço (o Principal), deve delegar ao departamento de Compras, (o Agente neste processo), a responsabilidade de buscar o novo fornecedor. O problema é que o envolvimento pode depender das percepções do cliente interno sobre as competências do departamento de Compras em relação ao seu conhecimento sobre o mercado fornecedor, as

especificações do que será adquirido, o tempo que será economizado no processo e se o departamento de Compras é percebido como um prestador de um serviço especializado. E se estas percepções diferem por categoria a ser adquirida. Indo além, os pressupostos da Teoria da Agência (conflito, risco e assimetria das informações) podem influenciar o envolvimento do departamento de Compras, se definirem o relacionamento entre as áreas envolvidas.

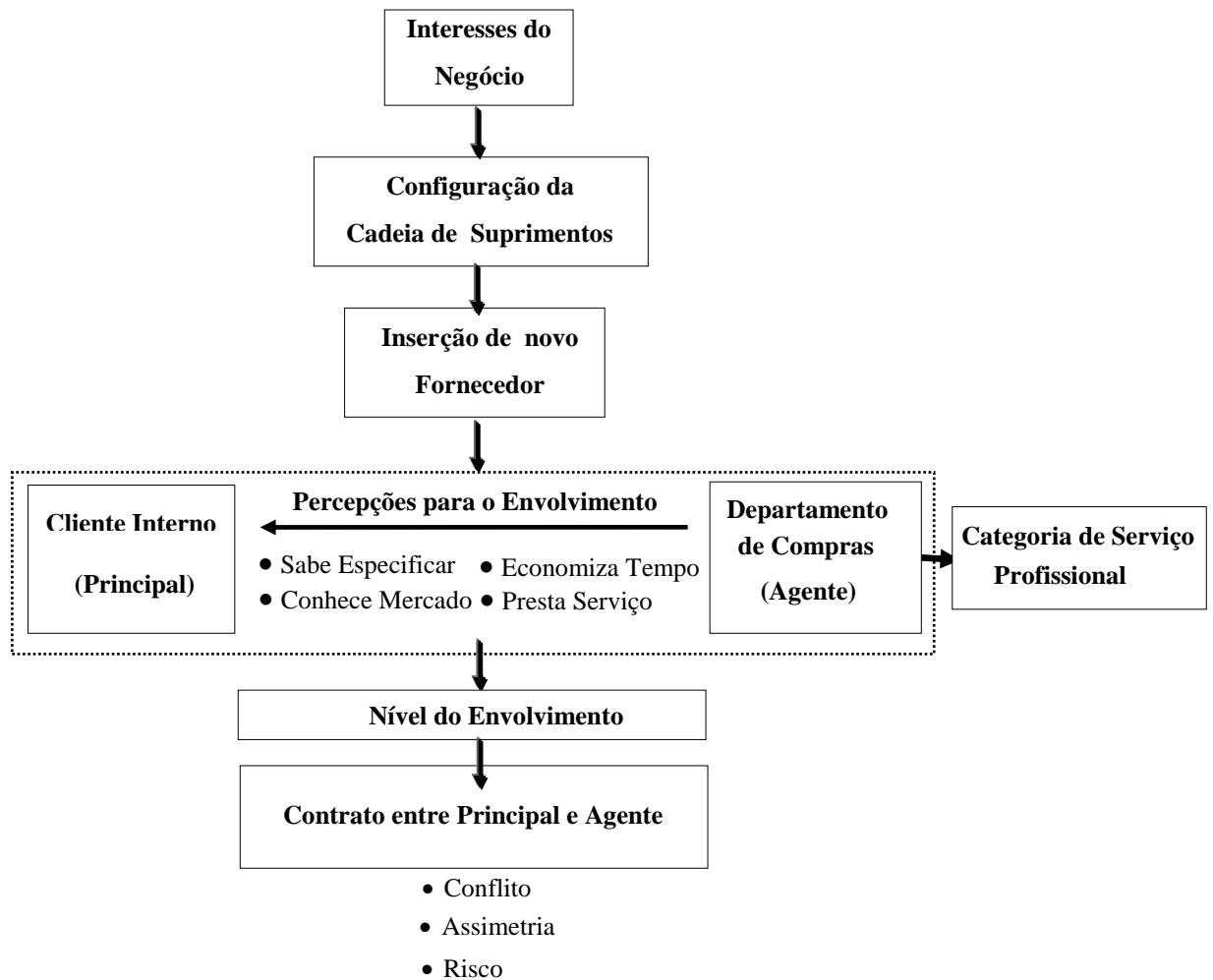


Figura 1 – O Problema de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o seguinte problema de pesquisa é proposto:

O departamento de Compras, Agente, é envolvido pelo cliente interno, Principal, independentemente do serviço profissional a ser contratado no processo de recompra modificado? O tipo de envolvimento tem relação com o contrato entre o Agente e o Principal?

1.3 Objetivo da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a influência do tipo de contrato entre o cliente interno (Principal) e o departamento de Compras (Agente) no envolvimento deste nos processos de contratação de serviços profissionais.

1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos da pesquisa:

- a) Identificar a percepção dos clientes internos sobre a participação do departamento de Compras na contratação de diferentes categorias de Compras de serviços profissionais para as empresas;
- b) Analisar a relação entre o envolvimento do departamento de Compras e o conflito entre o cliente interno e o departamento de Compras;
- c) Analisar a relação entre envolvimento do departamento de Compras e o nivelamento da informação entre o cliente interno e o departamento de Compras;
- d) Analisar a relação entre o envolvimento do departamento de Compras e o risco percebido pelo cliente interno no acato à decisão do departamento de Compras.

O trabalho tem como objetivo entender a delegação que o Principal (cliente interno) faz a um Agente (Departamento de Compras), não é objetivo do mesmo obter as percepções do Agente. Não é objetivo de coletar as percepções do departamento de Compras sobre as mesmas variáveis, pois o que se pretende investigar é o envolvimento do próprio departamento de Compras pelo seu cliente interno.

1.5 Estrutura da Tese

Esta tese divide-se em oito capítulos. No Capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura acerca do tema estudado. No Capítulo 3, a elaboração e apresentação das hipóteses. No Capítulo 4, os procedimentos metodológicos de pesquisa. No Capítulo 5, os resultados da pesquisa, complementados pelo Capítulo 6: com as contribuições adicionais obtidas pela amostra complementar de respondentes recebida. No Capítulo 7 é apresentada a discussão dos resultados da pesquisa, e no Capítulo 8 as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este Capítulo tem como objetivo desenvolver uma fundamentação teórica para investigar o problema de pesquisa proposto. Apresenta-se uma revisão das definições e classificações de Compras Organizacionais, fundamentada no campo de conhecimento de Marketing, e em seguida aprofunda-se no tema dentro da área de Operações, abrangendo: função Compras nas organizações; classificação das Compras em categorias; processo de Compras e o SCM; integração dos departamentos internos conforme o SCM; contratação de serviços profissionais; envolvimento do departamento de Compras; relação de Compras com o desempenho da firma; e Teoria da Agência.

2.1 Compras Organizacionais

O processo de Compras entre organizações é muito mais complexo e influenciado por forças dentro e fora das empresas, do que um processo de Compras feito por um consumidor em um ponto de venda (JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995).

Webster Jr. e Wind (1972) definiram o comportamento do comprador organizacional, ou industrial, como o processo de tomada de decisão pelo qual organizações formais estabelecem a necessidade de produtos e serviços a serem adquiridos, com a identificação, avaliação e escolha entre alternativas de marcas e de fornecedores. Os autores propõem um modelo de comportamento de compra organizacional, sendo este um processo complexo que envolve pessoas, objetivos e critérios de decisão conflitantes. Este processo requer informações de diversas fontes e depende de relacionamentos inter organizacionais. Quando alguém na organização percebe uma discrepância entre um resultado desejado e a situação atual, que possa ser resolvida por alguma ação de compra, é assim criada a situação de compra.

Segundo Johnston e Lewin (1996), como as Compras organizacionais são muitas vezes grandes e complexas, muitas organizações atribuem a responsabilidade de compra a um conjunto de pessoas dentro das empresas. Juntos, os indivíduos envolvidos na decisão de

compra numa organização são chamados de centro de compra. Webster e Wind (1972) classificaram da seguinte forma os papéis destes indivíduos:

1. Usuários: quem, de fato, usa o produto ou serviço a ser comprado. É o cliente interno do Departamento de Compras;
2. Influenciadores: afetam a decisão de compra, em geral ajudando a desenvolver especificações para o produto.
3. Compradores: pessoas com autoridade e responsabilidade para selecionar um fornecedor e negociar termos de contrato.
4. Tomadores de Decisão: têm o poder formal ou informal de selecionar ou aprovar um fornecedor. Se a compra for técnica, o departamento de Compras pode apoiar-se nos conhecimentos de um funcionário do grupo de pesquisa e desenvolvimento.
5. Controladores: controlam o fluxo de informações no centro de compra.

Os indivíduos interagem entre si nas três situações de Compras (ROBINSON; FARIS; WIND, 1967) que podem ocorrer:

1. Recompra direta: no caso de uma requisição contínua ou recorrente, onde os compradores precisam de pouca ou de nenhuma informação nova. Nesta situação, a avaliação de alternativas é desnecessária;
2. Recompra modificada: compradores têm experiência com as requisições contínuas ou recorrentes, mas é válido procurar informações adicionais. Nesta situação de recompra modificada, avaliação de alternativas é necessária, sendo que a situação que favorece sua ocorrência é a insatisfação com os atuais fornecedores;
3. Compra nova: No caso onde a necessidade é percebida como totalmente diferente das experiências anteriores. Esta situação requer um volume significativo de informações para buscar o fornecedor apto a atender.

As classificações das situações de Compras organizacionais (ROBINSON; FARIS; WIND, 1967), a definição do Centro de Compras (WEBSTER; WIND, 1972) e o modelo de Sheth (1973), que considera os aspectos psicológicos, conflitos e ambiente para a decisão da compra nas organizações, são considerados bases para o entendimento das Compras Organizacionais (HUTT; SPEH, 2002; WEELE, 2010).

Choffray e Lillien (1978) propõem o modelo de comportamento de Compras organizacionais apresentado na Figura 2, justificando esta contribuição por uma importante limitação, que é a falta de parcimônia. Normalmente, segundo os autores, os modelos possuem uma lista exaustiva de variáveis que podem afetar a compra organizacional. Eles, no entanto, não distinguem as variáveis que têm grande influência em todas as categorias de Compras daquelas cuja influência é menor, dependendo da situação de compra. Reconhecendo estas limitações, desenvolveram uma proposta que é, segundo ainda Choffray e Lillien (1978), mais concisa do que os modelos anteriores desenvolvidos por Webster e Wind (1972) ou Sheth (1973). A proposta se concentra nas características da compra de uma organização e nas três grandes etapas no processo de tomada de decisão:

1. Eliminação de alternativas que não satisfaçam requisitos organizacionais;
2. Formação de preferências dos participantes na decisão;
3. Formação de preferências na organização.

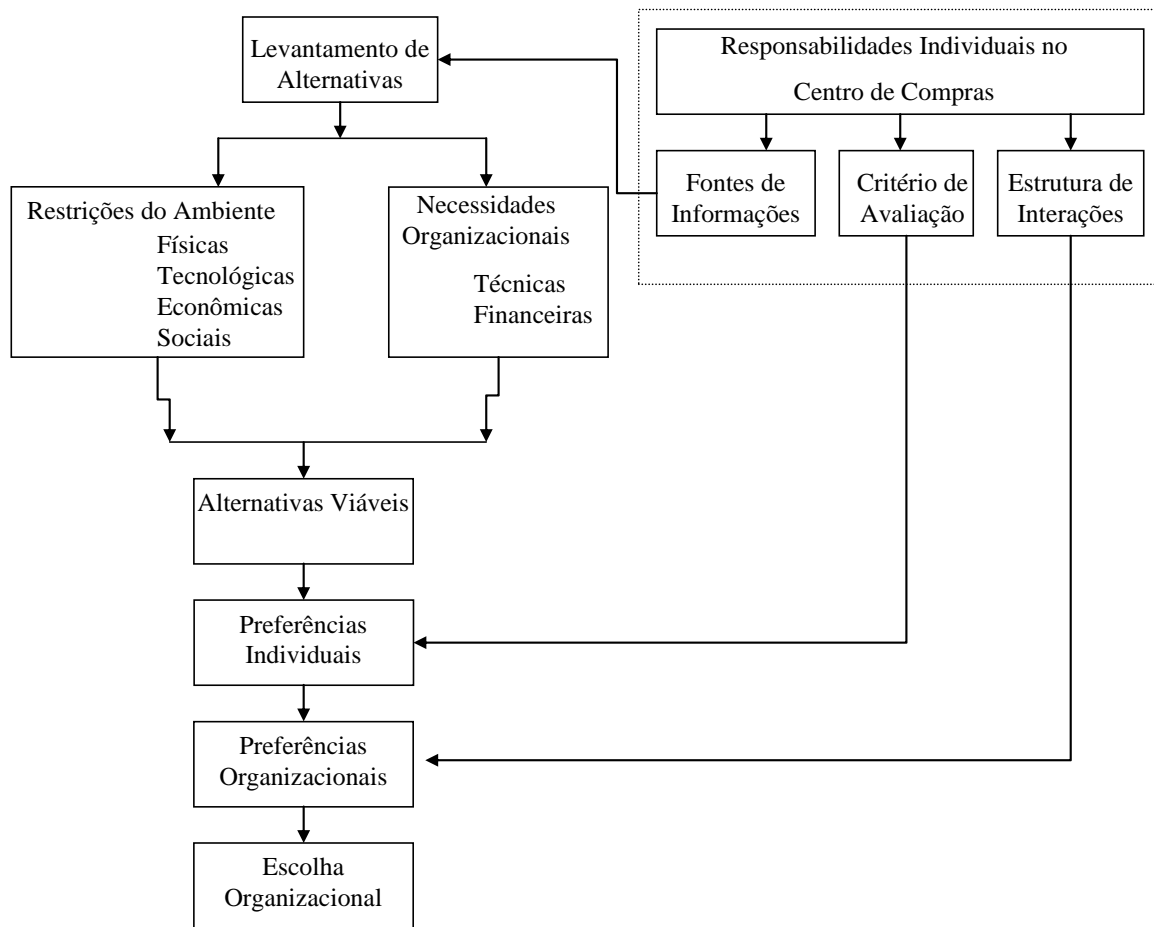


Figura 2 – Principais Elementos do Comportamento de Compras Organizacionais
 Fonte: Adaptado de CHOFFRAY; LILLIEN, 1978.

O assunto Compras Organizacionais e o comportamento no processo tem seus fundamentos em Marketing, conforme os autores e trabalhos citados nesta sessão. Mas o tema despertou interesse dos pesquisadores da área de Operações, conforme é apresentado na próxima sessão.

2.2 Compras Organizacionais na Área de Operações

Comprar é parte integrante das Operações das empresas, pois significa satisfazer as necessidades que os departamentos internos das empresas têm em relação a produtos e serviços de terceiros (GUNDLACH *et al.*, 2006). Isto inclui todas as atividades requeridas para obter o produto do fornecedor até seu destino final (WEELE, 2010). A decisão das empresas em terceirizar parte de suas atividades também é uma atribuição relacionada ao ato

de comprar, Principalmente para as atividades de suporte básicas ao negócio (BARTHELÉMY, 2003).

Conforme Tassabehji e Moorhouse (2008), as mudanças macro econômicas vêm fazendo com que o ato de comprar, no ambiente de Operações, evolua ao longo da história. E, ao mesmo tempo, geram discussões sobre sua importância e impacto no desempenho e na estratégia das empresas (CARR; PEARSON, 1999; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; BENITO, 2007; AUTRY; GOILICIC, 2008).

Este tópico trata da evolução de Compras dentro da Área de Operações, consolidando abordagens ao tema desenvolvidas por autores da área.

2.2.1 *Histórico*

Segundo Monczka *et al.* (2009), houve mais mudanças afetando Compras nos últimos 15 anos do que nos 135 anteriores. Os autores identificaram obras relativas ao tema desde 1887, sendo que o primeiro livro com uma abordagem mais generalista data de 1905 (FEARON, 1968).

Na Segunda Guerra Mundial, devido à escassez de materiais, o departamento de Compras ganhou maior importância, ao ser reconhecido como um Agente capaz de encontrar fontes de suprimentos para as empresas (FEARON, 1968). Mas após este período, e até os anos 1960, a função Compras não era mais reconhecida por possuir um papel importante, e sim como algo necessário, mas com pouco a agregar às empresas (HILL, 1975).

Durante os anos 1960, a área de Compras desenvolveu-se basicamente na aquisição de materiais. O foco do departamento, neste período, era de ter os fornecedores como inimigos, e a negociação tinha como objetivo o menor preço pela maior quantidade, num relacionamento transacional com seus fornecedores (FARMER, 1972; SPEKMAN, 1981; DYER, 1997; FRANKEL, 2008).

Narasimham e Carter (1998) indicam que, apenas nos anos 1970, iniciou-se o questionamento do papel e contribuição de Compras ao desempenho da empresa. Os autores reforçam que até

mesmo no período de 1973-1974 (crise do petróleo), a função não conseguiu demonstrar o quanto poderia impactar, continuando a ser vista como uma função mais administrativa do que estratégica.

Nos anos 1980, constatou-se que ineficiências na produção e na gestão do abastecimento não poderiam mais ser repassadas aos clientes na forma de aumento de preços (COUSINS; SPEKMAN, 2003). Na média, 60% das receitas das empresas estavam sendo gastas com as Compras junto a fornecedores (LAIOS; MOSCHURIS, 2001) e iniciava-se uma nova abordagem à, até então, função Compras, dentro dos conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Conforme já citado na Introdução, a partir dos anos 1990, com o advento dos conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), a função passa a ser considerada como um dos processos fundamentais do SCM. Também neste período cresce o interesse de medir o impacto de Compras no desempenho das organizações (HEIDE, 1995; CARR; PEARSON, 1999; COUSINS, 2002).

A partir dos anos 2000, a necessidade de desenvolver profissionais com as competências necessárias para este novo papel de Compras torna-se evidente (JOHNSON *et al.*, 2002). As empresas começaram a encarar o potencial de Compras como parte de sua estratégia na busca pela vantagem competitiva. As estruturas organizacionais de Compras passaram a ser flexíveis de forma a possibilitar o trabalho multidisciplinar e matricial com outras áreas da empresa (DRIEDONKS; GEVERS; WEELE, 2010).

2.2.2 *Desenvolvimento da Atividade em Operações*

Dentro da Gestão de Operações, Cousins e Spekman (2003) descrevem que os produtos e serviços têm de ser adquiridos de fornecedores confiáveis, atendendo aos padrões de qualidade e prazos requeridos. É papel de Compras fazer com que este processo ocorra com o menor custo possível, sem prejudicar a qualidade especificada.

De forma mais básica, o processo de Compras pode ser decomposto em quatro fases (LAIOS; MOSCHURIS, 2001):

- a) Início: a partir de uma requisição de um cliente interno, devem ser validadas especificações, preços e prazos estimados;
- b) Procura: o departamento irá buscar potenciais fornecedores que possam atender à requisição, considerando inclusive os já aprovados;
- c) Seleção: estabelecimento de métodos de precificação, critérios para a seleção de fornecedores, e colocação do pedido de compra.
- d) Finalização: emissão do pedido, administração do contrato e recebimento.

Ao comparar as fases com o modelo de Hutt e Speh (2002), nota-se que na fase “Início” existe um maior detalhamento por parte de Marketing, no reconhecimento do problema. Operações já partem de uma requisição colocada pelo usuário. A descrição da necessidade geral, que são as características gerais dos itens e quantidades, também tem maior atenção na literatura de Marketing (JOHNSTON; LEWIN, 1996; HUTT; SPEH, 2002), onde a elaboração das especificações técnicas para a compra é ressaltada. Ao comparar as abordagens de Operações e Marketing, claramente se percebe que Operação aborda as questões de identificação de fornecedores mais apropriados à compra necessária, com a solicitação de propostas e a seleção do fornecedor. Outro aspecto onde Marketing inclui como parte do processo e é pouco abordado em Operações é a fase de revisão do desempenho, onde uma avaliação periódica do desempenho dos fornecedores da empresa deveria ser realizada.

Na Figura 3, o processo de Compras é apresentado conforme Weele (2010) e Laios e Moschuris (2001). A partir da proposta destes autores, o Departamento de Compras realiza atividades que conectam o cliente interno ao fornecedor, a partir da necessidade do cliente interno. O papel de Compras é apresentar ao cliente interno fornecedores que possam atender às especificações solicitadas. Após a escolha do fornecedor, iniciam-se as atividades de monitoramento e controle do desempenho do fornecedor.

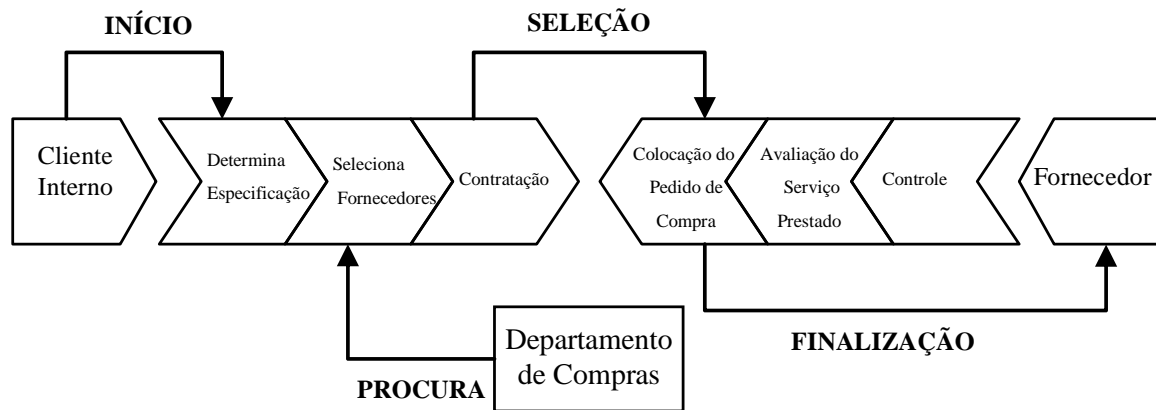


Figura 3 – Processo de Compras e Atividades Correlacionadas
 Fonte: Adaptado de WEELE, 2010; LAIOS; MOSCHURIS, 2001.

Para compreender a importância da interação de Compras com seus clientes internos, Cousins (2002) propõe a “Roda Estratégica de Compras” (*Strategic Supply Wheel*). Este modelo, apresentado na Figura 4, foi desenvolvido com o intuito de explicar os principais conceitos e princípios da gestão de Compras. Os elementos-chave da gestão de Compras contemplados pelo modelo são: Estrutura Organizacional, Realizar Relacionamentos, Análise do Total Custo/Benefício, Habilidades e Competências e Medidas de Desempenho. O pressuposto para que a roda funcione bem é que estes elementos estejam inter-relacionados. Por exemplo, não se pode focar exclusivamente em relacionamentos e deixar de mensurar o desempenho, ou buscar habilidades e competências, sem considerar o impacto na estrutura organizacional. No centro do modelo está o desenvolvimento de uma estratégia de Compras alinhada com a Corporação.

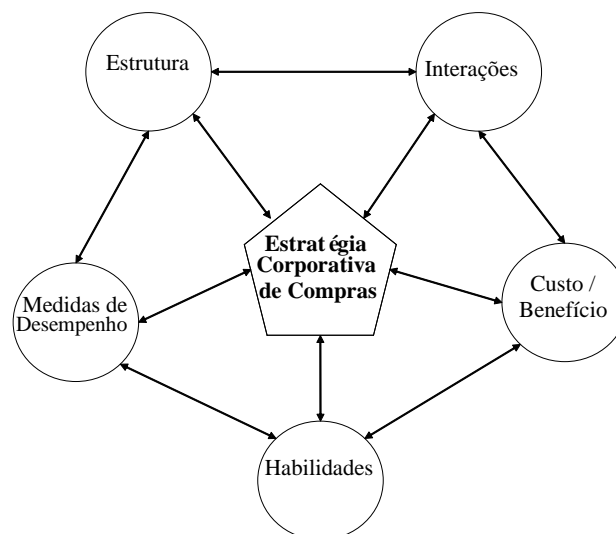


Figura 4 – A Roda Estratégica de Compras
 Fonte: COUSINS, 2002 (traduzido pelo autor).

Nesta linha, as atividades de Compras devem estar relacionadas à estratégia da empresa. Benito (2007) propõe que a contribuição de Compras ao negócio depende do grau que as capacidades da área se ajustam para suportar a estratégia do negócio.

O conceito definido por Benito (2007) é de que a empresa seleciona seus objetivos e, a partir daí, toma decisões estratégicas para estabelecer como as atividades de Compras estarão alinhadas aos objetivos do negócio (Figura 5). Esta competência reflete a capacidade dos recursos humanos e tecnológicos de Compras em alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Ainda conforme Benito (2007), a eficácia de Compras é medida pelo atendimento às especificações elaboradas pelos clientes internos. Competência de Compras reflete o atendimento à estratégia do negócio.

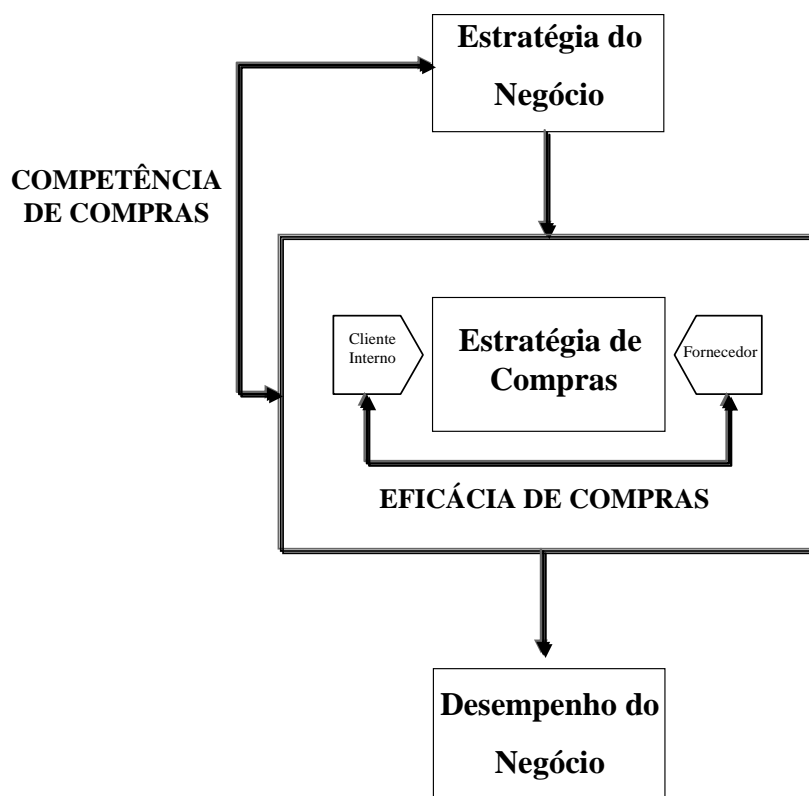


Figura 5 – O Conceito de Competência de Compras
Fonte: Adaptado de BENITO, 2007.

A discussão que questiona se o desenvolvimento das atividades de Compras interfere no resultado das empresas, está diretamente relacionada à complexidade e o ambiente em que a empresa está inserida (LAIOS; MOSCHURIS, 2001), bem como com o tipo de produto ou serviço a ser comprado (XIDEAS; MOSCHURIS, 1998).

Para atender a esta complexidade e variedade, procedimentos e técnicas são esperados como competências dos profissionais da área: análise do custo total de aquisição, mapeamento e entendimento do mercado fornecedor, informações detalhadas sobre a indústria (manufatura ou serviços), análise de forças competitivas, compreensão de estruturas de custos e a gestão e avaliação de riscos (GIUNIPERO; HANDFIELD; ELTANTAWY, 2006; MONCZKA; MARHAM, 2007).

Avaliar os riscos é reconhecer que, mesmo com as competências técnicas, existe a incerteza na decisão pelo fornecedor (MOSCHURIS, 2008). A incerteza está relacionada ao grau de risco ao negócio e ao impacto que a aquisição de um item ou serviço pode trazer aos lucros e à lucratividade das empresas e em suas cadeias de suprimentos (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004).

Quanto maior a incerteza, mais pessoas e com maior importância hierárquica na empresa são envolvidas e interessadas no processo de Compras (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008).

Para minimizar a incerteza, o departamento e os profissionais de Compras devem considerar o trabalho em equipes multidisciplinares (JOHNSON *et al.*, 2002; DRIEDONKS, 2010).

2.2.3 Compras como Processo da Gestão da Cadeia de Suprimentos

Ellram, Tate e Billington (2004) sugerem que a compra de serviços profissionais dentro do conceito de SCM é uma maneira de melhorar a gestão dos serviços e os resultados para as empresas. Sendo Compras um dos sete processos chave da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), Cooper, Lambert e Pagh (1997) enfatizam que se deve implantar o processo orientado ao negócio entre e dentro das organizações, ao invés de manter as estruturas funcionais.

Dentre as várias definições de SCM, o termo cobre um conjunto de práticas que têm como objetivo garantir um fluxo de informações e de materiais relativo aos produtos e serviços, de maneira efetiva e ao mínimo custo, desde o ponto de origem da cadeia de valor até o ponto de consumo (ANDERSERN; RASK, 2003; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004).

A participação de Compras dentro da definição do SCM, definida por Lambert (2008), é no processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores (SRM - *Supplier Relationship Management*). Os sub processos operacionais são abrangidos pelas atividades funcionais de Compras. Como sub processos estratégicos, os autores fazem menção ao papel referente à decisão de compra. Principalmente em relação a qual fornecedor incluir na sua cadeia de suprimentos, já que irá impactar no desempenho de outras áreas envolvidas e no negócio como um todo.

Nesta linha, a implantação do SCM afeta a organização e os processos, posicionando Compras no centro da estratégia do negócio (ANDERSEN; RASK, 2003). O objetivo é integrar a compra de materiais de serviços a partir da definição da estratégia da cadeia de suprimentos, e não mais de forma departamental. Desta maneira, as questões que envolvem a entidade compradora e a fornecedora transformaram-se em temas de pesquisas, pois o relacionamento baseado na cooperação entre os parceiros da cadeia de suprimentos traz vantagens às organizações (PAIVA; PHONLOR; D'AVILA, 2008).

Este relacionamento com os fornecedores em uma cadeia de suprimentos inicia-se com a seleção, avaliação e inclusão deste fornecedor, que é contratado para suprir um serviço ou produto (WEELE, 2010; COUSINS, 2008). O relacionamento interno inerente a este processo ocorre entre o departamento de Compras e a área requisitante dos serviços (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; CARTER; JENNINGS, 2004; WYNSTRA; AXELSSON; VALK, 2006).

Segundo Flyn, Huo e Zhao (2010), os departamentos e as funções dentro das empresas devem funcionar como parte de um processo totalmente integrado. Os autores definem o processo de integração na cadeia de suprimentos (SCI – *Supply Chain Integration*) como o grau que as empresas estrategicamente colaboram com seus parceiros na cadeia de suprimentos e, também de maneira colaborativa, gerenciam seus processos inter e intra organizacionais.

Flyn, Huo e Zhao (2010) testaram a relação entre o desempenho operacional e a integração dos departamentos internos. Os autores argumentam que a quebra das barreiras funcionais é essencial. O foco é a cooperação, com o objetivo único de atender às necessidades dos clientes da empresa, ao invés de ter cada departamento operando em silos, dentro de sua especialidade. O resultado do trabalho de Flyn, Huo e Zhao (2010) foi a confirmação de que a integração interna, dentro dos conceitos de SCM é relacionada de forma positiva com o desempenho operacional da empresa.

Todos os negócios necessitam comprar produtos e serviços, como recursos necessários (*inputs*, entradas), para que as empresas possam convertê-los nos produtos (*outputs*, saídas), para manter sua sobrevivência. Contudo, não são todas as organizações que possuem a área de Compras integradas às demais e, em alguns casos, a área de Compras nem mesmo faz parte do processo de criação de valor das empresas, sendo considerada uma área administrativa e pouco envolvida nos processos estratégicos (FUNG, 1999).

2.2.4 *Classificação de Compras em Categorias*

Conforme Laios e Moschuris (2001), as atividades de Compras variam de acordo com o tipo de produto ou serviço a ser adquirido, conforme o Quadro 2, próxima página. Comprar serviços é substancialmente diferente do que comprar produtos (VALK; ROZEMEIJER, 2009).

As Compras se classificam primariamente em dois grandes grupos: Diretos e Indiretos. A definição da estratégia para a execução das atividades de Compras descritas no tópico anterior está relacionada com o conceito de categorias de Compras (MONCKZA, 2010; BENTON, 2010).

Dentro de cada tipo de Compras definido, há uma classificação que agrega os itens que possuem algum nível de padronização, mercado ou homogeneidade (ENGLYST *et al.*, 2008).

Conforme esta classificação definem-se as categorias de Compras. Trautmann *et al.* (2009) definem como “categoria de Compras” um grupo de itens similares que são requeridos para

atividades de negócios específicas da firma. A essência deste conceito é criar mais valor para a empresa, alavancando recursos externos e capacidades (MONCZKA; MARKHAM, 2007), ou seja, mais benefícios podem ser obtidos a partir de uma abordagem centralizada e coordenada.

Trabalhos sobre a classificação e as categorias de Compras suportam uma classificação das Compras e do agrupamento dentro de cada classificação, conforme Quadro 2 (JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; XIDEAS; MOSCHURIS, 1998; LAIOS; MOSCHURIS, 2001; BOER *et al.*, 2003; MONCZKA; MARKAM, 2007; GELDERMAN; SEMEIJN, 2008; VALK; ROZEMEJER, 2009; MONCZKA, 2009; WEELE, 2010).

Tipo de Compras	Classificação	Agrupamentos	Referências
Diretos	Matérias Primas	Importância: estratégicos e secundários no processo de confecção do produto ou serviço.	JACKSON <i>et al.</i> , 1995; MONCZKA, 2009 ; WEELE, 2010
	Embalagens	Materiais para acondicionamento de produtos conforme sua aplicação: Embarque, Embalagens Finais, Transporte.	LAIOS e MOSCHURIS, 2001; GELDERMAN e SEMEIJN, 2008; VALK e ROZEMEJER, 2009
	Serviços de Industrialização	Etapas, do processo produtivo que podem ser supridas por outras empresas.	XIDEAS e MOSCHURIS, 1998; MONCZKA e MARKAM, 2007
Indiretos	Materiais de Manutenção e Reparos	Peças de reposição, Máquinas e Equipamentos	JACKSON <i>et al.</i> , 1995; BOER <i>et al.</i> , 2003 ; MONCZKA, 2009
	Serviços Genéricos (Baixa Especialização)	Limpeza, Segurança, Manutenção e Reparos	BOER <i>et al.</i> , 2003 ; MONCZKA, 2009 ; WEELE, 2010
	Serviços Profissionais (Alta Especialização)	Logística, Viagens e Eventos, Telefonia e Tecnologia da Informação, Assessoria Jurídica, Serviços Financeiros, Consultorias e Auditorias, Benefícios, Marketing,	JACKSON <i>et al.</i> , 1995; BOER <i>et al.</i> , 2003; MONCZKA e MARKAM, 2007 ; VALK e ROZEMEJER, 2009

Quadro 2 – Classificações e Categorias de Compras
Fonte: Elaborado pelo autor.

Das categorias apresentadas no Quadro 2, a que vem sendo constantemente rediscutida quanto à maneira de ser classificada e quais grupos agrupar, é a que trata de Serviços Profissionais (SONMEZ; MOORHOUSE, 2010). Fitzsimmons, Noh e Thies (1998) reportaram e listaram vários estudos com a intenção de definir e categorizar estes serviços, mas a conclusão foi de que nenhuma proposta era capaz de incluir toda a variedade, devido às características únicas da compra de serviços. Categorizar os serviços profissionais com critérios pode propiciar a visão de contratação de processos, combinando itens e serviços tradicionalmente ofertados e padronizados em serviços mais complexos e abrangentes (MONCZKA; MARHAM 2007).

2.2.5 Compras de Serviços Profissionais

Serviços podem ser definidos, de uma maneira geral, como o universo de produtos caracterizados por não serem tangíveis, não serem estocáveis, não haver separação entre a produção e o consumo, e pela dificuldade de padronização (HILL; NEELEY, 1988). Conforme o Quadro 2, os serviços comprados pelas empresas podem ser classificados como Genéricos ou Profissionais (SONMEZ; MOORHOUSE, 2010).

A Principal diferença entre uma classificação e outra, segundo Lowendahl, Revang e Fosstenlokken (2001) e Hill e Neeley (1988) se deve ao fato de que serviços profissionais são executados por fornecedores especializados. No caso de serviços genéricos, estes se caracterizam por serem simples, repetitivos, empregam profissionais com baixos salários e exigem muito trabalho manual (THAKOR; KUMAR, 2000). Portanto, Serviços Profissionais são aqueles que envolvem a utilização de alta tecnologia, baixo investimento em capital e uma força de trabalho profissionalizada (NORDENFLYCHT, 2010).

É importante aqui um alinhamento de conceitos, pois Hutt e Speth (2002) fazem referência a Serviços Profissionais como sendo aqueles de baixo impacto na receita dos negócios e de baixa complexidade. Neste caso, a referência desses autores é aos serviços de baixa especialização, os serviços genéricos. Para o desenvolvimento desta tese, adotou-se a definição e a classificação de Serviços Profissionais proposta por Boer *et al.* (2003) como os

serviços de alta especialização, e Serviços Genéricos como os serviços de baixa especialização.

A partir deste alinhamento de conceitos, as categorias mais estudadas e encontradas na literatura (ver referências no Quadro 3), como Serviços Profissionais contratados pelas empresas, foram identificadas e agrupadas no Quadro 3:

Categoria	Referência na Literatura
Consultoria e Auditorias	BOER; EBBEN; POP SITAR, 2003; WYNSTRA; AXELSSON VALK, 2006; WERR; PEMER, 2007; WYNSTRA; ROZEMEIJER, 2009; NORDENFLYCHT, 2010
Provedores de soluções em tecnologia da informação, conectividade, telefonia móvel e fixa	IRELAND <i>et al.</i> , 2005; NORDIN, 2006; SHARMA; LOH, 2009; VALK; ROZEMEIJER, 2009; AHLSTROM; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010; SELVIARIDIS; NORDENFLYCHT, 2010; ; AGNDAL; AXELSSON, 2011
Serviços Logísticos	SINK; LANGLEY, 1997; ANDERSSON; NORRMAN, 2002; HERTZ; ALFREDSSON, 2003; SELVIARIDIS; AGNDAL; AXELSSON, 2011.
Serviços de marketing, como agências de propaganda, mídia, criação e desenvolvimento de material promocional	WEST, 1997; VALK; ROZEMEIJER, 2009; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010; TATE <i>et al.</i> , 2010; NORDENFLYCHT, 2010.
Benefícios aos colaboradores da organização, como alimentação, planos de saúde, locação de veículos e treinamento	BOER, EBBEN, POP SITAR, 2003; VALK, 2006; MOSCHURIS, 2008; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010; WYNSTRA; AXELSSON; NORDENFLYCHT, 2010
Assessoria Jurídica	JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010; NORDENFLYCHT, 2010.
Serviços financeiros, como bancos e gestão de apólice de seguros	ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; CARTER; JENNINGS, 2004; WYNSTRA; AXELSSON; VALK, 2006; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010; NORDENFLYCHT, 2010.
Viagens e Eventos	BOER, POP SITAR, HOLMEN, 2003; CARTER <i>et al.</i> , 2003; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; BENTON, 2010

Quadro 3 – Categorias de Serviços Profissionais
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas referências a cada uma das categorias apresentadas no Quadro 3, encontram-se evidências da criticidade, tecnologia e complexidade atribuídas às mesmas. Algo diferente do que se via no final dos anos 1990, para algumas delas, como Programa de Benefícios, Logística e Viagens que não eram classificadas como alta complexidade e criticidade (ANDERSON e KATZ, 1998). No relatório sobre risco desenvolvido por Jørgensen *et al.* (2011), Logística e custos envolvendo Pessoal aparecem como categorias estratégicas e de risco aos negócios para empresas que gastam 226 bilhões de euros anuais em contratação junto a fornecedores de diretos e indiretos. Logística corresponde a 7% deste valor e Pessoal 8% – onde estão os gastos com Benefícios.

No caso de Viagens e Eventos, segundo o relatório da Aberdeen Group (2007b), o gasto vem crescendo de forma significativa. Com a globalização dos negócios, escritórios virtuais, tecnologia disponível e o crescimento das viagens de colaboradores, a categoria se torna cada vez mais complexa. Segundo o mesmo relatório, realizado com 370 empresas do mundo todo de diversos segmentos, 68% dos respondentes concordam que delegar a Compras o processo de contratação deste serviço possibilita reduções significativas de custos, sendo que as maiores oportunidades estão na locação de veículos, passagens aéreas e hotéis (DWYER; PATEL, 2007).

No relatório da Associação de Mobilidade da Força do Trabalho (entidade norte americana criada em 1964 com o objetivo de estudar e entender os desafios da mobilidade dos trabalhadores), a Worldwide ERC, de 2008, 152 empresas dos Estados Unidos participaram de uma pesquisa sobre o envolvimento do departamento de Compras nos processos de contratação de Viagens. A constatação do relatório é de que não envolver Compras nos processos faz com que as empresas percam valor e oportunidades importantes para o negócio, devido à associação entre o envolvimento de Compras e os resultados obtidos (ACKER; BURD; KEATING, 2008).

A compra desta e das demais categorias englobadas por serviços profissionais traz muito mais risco ao negócio do que as demais categorias (SONMEZ; MOORHOUSE, 2010). Day e Barksdale (1994) concluem que a compra de serviços profissionais podem estar entre as mais importantes decisões que uma empresa toma. Como exemplo, os autores citam que, ao decidir por uma agência de marketing que não tem as capacidades adequadas para promover um produto no mercado, esta decisão pode levar a empresa a enfrentar graves problemas em suas

vendas, o que afeta diretamente o negócio. Comprar consultorias, devido aos grandes valores envolvidos, também pode colocar a empresa em risco, Principalmente nos casos onde a comissão dos contratados está atrelada ao sucesso do serviço (WYNSTRA; ROZEMEIJER, 2009). A comissão pode fazer com que os fornecedores foquem nos resultados econômicos em detrimento da qualidade do serviço a ser prestado (WYNSTRA; AXELSSON; VALK, 2006; WERR; PEMER, 2007).

As características inerentes ao processo de compra de serviços profissionais fazem com que a tarefa do profissional de Compras seja mais frustrante do que nos casos de compra de materiais diretos (JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995). Um dos motivos é o fato da qualidade do serviço prestado não ser julgada apenas pela entrega final do produto, mas também pela maneira que o mesmo foi concebido – fator que dificulta a mensuração do resultado (SMELTZER; OGDEN, 2002).

Esta dificuldade surge, segundo Valk e Rozemejer (2009), devido a três problemas no processo de compra de serviços profissionais: a especificação, o escopo do que deve ser contemplado como nível de serviço e a avaliação do desempenho. Estes problemas, segundo Ireland (2005) são gerados por barreiras difíceis de serem transpostas, que incluem a falta de dados e informações precisas, fragmentação das atividades e relacionamentos pessoais. Smeltzer e Odgen (2002) reforçam que a realização de um satisfatório processo de Compras de serviços profissionais depende primariamente da clareza e precisão da especificação.

Boer, Ebben e Pop Sitar (2003) apresentam evidências de que a compra de serviços profissionais carece de um consenso entre os clientes internos e o departamento de Compras.

A questão recai sobre quem realmente tem as competências necessárias para conduzir um processo de contratação de serviços. Monckza (2010) e Benton (2010) sugerem a condução pelo departamento de Compras, devido aos supostos ganhos que o profissional de Compras pode trazer a este processo. Weele (2010) acredita que o departamento de Compras pode apoiar com seu conhecimento, mas quem deve liderar é o cliente interno, por ter maior domínio sobre as características do que será comprado.

Valk e Rozemejer (2009) concluem que um processo de Compras não pode ser conduzido somente pelo departamento de Compras, e sim ser trabalhado de maneira conjunta com os

demais departamentos, com o objetivo de obter-se significativa contribuição para a empresa por meio do processo de contratação de forma integrada. Mas, para isto ocorrer, a área que necessita do serviço a ser contratado precisa envolver o departamento de Compras no processo de seleção do fornecedor.

No próximo tópico é apresentado o conceito de Envolvimento e a aplicação do mesmo na relação entre o cliente interno e o departamento de Compras.

2.3 O Conceito do Envolvimento

Segundo Hupfer e Gardner (1971), a variável envolvimento é de difícil definição e mensuração. Engel, Blackwell e Miniard (1995) propõem uma definição para esta variável como sendo o grau de importância pessoal percebida, ou interesse evocado por um estímulo dentro de uma situação pessoal. Partindo da pessoa, esta motivação é criada quando o objeto é percebido como sendo um instrumento para atender importantes necessidades, metas e valores (KIM; SCOTT; CROMPTON, 1997).

Para Fonseca e Rossi (2000), o estudo da variável envolvimento é importante, uma vez que, dependendo do nível e do tipo de envolvimento, os processos de decisão podem ser afetados na quantidade de informações necessárias para a decisão e no processamento das informações.

2.3.1 Envolvimento do Departamento de Compras

No caso do processo de tomada de decisão para a contratação de um serviço profissional, a quantidade e o processamento das informações são críticos. Vandaele e Gemmel (2007) sugerem maior atenção nas etapas de seleção e avaliação de fornecedores. As informações necessárias para realizar estas etapas são particulares a cada categoria, devido às características de alta especialização exigidas pelos serviços profissionais (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004).

A sugestão de Vandaele e Gammel (2007) é baseada na percepção de que uma parte significativa do valor total envolvido na contratação de serviços profissionais não é realizada pela estrutura e processos de Compras das empresas. O cliente interno não envolve o departamento de Compras por não visualizar a capacidade do mesmo em atender às necessidades, metas e valores propostos pelo serviço a ser contratado (CARTER *et al.*, 2003).

Este é um dos desafios que a compra de serviços profissionais impõe ao departamento de Compras: a falta de credibilidade. Os clientes internos efetivamente não têm confiança na condução dos processos pelo departamento de Compras (WERR; PEMER, 2007; HARTMANN; RITTER, 2009; TATE *et al.*, 2010; BALS).

Para que esta credibilidade possa existir, fatores devem ser levados em consideração: pessoais, que geram o interesse, valores ou necessidade que motivam um indivíduo em envolver outro; e situacionais, que aumentam o interesse em envolver o outro (ZAICHKOWSKY, 1985).

O departamento de Compras precisa demonstrar suas habilidades e competências para que se estabeleça a conexão com o cliente interno. Assim, pode-se ativar a motivação para que a necessidade e o valor de ser envolvido sejam percebidos (JOHNSON *et al.*, 2002; TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008; DRIEDONKS; GEVERS; WEELE, 2010).

Como citado na Introdução, Stuart (1991) define o envolvimento do departamento de compra como o tempo e a colaboração percebidos pelo cliente interno agregados ao processo de contratação. O envolvimento do departamento de Compras nos processos de contratação de serviços profissionais pode ser classificado em diferentes níveis, conforme apresentado na Introdução desta tese. Estudos comprovam que clientes internos da área de Compras têm sido relutantes em envolver o departamento de Compras de maneira mais significativa, não delegando atividades mais complexas e, quando muito, apenas as burocráticas (WERR; PEMER, 2007).

O baixo envolvimento do departamento de Compras pode sugerir que os serviços profissionais estão sendo contratados sem levar em consideração os objetivos organizacionais e que, possivelmente, a maneira como o dinheiro vem sendo investido é inapropriada (SCHIELE, 2009).

Esta suposição se ampara pela discussão na literatura a respeito das positivas contribuições que o envolvimento do departamento de Compras traz aos processos de contratação de serviços profissionais (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001; NIJSSEN; BIEMANS; DE KORD, 2002; CARTER; JENNINGS, 2004).

É delegada para o departamento de Compras a liderança de um processo quando este proporciona uma contribuição significativa em quatro aspectos do processo de contratação de serviços profissionais: conhecimento sobre o mercado fornecedor, especificações funcionais e técnicas, utilização do serviço e economia do tempo do cliente interno nestes processos (STUART, 1991). A seguir, uma breve explicação conforme Schiele (2005) de cada um desses aspectos do processo de contratação de serviços profissionais:

- a) Conhecimento sobre o mercado fornecedor: está relacionado com a capacidade de estabelecer relações com potenciais fornecedores e os clientes internos, encorajando que o fluxo de informações intensifique-se entre as partes.
- b) Especificações técnicas e funcionais: é a percepção do quanto o departamento de Compras contribui na determinação e descrição das características e quantidades necessárias do serviço. O departamento de Compras pode apoiar o cliente interno na análise entre o que realmente se precisa versus o que se deseja.
- c) Contribuir com a utilização do serviço: garantir que o serviço seja contratado de forma a atender às necessidades do cliente interno, e que sua execução seja simples e direta, dirimindo possíveis problemas quando da sua utilização.
- d) Economizar o tempo para o cliente interno: é o serviço do departamento de Compras, no sentido de reduzir o tempo do cliente durante o processo de contratação e também caso o serviço não atenda conforme as expectativas.

Para Stuart (1991), a contribuição em cada aspecto deve satisfazer as necessidades do cliente interno e assegurar que as necessidades de longo prazo e os objetivos estratégicos da organização sejam atendidas.

O alinhamento entre objetivos estratégicos com as competências de Compras está relacionado positivamente com o desempenho do negócio (BENITO, 2007), assim como o envolvimento significativo contempla a utilização do serviço de maneira aderente a atender a estratégia da firma (SCHIELE; MCCUE, 2004, 2006).

Apesar da importância do envolvimento, há fatores que impedem de maneira significativa que isto ocorra. Estes incluem confiança (WEST, 1997), a percepção do valor que o departamento de Compras possa agregar (ROSSLER; HIRSZ, 1996; WEST, 1997; LAKEMOND; ECHELT; WYNSTRA, 2001; ZSIDISIN; ELLRAM, 2001) e o conhecimento e a experiência do departamento de Compras sobre o objeto de contratação (WEST, 1997).

Somado a estes fatores, Schiele e McCue (2006) também salientam que o envolvimento de Compras pode variar conforme o tipo de serviço a ser contratado. As características dos serviços profissionais podem fazer com que o cliente interno não envolva o departamento de Compras de maneira significativa em todas as categorias (BALS; HARTMANN; RITTER, 2009).

Buscar uma teoria que suporte a investigação do tipo de envolvimento entre um indivíduo (o cliente interno) que necessite contratar outro indivíduo (o departamento de Compras) para realizar uma atividade de seu interesse (selecionar um fornecedor para executar um serviço profissional) é a próxima etapa desta tese de doutorado. Isto se justifica pelos poucos trabalhos que abordam o tema.

2.4 Teorias Organizacionais

As Teorias organizacionais têm o potencial de auxiliar no entendimento de questões tratadas em SCM (KETCHEN; HULT, 2007). Uma edição especial do *Journal of Operations Management*, em 2007, foi dedicada exclusivamente a trabalhos que mostravam a integração das Teorias Organizacionais com as questões de SCM.

Por outro lado, Ketchen e Hult (2007) afirmam que os pesquisadores interessados em Gestão de Operações, e particularmente em SCM, têm feito uso limitado destas teorias. Os autores

sugerem que as teorias organizacionais podem ajudar a descrever, explicar e prever o fenômeno de SCM (cultura, atividades e resultados).

2.4.1 Aplicação à Gestão da Cadeia de Suprimentos

Segundo Hallsdorsson *et al.*, (2007) dentre as teorias organizacionais à disposição dos pesquisadores em Gestão de Operações, as mais citadas com aplicações em SCM podem ser listadas como: a coordenação dos custos de transação – *Transaction Cost Analysis* (TCA); a interação entre entidades na cadeia em forma de redes – *Network Theory* (NT); a coordenação dos ativos proprietários e exclusivos das firmas– *Resource Based View* (RBV) e abordagem à mitigação dos problemas de delegação entre Principal e Agente – *The Principal-Agency theory* (PAT). O trabalho de Hallsdorsson *et al.* (2007) menciona estas teorias como as que explicam as relações socioeconômicas entre as entidades da cadeia de suprimentos. Logan (2000) cita a RBV, TCA e a PAT como as teorias organizacionais mais adequadas para estudar questões que envolvem decisões de contratação de serviços na cadeia de suprimentos. Ao comparar cada uma das quatro teorias sugeridas por Hallsdorsson *et al.* (2007), é possível visualizar em que casos cada uma se aplica para suportar na resposta a problemas de pesquisa em SCM (Quadro 4). Analisando as quatro teorias, com base na síntese apresentada no Quadro 4, o problema de pesquisa aqui proposto tem na Teoria da Agência (PAT) uma aplicação compatível como suporte à investigação, em termos de construto, unidade de análise e na aplicação sob a ótica de SCM.

O problema de pesquisa apresentado nesta tese envolve a questão do cliente interno (Principal) delegar ao departamento de Compras (Agente) a identificação e contratação de um fornecedor que possa atender às necessidades e interesses do cliente interno. O não envolvimento de Compras é a questão central do problema, que pode ser explicado pela Teoria da Agência, que sugere verificar o contrato entre o Principal e o Agente em relação ao conflito de objetivo, aversão ao risco e assimetria da informação.

	Principais Construtos	Unidade de Análise	Artigos que sintetizam os principais autores ao longo do tempo	Aplicação em SCM
TCA Transaction Cost Analysis	Oportunismo, Incerteza, Monitoramento, Custos de oportunidade ligados às transações.	Transações individuais nas relações comprador e vendedor.	Holcomb and Hitt (2007) Ireland and Webb (2007)	Decisões que envolvem “fazer” ou “comprar”; Oportunismo.
NT Network Theory	Confiança, Cooperação, Posição das firmas perante o resto da rede, Forças da conexão entre firmas.	Relacionamento das firmas individuais em rede.	Morgan, Kaleka, Gooner (2006) McCarter and Northcraft (2007)	As redes são constituídas por elos fracos e fortes, de forma casual.
RBV Resource Based View	Recursos internos valiosos e raros; não fáceis de imitar ou duplicar ou substituir.	Relação dos Recursos com o desempenho da firma.	Holcomb and Hitt (2007)	SCM complementa os recursos únicos que a firma possui.
PAT Principal – Agency Theory	Contratos, incentivos e compatibilidades; preferências, objetivos e riscos.	Relações entre os indivíduos (Principal e o Agente).	Morgan, Kaleka and Gooner (2006)	Interesses dos membros da cadeia valor parcialmente alinhados.

Quadro 4 – Perspectivas entre as Teorias Organizacionais em SCM

Fonte: Adaptado de MORGAN, KALEKA, GOONERM, 2006; KETCHEN; HULT, 2007; HALLSDORSSON, 2007.

2.4.2 Teoria da Agência

Os pressupostos e as definições da Teoria da Agência se encaixam naturalmente com as questões que surgem na Gestão da Cadeia de Suprimentos (ZU; KAYNAK, 2012).

Na Introdução desta tese, foram explicitados os principais pressupostos da teoria da agência, as definições de Agente e Principal, a unidade de análise (relações contratuais entre os indivíduos) e os três problemas que podem ocorrer na relação entre o Principal e o Agente. Estes três problemas surgem a partir de dois grupos, onde a Teoria da Agência se concentra a estudar.

Eisenhardt (1989) descreve que o primeiro grupo é o Problema do Agente. Este ocorre quando (a) os interesses ou objetivos entre o Principal e o Agente estão em conflito e (b) é difícil ou dispendioso para o Principal verificar como o Agente está atuando. O problema neste primeiro grupo é que o Principal não pode comprovar se o Agente está agindo da maneira esperada. O segundo grupo envolve o compartilhamento do risco, quando Principal e Agente têm diferentes percepções ao risco. O problema aqui é que o Agente pode preferir tomar diferentes ações devido à sua postura perante o risco ser diferente.

Jensen e Meckling (1976) em sua obra seminal *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, alertam que os problemas do mau agenciamento podem ocorrer em qualquer situação que envolva um esforço de cooperação entre duas ou mais pessoas. Uma das conclusões deste trabalho é de que o nível dos custos gerados por um contrato mal estabelecido depende, entre outras coisas, de legislações e da propensão humana em agir conforme seus próprios interesses, negligenciando um contrato estabelecido e os interesses do Principal.

As relações propostas pela Teoria da Agência (Figura 6) fornecem suporte para auxiliar no entendimento das consequências que a delegação de uma parte à outra pode acarretar neste processo.

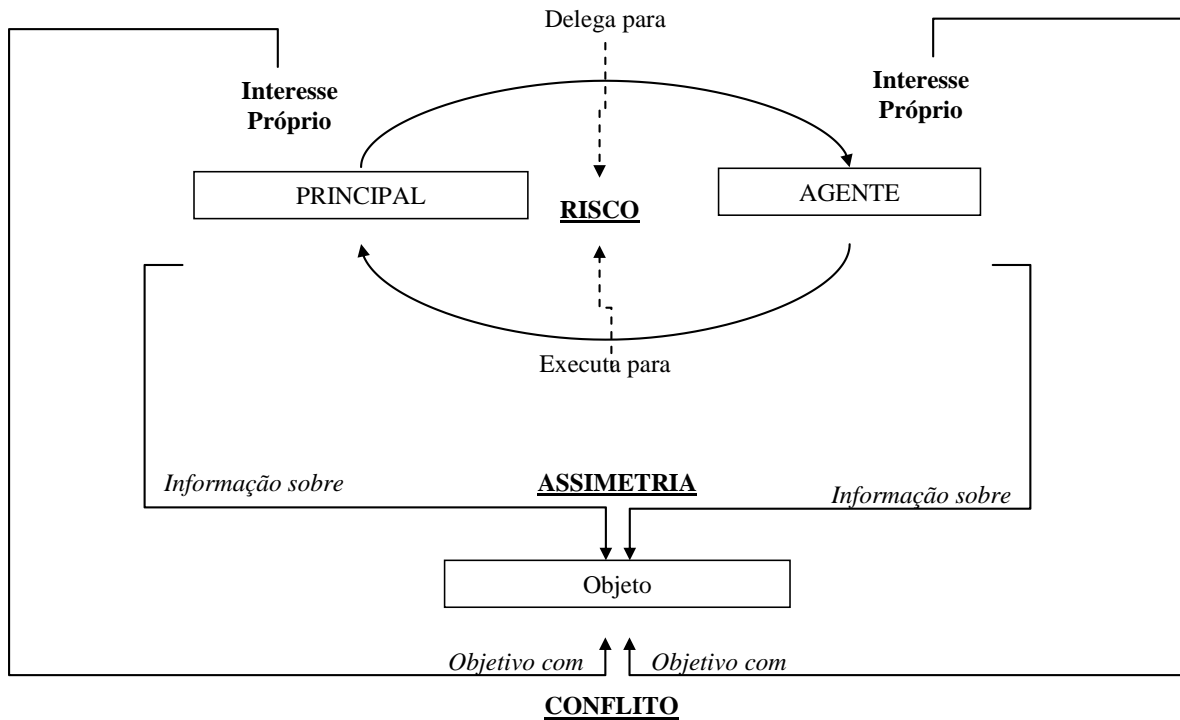


Figura 6 – Representação dos Pressupostos da Teoria da Agência
 Fonte: Adaptado de EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976.

A Teoria da Agência tem como objetivo estudar os problemas numa relação Agente – Principal e identificar mecanismos para alinhar os interesses das partes. O objetivo é um melhor e mais eficiente contrato entre as partes, através da redução do conflito de objetivos, a minimização da assimetria da informação sobre o objeto e a equalização da percepção ao risco (EISENHARDT, 1989; LOGAN, 2000).

Ao levantar estudos da aplicação da Teoria da Agência que tratam da relação do Cliente Interno com o Departamento de Compras, o posicionamento dos indivíduos perante cada uma das variáveis da Teoria da Agência é apresentado no Quadro 5. Considera-se, nesta pesquisa, o Principal o cliente interno de Compras, que é o gestor do objeto. O objeto é o serviço profissional a ser contratado pelo Agente (departamento de Compras).

Variável	Principal		Agente	
	Posicionamento	Principais Autores	Posicionamento	Referencial
Aversão ao Risco	Prefere uma única fonte de prestação de serviços; aversão ao risco da troca do prestador, relacionamento é importante.	LOGAN, 2000; ELLRAM <i>et al.</i> , 2004; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; TATE <i>et al.</i> , 2010	Não tem aversão ao risco quando existe a oportunidade e oferta de alternativas no mercado fornecedor	GUNDLACH <i>et al.</i> , 2006; ZSIDIN, <i>et al.</i> , 2007; VANDAELE; GEMMEL, 2007; TATE <i>et al.</i> , 2010.
Assimetria da Informação	Subestima os requerimentos no contrato com o fornecedor, que assim tem ilimitada criatividade. Prefere o relacionamento versus monitorar custos do fornecedor	EBBEN; BOER; POP SITAR, 2002; ELLRAM <i>et al.</i> , 2004; SCHIELE; MCCUE, 2006; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; TATE <i>et al.</i> , 2010	Utiliza mais formalidade, exigindo contratos específicos e claramente definidos os produtos a serem entregues, antes de realizar o pagamento pelos serviços prestados.	STUART, 1991; ZSIDISIN; ELLRAM, 2001; NIJSSEN, BIEMANS; DE KORT, 2002; CARTER; JENNINGS, 2004; FLYN; HUO; ZHAO, 2010; TATE <i>et al.</i> , 2010
Conflito	Deseja uma aliança forte com o fornecedor, e alto nível de criatividade. Objetivo Principal é criar uma imagem positiva dentro da organização	STUART, 1991; SCHIELE; McCUE, 2006; WERR; PEMER, 2007; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; TATE <i>et al.</i> , 2010.	Deseja o relacionamento mais formalizado e o serviço mais padronizado. Redução de custos, tempos de entrega e qualidade mensurável. Objetivo Principal é controlar os custos do fornecedor e atingir os resultados contratados	FUNG, 1999; ELLRAM <i>et al.</i> , 2004; LAMBERT, 2008; FLYN; HUO; ZHAO, 2010; TATE <i>et al.</i> , 2010

Quadro 5 – Teoria da Agência aplicada à Contratação de Serviços Profissionais
Fonte: Adaptado de TATE *et al.*, 2010.

O levantamento bibliográfico apresentado no Quadro 5 demonstra, ainda, que, de maneira teórica, os problemas existem na relação entre o gestor da categoria (cliente interno) e o departamento de Compras, em todas as variáveis da Teoria da Agência.

No caso da variável conflito, a contratação do serviço profissional diverge entre os interesses de cada uma das partes, quanto ao que se espera deste. O cliente interno espera estabelecer um relacionamento de longo prazo com seu fornecedor, no sentido de ser atendido conforme suas necessidades. O interesse do departamento de Compras é de estabelecer contrato eficaz e que atenda o negócio em termos de custos e escopo.

A variável Assimetria da Informação, ao analisar o Quadro 5, a conclusão de que a informação não está alinhada entre as partes. O cliente interno está interessado na flexibilidade do contrato, dando liberdade ao fornecedor. O departamento de Compras não deseja flexibilidade que não possa ser controlada e mensurada. As informações divergem.

E, por fim, a percepção ao risco é diferente em cada área. Conforme o Quadro 5, o cliente interno deseja construir um relacionamento com um único fornecedor. O departamento de Compras deseja estimular a competitividade, não vendo risco em perder o atual prestador. As áreas têm percepções diferentes de risco diferentes.

3 HIPÓTESES DA PESQUISA

Neste Capítulo são apresentadas as premissas que fundamentaram a elaboração das hipóteses para a pesquisa, a partir das teorias que contemplam Compras Organizacionais, Envolvimento e Teoria da Agência. A seguir, cada uma das quatro hipóteses propostas é formulada, com o objetivo de investigar o problema de pesquisa proposto.

3.1 Premissas para a Formulação das Hipóteses

Esta pesquisa se propõe a investigar o envolvimento do departamento de Compras nos processos de contratação dos fornecedores para diferentes categorias de serviços profissionais, numa situação de Recompra modificada. O foco da pesquisa é no processo de seleção dos fornecedores que irão prestar os serviços, e não nas transações rotineiras. Para exemplificar, na categoria de Viagens e Eventos, toda compra de uma passagem aérea é uma compra nova, mas a contratação da agência de viagens é uma recompra modificada – e este é o foco da pesquisa. Com o suporte da Teoria da Agência, buscaram-se evidências do contrato entre os clientes internos e o departamento de Compras que proporcione identificar a intensidade do envolvimento do departamento de Compras. A partir da revisão da literatura, apresenta-se a seguir as premissas utilizadas para auxiliar na elaboração das hipóteses:

- a) O impacto das decisões de Compras de serviços profissionais nas empresas: as Compras de serviços profissionais consomem de 25% a 35% da receita de vendas das empresas (CARTER *et al.*, 2003; BOER *et al.*, 2003; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; IRELAND *et al.*, 2005) e tem uma relação diretamente ligada ao desempenho do negócio (CARR; PEARSON, 1999; COUSINS, 2002; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; BENITO, 2007; AUTRY; COILICIC, 2008).
- b) O valor adicionado pelo departamento de Compras: o departamento de Compras, utilizando suas técnicas e métodos, adiciona valor aos processos de contratação de serviços, em qualidade, custos e transparência (RITTER, 2009; FLYN; HUO; ZHAO, 2010; BALS; HARTMANNTATE *et al.*, 2010).

c) Inserção de novo fornecedor de Serviços Profissionais: o processo de seleção de um fornecedor de serviços profissionais possui características e exigências distintas conforme a categoria onde o serviço é classificado (GUNDLACH *et al.*, 2006; VANDAELE; GEMMEL, 2007; WEELE, 2010).

d) Serviços Profissionais e seu relacionamento com a cadeia de suprimentos: a contratação de serviços profissionais de alta especialização possui impacto nas cadeias de suprimentos onde as organizações estão inseridas, através da configuração de novos processos a serem adquiridos de fornecedores (; FUNG, 1999; MORGAN *et al.*, 2006; FLYN; HUO; ZHAO, 2010; CILIBERTI *et al.*, 2011).

e) Envolvimento do Departamento de Compras: o envolvimento do departamento de Compras nos processos de contratação de serviços pode ser classificado em quatro tipos: nenhum, burocrático, profissional e significativo (STUART, 2001; JOHNSON; LEENDERS, 2003; SCHIELE; McCUE, 2006).

f) A delegação da responsabilidade para a seleção do fornecedor: o Principal ao delegar para um Agente a atividade que envolve seus interesses tem este contrato influenciado pela assimetria das informações, conflito entre as partes e o risco de acatar a decisão do Agente (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989). Esta teoria encontra aplicação nos estudos sobre a participação do departamento de Compras nos processos de contratação de serviços profissionais (WERR; PEMER, 2007; BALS; HARTMANN; RITTER, 2009), onde a falta de confiança, o risco e a não troca de informações entre o cliente interno e o departamento de Compras compromete o relacionamento (SCHIELE; McCUE, 2006; TATE *et al.*, 2010).

g) Barreiras ao acesso ao valor adicionado pelo departamento de Compras: o não envolvimento significativo (ES) ocorre principalmente nos processos de contratação de serviços profissionais (WEST, 1997; LAKEMOND; ECHELTEL; WYNSTRA, 2001; SMELTZER; OGDEN, 2002). Este fato pode inibir o acesso à proposta de valor que o departamento de Compras agrega ao processo (EBBEN; BOER; POP SITAR, 2002; TATE *et al.*, 2010; CILIBERTI *et al.*, 2011).

h) Uma situação de Recompra modificada pressupõe experiência prévia dos compradores (HUTT; SPEH, 2002; WEELE, 2010), se caracterizando por uma situação gerada pela insatisfação com o atual fornecedor ou a necessidade de obter informações de mercado (ROBINSON, 1967) com o objetivo de atender a novas demandas por serviços específicos (CARTER *et al.*, 2003; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004).

Com base nestas premissas, segue-se a elaboração e proposição de cada uma das hipóteses, no sentido de identificar o tipo de envolvimento de Compras nos processos de contratação de diferentes categorias de serviços profissionais.

3.2 Influência da Categoria no Envolvimento do Departamento de Compras

Ketchen e Hult (2006) afirmam que, ao falhar em gerenciar de forma efetiva suas cadeias de suprimentos (SCM), as empresas podem sofrer sérias e negativas consequências. Segundo os autores, estar entre as cadeias de suprimentos de maior valor significa ter como prioridade competitiva o máximo entre rapidez, qualidade, custos e flexibilidade. Narasimhan e Das (2001) consideram o processo de Compras um elemento fundamental do SCM e, para tanto, argumentam que a participação de Compras deve estar presente no debate estratégico da firma.

A estratégia de aumentar a importância de Compras nas organizações requer a integração com outros processos das empresas (SVAHN; WESTERLUND, 2009; DRIEDONKS *et al.*, 2010). O departamento de Compras pode trazer contribuições positivas para as organizações (CARTER; JENNINGS, 2004) como um meio para garantir que a empresa invista seus recursos financeiros de maneira adequada, economizando tempo e dinheiro, melhorando a qualidade dos produtos e serviços comprados (BALS; HARTMANN; RITTER, 2009; SCHIELE, 2009). No processo de compra de indiretos, mais especificamente de serviços profissionais, o envolvimento de Compras neste conceito de SCM não vem sendo verificado (VALK; ROZEMEIJER, 2009). Os serviços que são considerados importantes e estratégicos são, na maioria das vezes, comprados por especialistas da área, e não pelo departamento de Compras (VALK; ROZEMEIJER, 2009) e vêm sendo geridos de maneira informal (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2007). Wynstra, Axelsson e Valk (2006) concluem que

os processos de aquisição de serviços, são conduzidos de maneira não padronizada, assim como as interações entre os envolvidos. Schiele e McCue (2006) e Bals, Hartmann e Ritter (2009) argumentam que, dependendo do serviço, as percepções e o envolvimento diferem por parte do cliente interno. Ellram, Tate e Billington (2004) apontam que um dos motivos das empresas terem desconhecimento do quanto realmente gastam com serviços profissionais é o não envolvimento do departamento de Compras em todas as categorias, de maneira centralizada. A partir destas argumentações, a primeira hipótese deste trabalho é:

H1: Existe diferença no envolvimento do departamento de Compras conforme a categoria de serviços profissionais a ser contratada.

Sendo que a hipótese Nula é: não existe diferença no envolvimento do departamento de Compras conforme a categoria de serviços profissionais contratadas – ou seja, as médias não são significativamente diferentes entre as categorias.

3.3 Envolvimento do Departamento de Compras e Conflito

Conforme os conceitos de SCM, o papel estratégico do departamento de Compras está positivamente relacionado com as relações interdepartamentais nas organizações (JOHNSON *et al.*, 2002). Weele (2010) afirma que se espera do departamento de Compras a representação dos interesses comerciais da organização. Isto significa que, em todas as negociações em que o departamento de Compras é envolvido, sua estratégia de abordagem com os fornecedores será, segundo Day e Barksdale (1994), atender aos objetivos financeiros da Organização. Cousins (2001) identifica a existência de uma dicotomia entre a estratégia de curto prazo, que foca a redução de preços, e o conceito de relacionamento de longo prazo, quando da interação entre comprador e fornecedor. Isto pode, conforme Bals, Hartmann e Ritter (2009), explicar porque o departamento de Compras é visto pelo cliente interno como uma área apta a suportar Compras de matérias primas para a produção, mas não Compras que têm como cliente interno a área de Marketing. Tate *et al.* (2010) sinalizam que problemas podem surgir quando o cliente interno e o departamento de Compras passam para o fornecedor impressões conflitantes sobre o que esperam do serviço a ser contratado – ambos desejam aumentar a

lucratividade, mas o departamento de Compras por meio de redução de preços, e o cliente interno através de um melhor serviço a ser prestado. Lonsdale e Watson (2005) identificam que existe o conflito entre o departamento de Compras e o seu cliente interno, e a geração deste conflito é uma das causas para o não envolvimento do departamento de Compras. A Teoria da Agência aborda o conflito como um problema entre o Principal e o Agente, sendo o problema central de análise desta teoria a possibilidade do Agente, no caso o departamento de Compras, evitar o risco e estar primariamente orientado para seus próprios interesses (LOGAN, 2000). Em outras palavras, o Agente busca maximizar o seu bem estar em detrimento dos interesses do Principal, no caso, o cliente interno, gestor da categoria do serviço profissional a ser contratado. E, segundo Ketchen e Hult (2007), o alinhamento entre os interesses de todos os participantes numa cadeia de suprimentos deve ser consistente para que o SCM tenha seus objetivos atingidos. Sendo o conflito um dos entraves para o estabelecimento de um contrato efetivo entre as partes, a seguinte hipótese é elaborada:

H2: O envolvimento do departamento de Compras está relacionado com o conflito entre o cliente interno e o departamento de Compras.

3.4 *Envolvimento do Departamento de Compras e a Assimetria da Informação*

O alinhamento da informação é vital para o SCM; Ketchen e Hult (2007) afirmam que todos os participantes devem ter acesso aos dados necessários relativos aos fluxos e previsões, para poderem assim assumir e cumprir com suas responsabilidades. Boer e Sitar (2001) apontam como um dos problemas enfrentados pelo departamento de Compras, nos processos de aquisição de Serviços Profissionais, a limitada disponibilidade de dados sobre o tipo de serviço a ser adquirido. Schiele (2005) ressalta que a compra de serviços profissionais exige conhecimento e detalhe muito maior do que a compra de materiais. O autor reforça que uma decisão em um processo de Compras desta natureza que não seja consistente, irá provocar um impacto muito grande ao final do processo. Johnson *et al.* (1998) propõem que os departamentos de Compras devem ter uma orientação conforme SCM, considerando o fluxo de informações entre os fornecedores e os clientes internos nos processos que conduzem. Esta percepção não é compartilhada pelos clientes internos de Compras, que evitam o envolvimento de Compras quanto mais complexo for o serviço profissional a ser contratado

(BALS; HARTMANN; RITTER, 2009). Selviaridis, Agndal e Axelsson (2011) citam como forças que desestabilizam e comprometem a compra de serviços profissionais: a falta de experiência e conhecimento do departamento de Compras a respeito das informações do que vai ser comprado. Conforme a Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989), quando a informação não é igualmente distribuída entre o Principal e o Agente, o resultado é a assimetria de informações, que caracteriza informações diferentes entre o Agente e o Principal (JENSEN; MECKLING, 1976). O Principal, o cliente interno, não acredita que o Agente, o departamento de Compras, possua as mesmas informações e dados que este possui, para ter segurança para delegar ao departamento de Compras a especialidade da contratação. A terceira hipótese desta pesquisa é:

H3: o envolvimento do departamento de Compras está relacionado com a assimetria de informações entre o cliente interno e o departamento de Compras.

3.5 Envolvimento do Departamento de Compras e a Aversão ao Risco

O papel de Compras em SCM é o de identificar quem são os fornecedores adequados para que as organizações possam incorporá-los dentro de seu escopo estratégico de negócios (FUNG, 1999; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; BENITO; ROCHA; QUEIRUGA, 2010). Boer e Sitar (2001) listam que ganhar a aceitação, confiança e cooperação dos clientes internos de serviços profissionais é um desafio para o departamento de Compras, pois existe um receio de que a decisão de Compras coloque em risco a qualidade do serviço a ser prestado. Esta lacuna ocorre sempre que os clientes internos de categorias de serviços profissionais associam o departamento de Compras à especialidade na compra de materiais, e não de serviços profissionais (LONDSALE; WATSON, 2005). Selviaridis, Agndal e Axelsson (2011) demonstram que este receio se fundamenta pela descaracterização, por parte do departamento de Compras, dos requisitos necessários do serviço a ser contratado, provocando problemas de custo e desempenho após a contratação. Esta descaracterização, segundo a Teoria da Agência, surge devido ao fato de que o Principal e o Agente percebem riscos distintos perante a mesma situação, com diferentes posturas perante este. No caso, o departamento de Compras irá contratar o serviço profissional para o cliente interno. Espera-se que o Agente tome decisões que visem os interesses do Principal, entretanto, de acordo com

Eisenhardt (1989), Principal e Agente, apesar de engajados em comportamento corporativo, possuem diferentes metas e atitudes com relação ao risco. Sendo que a disposição do cliente interno para envolver o departamento de Compras, e aceitar as alternativas propostas por este, é impulsionada pela confiança (SCHIELE, 2009), a última hipótese é aqui proposta:

H4: o nível de envolvimento do departamento de Compras está relacionado com o risco que cliente interno percebe em acatar a decisão do departamento de Compras.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Neste item é apresentado o tipo e o método de pesquisa realizada. São apresentadas as etapas do desenvolvimento da pesquisa, assim como as variáveis relacionadas aos construtos. Segue-se com a definição do nível de análise, amostragem e da população alvo. Explica-se a forma de aplicação do instrumento de pesquisa, descrevendo as técnicas multivariadas utilizadas para a análise dos dados a serem coletados. O capítulo se encerra apresentando como a pesquisa foi validada, através da Tradução Reversa das escalas originais, o teste piloto que envolveu a semântica e a coerência das perguntas como os construtos, os ajustes ao questionário original e o processo de coleta de dados realizado.

4.1 Definição do Tipo de Pesquisa

Esta é uma pesquisa descritiva, de caráter explanatório. Collis e Hussey (2006) definem este tipo de pesquisa como apropriado para entender fenômenos através da descoberta de relações causais. A justificativa para utilizá-la fundamenta-se no objetivo de utilizar instrumentos que possam mensurar e diagnosticar as diferenças por categorias e percepções dos clientes internos perante o envolvimento do departamento de Compras no processo de contratação de serviços profissionais.

4.2 Método de Pesquisa Escolhido

O método de pesquisa adotado para esta pesquisa é o quantitativo. O desenvolvimento da pesquisa quantitativa tem por intenção utilizar técnicas estatísticas para analisar e interpretar as possíveis relações existentes entre as variáveis. Além disso, conforme Sekaran (1992), esse tipo de pesquisa ajuda a compreender o perfil dos indivíduos que compõem a amostra no que diz respeito às características e situações que os diferem, bem como oferece idéias para promover sondagens e pesquisas futuras. Será realizado o Levantamento de Dados (*Survey*). Uma *Survey* é uma metodologia positivista na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para se fazerem inferências sobre esta população (COLLIS; HUSSEY,

2006). A intenção é utilizar técnicas estatísticas para analisar e interpretar as possíveis relações existentes entre as variáveis.

4.3 O Desenvolvimento do Processo de Pesquisa

Karlsson (2009) propõe um processo em etapas para o desenvolvimento de uma pesquisa, (Figura 7). Tendo este processo como modelo, o início do desenvolvimento da pesquisa se deu com a procura de trabalhos e estudos a respeito do tema de interesse. A base de publicações que serviu como fonte para esta etapa é apresentada na Tabela 1. Foram identificadas 161 referências, com as consultas realizadas às bases de dados eletrônicas *Business Source Complete* e *Science Direct*. Destas, 94 são provenientes da área de Operações, sendo o *Journal of Operations Management* e o *Journal of Purchasing and Supply Management* as publicações onde trabalhos e estudos sobre o tema de contratação de serviços profissionais mais foram encontradas.

Tabela 1 – Publicações mais encontradas na Revisão da Literatura

Nome da Publicação	Total de Referências
Journal of Operations Management	22
Journal of Purchasing and Supply Management	18
Academy of Management Review	7
Journal of Supply Chain Management	7
Industrial Marketing Management	7
European Journal of Purchasing & Supply Management	7
International Journal of Purchasing and Materials Management	7
Journal of Business Research	5
International Journal of Operations & Production Management	4
Journal of Business Logistics	4
Journal of Business & Industrial Marketing	4
Purchasing and Supply Chain Management	3
The International Journal of Logistics Management	3
Journal of Services Marketing	3
International Journal of Production Economics	3
IPSERA	2
Total	105
Percentual sobre todas as Referências Pesquisadas	67%

Fonte: Elaborado pelo autor.

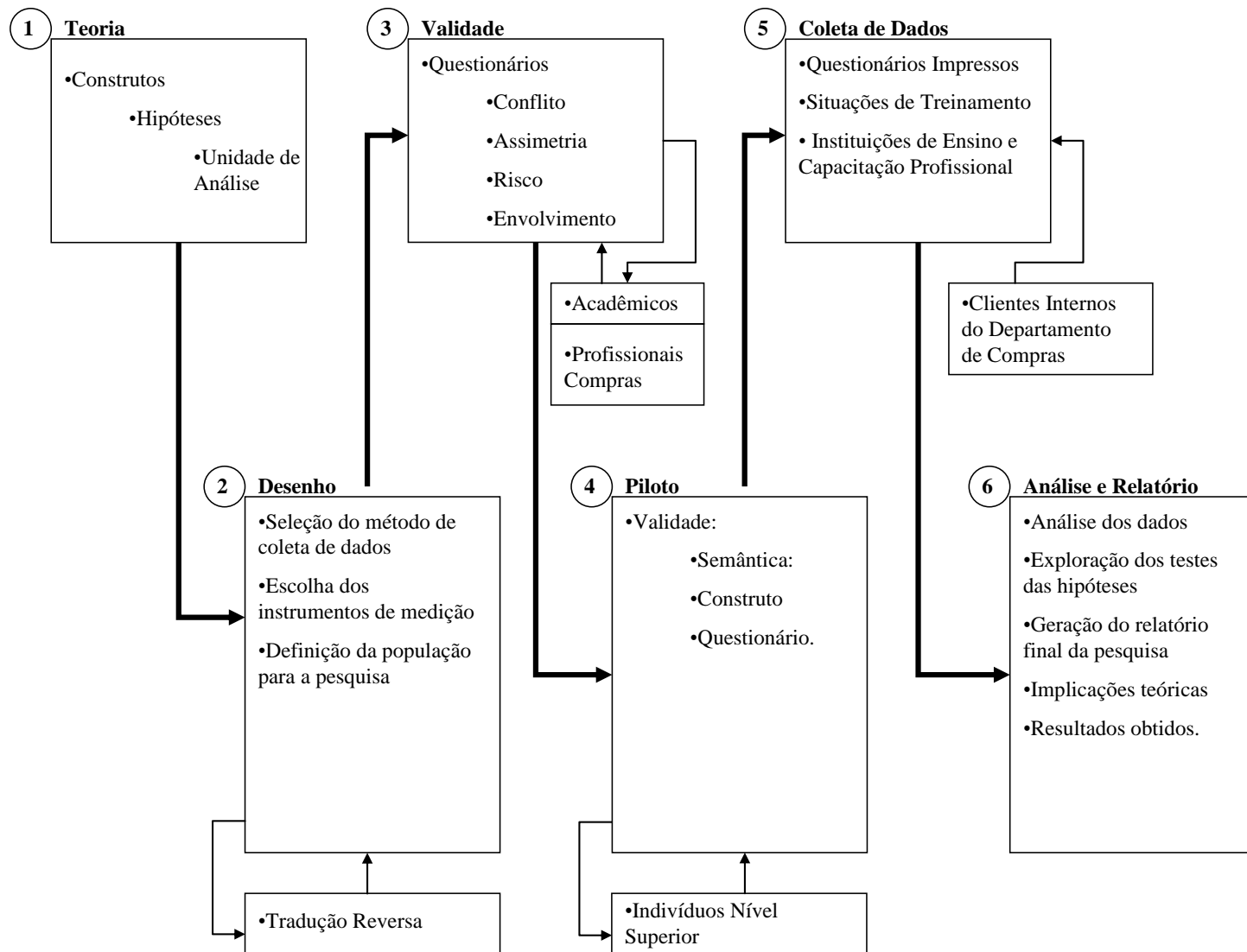


Figura 7 – Proposta de Processo para a Pesquisa
 Fonte: Adaptado de KARLSSON, 2009.

Esta primeira etapa tem como objetivo identificar na teoria os construtos para, assim, formular as hipóteses e definir a unidade de análise. Ou seja, esta etapa fundamenta teoricamente a estratégia para a investigação do problema de pesquisa identificado.

A fundamentação teórica tem contribuição significativa de outras áreas de conhecimento, além de Operações. Marketing e Organizações participam com 52 do total das 161 referências. Isto reforça o caráter multidisciplinar que o tema possui. Nota-se que o tipo de publicação predominante são os artigos publicados em *journals*: 139 do total de 161 referências. A produção sobre o tema também mostra que este vem sendo tratado com a mesma intensidade em intervalos de cinco anos, e a partir de 2006 houve um maior número de referências. Na Tabela 2, são apresentados os números da distribuição das referências por área do Conhecimento, pelo período e tipo de publicação.

Tabela 2 – Dados do Levantamento Bibliográfico

Referências		Período da Publicação			Tipo de Publicação			
Área	Total	2006-2012	2000-2005	Anterior a 2000	Artigos	Livros	Anais	Relatórios
Operações	94	39	34	21	86	3	4	1
Marketing	37	15	8	14	32	1	2	2
Organizações	15	6	3	6	12	3	-	-
Método	8	5	2	1	2	6	-	-
Economia	4	3	-	1	4	-	-	-
Psicologia	2	-	1	1	2	-	-	-
P&D	1	-	1	-	1	-	-	-
Total	161	68	49	44	139	13	6	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à segunda etapa do modelo adotado para a pesquisa (KARLSSON, 2009), as atividades abrangem a seleção do método de coleta de dados, a definição da população-alvo para a pesquisa e a escolha dos instrumentos de medição, que no caso serão questionários. As escalas a serem utilizadas nos instrumentos de medição foram identificadas na revisão da literatura, sendo originalmente elaboradas na língua inglesa. Foi necessário incluir uma etapa de tradução reversa (DOUGLAS; CRAIG 2007), onde as escalas em sua versão em português

foram passadas a um tradutor profissional que deverá traduzi-las para o inglês, novamente, e assim pode ser comparado e confrontado com as escalas originais.

As próximas etapas foram desenvolvidas também conforme a proposta da Figura 7. A terceira etapa verificou a validade do questionário construído a partir das escalas de envolvimento, e também sobre os pressupostos da Teoria da Agência: conflito, assimetria da informação e aversão ao risco, após o processo de tradução reversa ser validado. Submeteu-se o questionário à análise de seis especialistas, divididos em dois grupos: acadêmicos da área da Administração e profissionais da área de Compras. O intuito foi a verificação não só do conteúdo, como da semântica. Cada especialista recebeu um formulário com os itens do questionário estabeleceram notas de 0 a 10 tanto para pertinência dos mesmos ao conteúdo quanto para a clareza do texto.

A quarta etapa foi uma pesquisa piloto com 65 indivíduos de nível superior completo, independentemente de sua área de especialização. O objetivo foi verificar a validade da semântica, do construto e do questionário.

A quinta etapa compreendeu a coleta de dados junto à população alvo, referente às percepções de clientes internos das oito categorias identificadas na literatura (Quadro 3), com a aplicação do questionário.

A sexta etapa inclui a análise dos dados e da exploração dos testes das hipóteses, e a elaboração do relatório final da pesquisa, com as implicações teóricas e os resultados obtidos.

4.4 Caracterização Dos Construtos

Neste item são identificadas e descritas as variáveis que foram utilizadas para medir os construtos Envolvimento e Relação Agente – Principal, incluindo referências aos instrumentos de medição e escalas propostas.

4.4.1 Identificação e Descrição das Variáveis

Uma variável é algo que pode diferir ou variar em valores. Os valores podem diferir várias vezes para mesmo objeto ou pessoa, ou os valores podem diferir ao mesmo tempo para diferentes objetos ou pessoas (SEKARAN, 1992). Nesta pesquisa, serão utilizados três tipos de variáveis: a dependente, a independente, e a de classificação dos respondentes.

Por meio da variável dependente, o pesquisador pode explicar ou prever a variabilidade dela, bem como encontrar respostas ou soluções para o problema de pesquisa. A variável independente influencia a variável dependente de uma forma positiva ou negativa. A variância da variável dependente acontece por meio da variável independente. A variável de classificação caracteriza os sujeitos respondentes da pesquisa quanto a categorias como sexo, idade, função, tempo de casa, bem como as características da empresa em que trabalha.

Nessa pesquisa as variáveis independentes consideradas são:

a) As três premissas do contrato entre o Principal e o Agente, encontradas na literatura da Teoria da Agência: percepção de conflito; percepção da assimetria da informação; percepção do risco da decisão (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989). A escolha do contrato estabelecido entre o departamento de Compras, Agente, e o seu cliente interno, Principal, como variável independente justifica-se devido ao relacionamento entre estes indivíduos explicar o porquê do tipo de envolvimento do departamento de Compras nos processos de contratação de fornecedores, por parte dos clientes internos (MORGAN *et al.*, 2006; HALLDORSSON, *et al.*, 2007; CILIBERTI *et al.*, 2011).

b) Categoria de Compras de serviços profissionais, que é tratada como uma variável não métrica, e é classificada conforme encontrada na literatura: Consultorias; TI e Telefonia; Logística; Marketing; Benefícios; Assessoria Jurídica; Serviços Financeiros; Viagens e Eventos. No Quadro 3, previamente apresentado, encontram-se as referências da literatura para cada uma destas categorias. A escolha da categoria de serviços profissionais justifica-se por esta ser apontada como um indicador utilizado para descrever diferenças no envolvimento do departamento de Compras durante o processo de contratação, por serviço profissional, por

parte do cliente interno (GUNDLACH *et al.*, 2006; VANDAELE; GEMMEL, 2007; MOSCHURIS, 2008; WEELE, 2010;).

As variáveis dependentes a serem estudadas referem-se às percepções dos clientes internos diante do envolvimento do departamento de Compras. Elas serão operacionalizadas por meio de quatro tipos de fatores que os clientes internos usam para avaliar o departamento de Compras diante do processo de contratação de serviços profissionais (SCHIELE; McCUE, 2006; SCHIELE, 2009), conforme descrito no referencial teórico, sendo eles: a percepção a respeito do conhecimento do mercado fornecedor; a percepção a respeito da capacidade de elaborar as especificações de contratação; a percepção a respeito da utilização do serviço a ser contratado e a percepção como um recurso que economiza tempo no processo.

As variáveis de classificação utilizadas nesta pesquisa têm por finalidade caracterizar os respondentes que compõem a amostra (HAIR, 2005), os gestores das categorias, que são os clientes internos do departamento de Compras, quanto a: tamanho da empresa, categoria de Compras que fazem a gestão; indústria que atuam (manufatura ou serviços); tempo de experiência com a categoria; perfil acionário da empresa (privada, estatal ou familiar).

Para medir as variáveis, serão utilizadas escalas. As escalas escolhidas para medir Conflito e Assimetria da Informação são sugeridas a partir de trabalhos pesquisados em Roth *et al.* (2008). Buscou-se, dentre 1.803 escalas utilizadas nos trabalhos pesquisados de Gestão de Operações, as que trataram as relações que envolviam o Principal e o Agente. No universo das 1.803 escalas, quatro estão relacionadas a Conflito e uma à Assimetria da Informação. No caso de Aversão ao Risco, três escalas estão catalogadas no trabalho de Roth (2008), mas nenhuma tratando da questão Principal-Agente. No caso de Envolvimento do departamento de Compras, a proposta é a utilização das escalas de Schiele (2009).

No Quadro 6 são apresentadas as variáveis, sua descrição e tipo. A seguir, as variáveis serão detalhadas.

Descrição da Variável	Tipo de Variável	
PERCEPÇÕES DO CLIENTE INTERNO: RELAÇÃO PRINCIPAL-AGENTE		
Conflito	Independente	Métrica
Assimetria de Informações	Independente	Métrica
Aversão ao Risco	Independente	Métrica
PERCEPÇÕES DO CLIENTE INTERNO: ENVOLVIMENTO		
Conhecedor do Mercado Fornecedor	Dependente	Métrica
Elaborador de Especificações	Dependente	Métrica
Utilização do Serviço	Dependente	Métrica
Recurso que economiza tempo	Dependente	Métrica
CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS		
Faturamento anual	Classificação	Não - Métrica
Número de Funcionários	Classificação	Não - Métrica
Tipo de Empresa	Classificação	Não - Métrica
Setor	Classificação	Não - Métrica
Tipo de Indústria	Classificação	Não - Métrica
CARACTERÍSTICAS DOS INDIVÍDUOS		
Sexo	Classificação	Não - Métrica
Idade	Classificação	Não - Métrica
Escolaridade	Classificação	Não - Métrica
Formação	Classificação	Não - Métrica
Tempo de experiência profissional	Classificação	Não - Métrica
Cargo na empresa que trabalha	Classificação	Não - Métrica
CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES INTERNOS		
Categoria de Serviços Profissionais	Independente	Não - Métrica
Gasto por Serviço Profissional	Classificação	Não - Métrica
Experiência com a Categoria (anos)	Classificação	Não - Métrica

Quadro 6 – Descrição das Variáveis da Base de Dados para a Pesquisa
 Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Construto Envolvimento: Variáveis

Conforme Stuart (1991) o envolvimento está relacionado com a contribuição significativa em quatro aspectos: conhecimento sobre o mercado fornecedor, especificações técnicas e funcionais, a contribuição na utilização posterior do serviço e na economia de tempo que o departamento de Compras proporciona ao cliente interno. Schiele e McCue (2006) propõem variáveis com o objetivo de medir o envolvimento de Compras nestes quatro aspectos apontados por Stuart (1991). Estes aspectos foram fatores identificados partir de estudos qualitativos (SCHIELE; McCUE, 2004, 2006; SCHIELE, 2005) e tornaram-se variáveis, em

um estudo quantitativo de Schiele (2009), no setor público. As variáveis são assim descritas: Conhecimento sobre o mercado fornecedor, com oito questões; Capacidade de desenvolver especificações técnicas e funcionais, com nove questões; Contribuição com a utilização do serviço a ser contratado, composta de oito questões e Economia de tempo para o cliente interno, composta de onze questões. Estas questões encontram-se nos Anexo 4 a 7.

A medição do Envolvimento se dará pela aplicação de questionários para cada uma das quatro variáveis. Cada variável será medida conforme a proposta de Schiele e McCue (2006), variando de 1 a 5, onde: 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo Parcialmente, 3 = Não concordo, nem discordo 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo Totalmente.

4.4.3 Construto Relação Principal-Agente: Variáveis

O construto Relação Principal-Agente tem como variáveis as dimensões da Teoria da Agência: Conflito, Assimetria da Informação e Aversão ao Risco. Cada uma das variáveis tem, a seguir, seu detalhamento.

a) Conflito: em um modelo de SCM, Benton e Maloni (2005) afirmam que a satisfação entre os participantes irá determinar o futuro dos relacionamentos na cadeia de suprimentos. Para chegar a esta afirmação, o referencial teórico utilizado pelos autores parte da premissa de que a cooperação tem uma relação negativa com o conflito. Sendo o conflito uma variável que influencia negativamente a cooperação, os integrantes de uma cadeia de suprimentos não poderão gerar os fatores psicológicos como confiança e comprometimento, essenciais para que os relacionamentos sejam sustentados. A escala proposta por Benton e Maloni (2005) para medir a variável conflito está construída a partir desses pressupostos. A escala dos autores é composta de quatro questões. No Anexo 3 estão detalhadas todas as questões correspondentes a esta variável. A medição desta escala varia de 1 a 5, onde: 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo Parcialmente, 3 = Não concordo, nem discordo, 4 = Concordo parcialmente, 5 = Concordo Totalmente. A relação será medida considerando do menor ao maior conflito de acordo com as respostas. Quanto maior a nota, maior a relação de conflito identificada.

b) Assimetria da Informação: Hult *et al.* (2000) constroem sua escala para medir o processamento da informação em Compras partindo dos fundamentos teóricos que justificam a necessidade de simetria das informações. Adquirir informação refere-se ao acesso às necessidades de compra e às preferências dos clientes internos, pelo departamento de Compras. Disseminar a informação é o processo e a extensão de troca de informações entre o cliente interno e o departamento de Compras sobre as atividades que estão sendo executadas. A proposta de Hult *et al.* (2000) é de que, quanto mais o comprador e o cliente interno forem capazes de aprenderem em conjunto dentro do processo de Compras, mais a aquisição e a disseminação da informação irão crescer, dentro de um conceito de aprendizado organizacional. A escala dos autores é composta de oito questões. No Anexo 3 estão detalhadas todas as questões correspondentes a esta variável. A medição desta escala varia de 1 a 5, onde: 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo Parcialmente, 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo Totalmente. A relação será medida considerando do menor ao maior conflito de acordo com as respostas. Quanto maior a nota, menor será a assimetria de informações identificada.

c) Aversão ao Risco: Schiele e McCue (2004) agruparam os fatores de risco do cliente interno, que intitulam em seus trabalhos (2004; 2006) como *Client Department Factors*. Segundo os autores, a decisão de envolver o departamento de Compras pode trazer riscos ao cliente interno devido à percepção da falta de conhecimento que o departamento tem sobre a categoria a ser contratada. Isso pode resultar num processo longo e no desperdício de recursos e de dinheiro. Para os autores, nestes casos, o cliente interno não tem confiança de que o departamento de Compras irá buscar atender às suas necessidades. Os fatores listados pela escala sugerida por Schiele e McCue (2004) medem a percepção do cliente sobre a habilidade do departamento de Compras em poder e querer realizar a contratação de modo a atender às necessidades do cliente interno. A escala dos autores é composta de cinco questões (a serem mensuradas). A medição desta escala varia de 1 a 5, onde: 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo Parcialmente, 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo Totalmente. A relação será medida considerando do menor ao maior conflito de acordo com as respostas. Quanto maior a nota, menor será a aversão ao risco identificada.

O Quadro 7 apresenta o resultado do levantamento realizado pelo autor a respeito dos construtos e as variáveis que compõem cada um, assim como referências de sua elaboração e de aplicações anteriores.

Construto	Variáveis	Itens	Principais Autores	Autoria da Escala	Aplicação (Método Quantitativo)
Envolvimento (STUART, 1991; JOHNSON; LEENDERS, 2003)	Mercado Fornecedor	8	STUART, 1991; SMELTZER; OGDEN, 2002; JOHNSON; LEENDERS, 2003	SCHIELE; McCUE (2004; 2006)	SCHIELE (2009)
	Especificações Técnicas	9	STUART, 1991; MITCHELL, 1994; JOHNSON; LEENDERS, 2003		
	Utilização do Serviço	8	STUART, 1991; SMELTZER; OGDEN, 2002; JOHNSON; LEENDERS, 2003		
	Recurso para economia de tempo	11	STUART, 1991; SMELTZER; OGDEN, 2002; JOHNSON; LEENDERS, 2003		
Relação Principal-Agente (EINSENHARDT , 1989; JENSEN; MECKLING, 1976)	Conflito	4	SKINNER, 1992; GANESAN, 1994	BENTON; MALONI (2005)	BENTON; MALONI (2005)
	Assimetria da Informação	8	JAWORSKI; KOHLI, 1993.	HULT (2000)	HULT (2000; 2007)
	Aversão ao Risco	5	STUART, 1991; WEST, 1997; WISNER; STANLEY, 1999; MURRAY, 2001; ZSIDISIN; ELLRAM, 2001.	SCHIELE; McCUE (2004; 2006)	SCHIELE (2009)

Quadro 7 – Construtos, Variáveis observáveis e Referencial Bibliográfico
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Nível de análise

Para Klein, Dansereau e Hall (1994), explicar o nível de análise de uma pesquisa é fundamental para não causar ambiguidades de resultados. Para esta pesquisa, o foco proposto é o indivíduo, pois segundo Webster e Wind (1972), todo o comportamento de compra organizacional é um comportamento individual, e somente o indivíduo pode definir e analisar

situações de compra, bem como tomar as decisões. Ainda segundo os autores, o indivíduo é motivado por uma combinação de objetivos pessoais e organizacionais, por políticas e informações adquiridas na organização, influenciado por outros membros envolvidos no processo de Compras.

Os dados a serem obtidos devem ser considerados livres da influência do grupo, pois os construtos utilizados na construção teórica também foram utilizados anteriormente a partir dos dados obtidos dos indivíduos e foram considerados independentes dos valores dos construtos de outros membros do mesmo grupo (KLEIN; DANSEREAU; HALL, 1994).

O construto envolvimento será utilizado para captar o posicionamento dos indivíduos, no caso os clientes internos, diante do envolvimento do departamento de Compras, por categoria de serviço profissional. O objetivo é obter a percepção dos clientes internos, em cada categoria de serviços profissionais, em relação ao seu conhecimento do mercado fornecedor, na capacidade de especificar o que será contratado, no desempenho esperado para a utilização do serviço e na economia de tempo que proporcionou ao cliente interno.

O construto Relação Principal-Agente será utilizado para captar a percepção que os indivíduos, no caso os clientes internos, têm sobre as relações que surgem com o departamento de Compras durante o processo de contratação de serviços. O objetivo é obter as percepções dos clientes internos, por categoria de Compras, a respeito do conflito, assimetria da informação e aversão ao risco durante o processo de contratação de serviços profissionais.

A proposta é considerar a variabilidade entre os indivíduos na coleta de dados. Para isso, serão empregadas escalas de mensuração para cada um dos construtos em estudo focando cada experiência e características como individual e única, em uma amostra de indivíduos independentes. A análise estatística utilizada irá contemplar uma avaliação de medidas no nível individual.

4.6 Definição da amostragem

Amostras representativas em estudos científicos são obtidas seguindo-se um conjunto de procedimentos bem definidos (HAIR, 2005). Esta tese buscou o tamanho da amostra necessária para a representatividade estatística de cada técnica multivariada a ser aplicada.

4.7 Definição da População Alvo e da Forma de Aplicação do Questionário

A população alvo da pesquisa definiu-se por: indivíduos com escolaridade igual ou superior ao ensino médio, com históricos e práticas em relação à contratação e gestão de serviços profissionais, em conjunto com o departamento de Compras, mas que nunca tenham atuado profissionalmente no departamento de Compras. O questionário foi divulgado em eventos de treinamento voltados a esta população, realizados por Instituições. As Instituições que contribuíram e apoiaram esta etapa são de caráter educacional, sendo que os eventos por elas promovidos atendem ao público alvo da pesquisa, por se tratarem de temas direcionados aos clientes internos do departamento de Compras.

4.8 Técnicas Multivariadas utilizadas

Neste item são apresentadas as duas técnicas estatísticas empregadas para a análise dos dados coletados. Antes, é apresentado o procedimento para o tratamento dos dados, como uma fase preliminar à utilização das técnicas. A seguir, cada uma das técnicas e os testes aplicados são explicados.

4.8.1 Tratamento de dados

O primeiro procedimento adotado para realizar a checagem, tanto na etapa de validação como na coleta de dados final, foi a identificação da existência de um padrão de respostas de indivíduos que diferiam significativamente das respostas dos demais, em um único item ou em vários (*outliers*). Os pontos fora da curva foram excluídos da amostra utilizada (HAIR, 2005).

O próximo passo foi a análise dos construtos e suas variáveis. Os dados foram analisados por meio de apreciação estatística descritiva. O intuito foi verificar se os mesmos estão adequados para uma abordagem desta natureza, com a análise dos resultados tais como a média, o desvio padrão e a quantidade de observações em cada grupo. Com os resultados foi possível avaliar se os grupos possuíam tamanhos distintos, o que realça a importância da validade da premissa de homogeneidade das matrizes de variância-covariância (FÁVERO *et al.*, 2009).

Foi gerada a matriz de correlações da amostra para verificar a incidência de resultados negativos e correlações significativas. O Alfa de Cronbach foi utilizado para mensurar o índice de confiabilidade de consistência interna, com o intuito de verificar se os valores eram satisfatórios para os construtos.

4.8.2 Análise Multivariada de Variância

A primeira questão que a pesquisa se propôs a responder é se a categoria de serviços profissionais não tem efeito no envolvimento do departamento de Compras no processo de contratação. A Hipótese nula que foi testada é: os vetores dos escores médios para cada grupo, formado pelas categorias, são equivalentes. Portanto, a técnica empregada foi a de análise multivariada de variância (HAIR, 2005).

O tamanho da amostra definido segue a orientação de Hair (2005), onde é recomendado um mínimo de que a amostra de cada célula deve ser, no mínimo, maior do que o número de variáveis dependentes incluídas. No caso, são oito categorias de Compras de serviços

profissionais, variável independente, com quatro variáveis dependentes a cerca do envolvimento do departamento de Compras, ou seja, eram necessárias ao menos 128 observações – 4 respostas para cada quatro das variáveis dependentes, multiplicado por oito categorias. Foram obtidas 367 respostas de clientes internos do departamento de Compras. Adicionalmente, foram recebidas 152 respostas de profissionais do departamento de Compras.

4.8.3 Análise de Regressão Múltipla

O procedimento adotado para verificar a segunda questão da pesquisa foi a análise de regressão múltipla, uma técnica estatística que pode ser utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e as variáveis independentes (HAIR, 2005). Nesta pesquisa ela foi utilizada para verificar se existe uma relação entre cada uma das variáveis que compõem as quatro dimensões do envolvimento do departamento de Compras: conhecimento do mercado fornecedor, elaboração das especificações, utilização do serviço e recurso que economiza tempo (variáveis dependentes) com cada uma das três variáveis que compõem a relação Principal-Agente: conflito, simetria das informações e risco da decisão (variáveis independentes).

Para que a interpretação do resultado da explicação da variável dependente pelas independentes seja significativa em um nível de 0,001 ou de 0,005, é necessário que essa explicação seja compatível com o seu poder estatístico. Este é determinado pelo tamanho da amostra e pelo número de variáveis independentes a serem utilizadas no modelo (HAIR, 2005).

Nesta pesquisa, são três as variáveis independentes, e uma amostra superior a 128 observações para atender a análise multivariada de variância. Para que o coeficiente de determinação do modelo de regressão (R^2) tenha poder, segundo Hair (2005), o R^2 mínimo será considerado estatisticamente significativo com um poder de 0,80 conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Poder em Regressão Múltipla

Tamanho da Amostra	Nível de Significância = 0,01 Número de variáveis independentes			Nível de Significância = 0,05 Número de variáveis independentes		
	2	5	10	2	5	10
20	45	56	71	39	48	64
50	23	29	36	19	23	29
100	13	16	20	10	12	15
250	5	7	8	4	5	6
500	3	3	4	3	4	5

Fonte: HAIR, 2005.

Para a análise de regressão ser confiável foi necessário verificar se os dados da amostra atendem às quatro suposições necessárias para a utilização desse modelo estatístico (HAIR, 2005). As suposições em análise de regressão múltipla se aplicam mais diretamente ao exame da variável estatística e da sua relação com a variável dependente. Desse modo, essas suposições devem ocorrer depois que o modelo de regressão tenha sido estimado. Elas compreendem a realização dos seguintes procedimentos:

a) Multicolinearidade: Em um modelo de regressão, pressupõe-se que as variáveis independentes tenham valores independentes, ou seja, que elas não sejam relacionadas com qualquer outra previsão ou sejam sequenciadas por qualquer outra variável (HAIR, 2005). Ela é examinada por meio dos testes de tolerância. A tolerância é a quantidade de variância em uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes. Pequenos valores para a tolerância indicam problemas de colinearidade. O valor mínimo para ela é normalmente de 0,10.

b) Linearidade: Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada às variáveis independentes. Ela é examinada por meio de gráficos de dispersão.

c) Homogeneidade de Variâncias: Consiste em verificar se há variâncias desiguais (heteroscedasticidade). O diagnóstico é feito através de testes que possam identificar se uma variável está sendo afetada por outra dentro da regressão.

d) Normalidade da distribuição dos termos de erro: O diagnóstico mais simples para o conjunto de variáveis independentes na equação é um histograma de resíduos, com uma verificação visual para uma distribuição que se aproxima da normal.

Na Figura 8 é apresentada a metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa empírica.

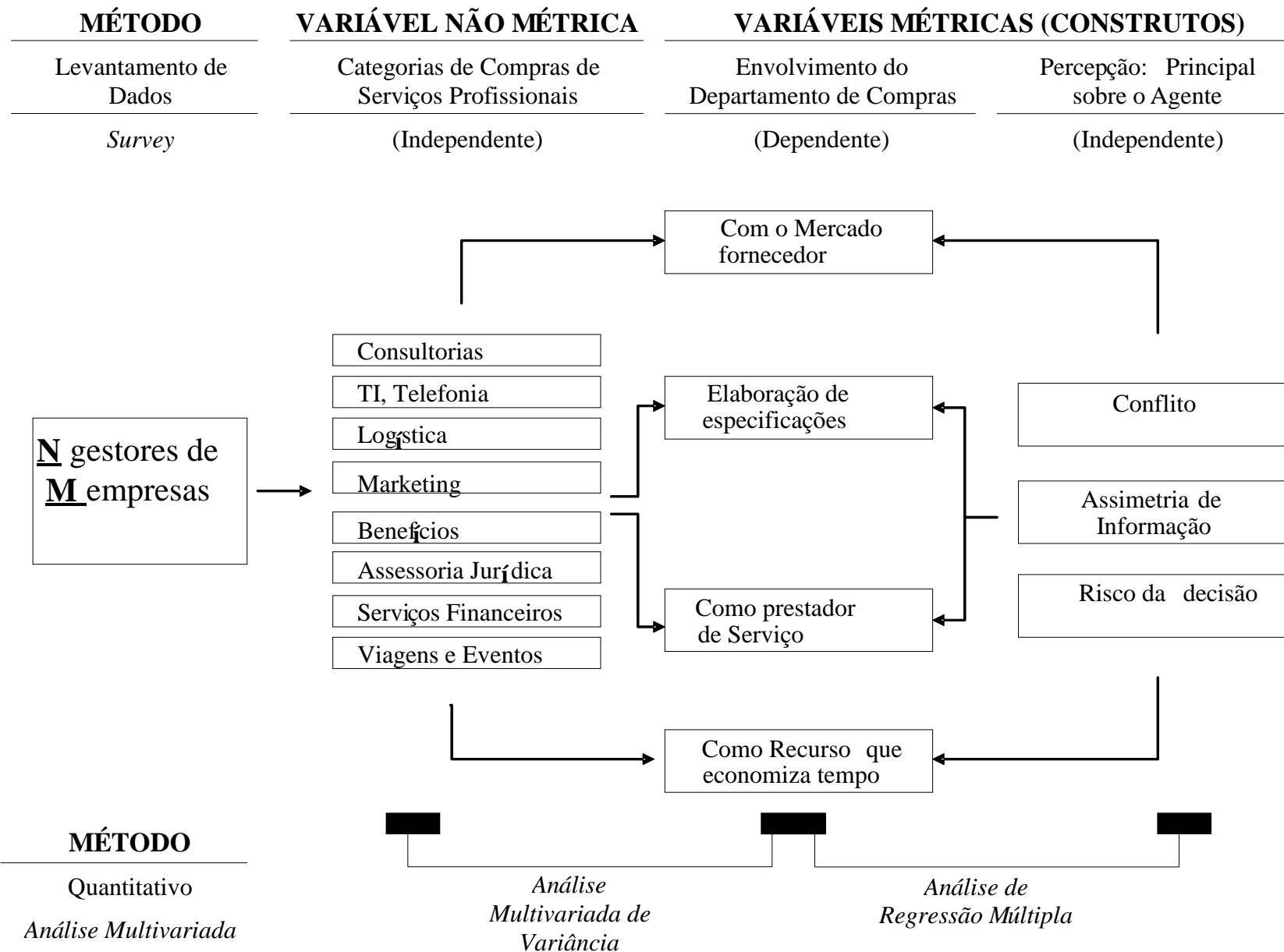


Figura 8 – Proposta de Metodologia para a Pesquisa Empírica
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.9 Validação do Instrumento de Pesquisa

4.9.1 Tradução Reversa

Para a transição da fase de Desenho da Pesquisa para a fase de Validade dos questionários utilizados, o primeiro procedimento adotado foi a tradução reversa das questões, pois originalmente as escalas em referência foram construídas no idioma inglês. Dessa forma, visando a sua validade semântica mediante a realidade brasileira, a ação foi realizar a tradução técnica dos termos utilizados na escala pelo método de *backtranslation* (CAVUSGIL; DAS, 1997). Este procedimento foi realizado enviando a um acadêmico nativo na língua inglesa, com fluência na língua portuguesa, as questões em português para que fossem traduzidas para o inglês. Daí comparou-se a tradução do português para o inglês com as questões originais em inglês, procedendo-se as alterações necessárias para a adequação do questionário em português. Os dois questionários passaram por este processo: Envolvimento do Departamento de Compras e Relação Agente-Principal. Este procedimento foi realizado durante o mês de agosto de 2011.

A validade do instrumento de pesquisa (questionários) deu-se a partir de uma nova verificação da semântica. O procedimento adotado para avaliar a semântica ocorreu durante um pré-teste. Este compreendeu a amostra de seis especialistas, divididos em dois grupos: acadêmicos da área da Administração e profissionais da área de Compras. Ao serem solicitados para dizer quanto os itens do instrumento estavam ou não compreensíveis, quatro dos respondentes apontaram um item no caso de Assimetria, um item para Risco e três itens para Envolvimento. Estes itens provocaram dupla interpretação. Em relação aos itens de conflito, não houve nenhum comentário. Em decorrência da análise dos especialistas, os questionários foram reformulados de acordo com as inconsistências detectadas.

4.9.2 *Pré-Teste*

Uma pesquisa piloto, com 197 indivíduos de nível superior completo, foi realizada em outubro de 2011 (*in loco*) a fim de proceder novamente a validade semântica e verificar a validade de construto dos questionários. Ao solicitar o preenchimento da escala aos respondentes, pedia-se ao mesmo tempo, que fossem destacadas as questões não compreendidas claramente. Os questionários foram respondidos por profissionais estudantes de cursos de Pós-Graduação Lato-Senso, conhecidos como MBA's, com idade média de 37 anos, tempo médio no mercado de trabalho acima de 12 anos, ocupando funções diversas (16% analistas, 27% supervisores, 30% gerentes, 13% diretores).

4.9.3 *Verificação da validade*

A validade da segunda versão do questionário deu-se a partir de uma nova verificação da semântica. A validade de conteúdo não foi mais considerada, por não ter havido alterações nos itens nesse sentido. O procedimento adotado para avaliar a semântica da segunda versão ocorreu durante o pré-teste com a presença do pesquisador. Foi solicitado aos respondentes que eles dissessem se os itens eram ou não compreensíveis. O resultado obtido foi positivo, pois durante a aplicação do instrumento nenhuma dúvida foi colocada e houve um consentimento geral de que todos os itens estavam claros. A partir daí, o processo de checagem compreendeu três etapas: (1) a verificação da fatorabilidade da matriz, (2) definição do número de fatores e a (3) extração, rotação e interpretação dos fatores.

4.9.4 *Análise dos dados da amostra*

As regras comumente utilizadas recomendam uma amostra a partir de cinco sujeitos por item (HAIR, 2005). Neste caso, seriam necessários 85 respondentes para a Relação Agente-Principal (RAP) e 180 para Envolvimento do Departamento de Compras (EDC). Como a amostra de respondentes foi composta de 197, esse item foi atendido.

4.9.5 O processo de validação das escalas

O processo de validação de cada uma das escalas utilizadas na pesquisa (Envolvimento do Departamento de Compras e relação Principal-Agente) foi realizado por meio de dois procedimentos: o da verificação do número de fatores obtidos pela análise fatorial e o da verificação da rotação e interpretação dos fatores.

Para verificar a validação de cada um dos construtos da pesquisa, foi utilizada a técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória (AFE), disponível no programa estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS versão 13). O método foi o *Principal Components*.

Para verificar o número de fatores obtidos, os seguintes critérios foram adotados: o de observar o resultado do gráfico *scree plot* e o de observar o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Components*.

O último procedimento adotado para a validação das escalas da pesquisa foi o de verificar a rotação e a interpretação dos fatores. A rotação utilizada foi a Varimax e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,5 consideradas cargas de maior significância prática (HAIR, 2005). Todos esses procedimentos serão apresentados nos subitens a seguir.

4.9.5.1 O teste *scree plot*

Ao usar o critério da raiz latente, onde o fator a ser extraído deve explicar a variância de pelo menos uma variável (HAIR, 2005), o resultado obtido foi de três fatores para RAP e quatro fatores para EDC.

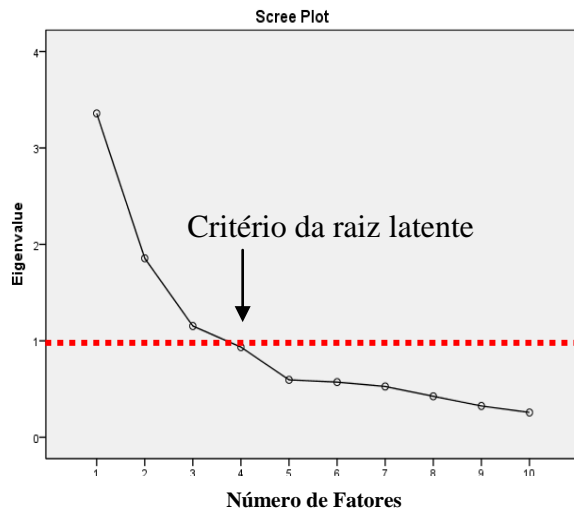


Gráfico 2 – *Scree plot*: extração de fatores do instrumento da Relação Agente-Principal: Pré Teste
Fonte: Elaborado pelo autor.

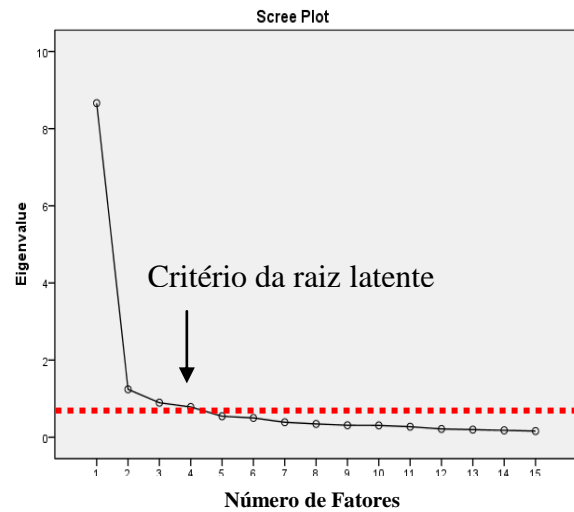


Gráfico 3 – *Scree plot*: extração de fatores do instrumento do Envolvimento do Departamento de Compras: Pré Teste
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.9.5.2 Resultado do Modelo Fatorial Adotado

De acordo com o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Components*, três foram os fatores obtidos no caso de RAP e quatro, no caso de EDC, conforme os Quadros 8 e 9, respectivamente.

	Fator		
	1	2	3
2.16 informo ao departamento de Compras caso minhas preferências por produtos ou serviços sofram mudanças.	,871		
2.17 compartilho com o departamento de Compras mudanças significativas no ambiente do serviço a ser contratado.	,839		
2.12 alerto imediatamente o departamento de Compras, caso algo importante ocorra em relação ao processo.	,822		
2.11 invisto meu tempo na discussão com o departamento de Compras de meus planos estratégicos.	,501		
2.4 tenho uma forte carga de trabalho e o departamento de Compras economiza tempo em processos desta natureza.		,760	
2.5 estou disposto a aceitar a orientação do departamento de Compras, ao final do processo.		,731	
2.3 tenho um relacionamento positivo com o departamento de Compras.		,708	
2.8 as minhas necessidades e interesses não são levadas em consideração pelo departamento de Compras.			,774
2.9 não chego a um acordo com o departamento de Compras em questões críticas levantadas ao longo do processo.			,749
2.7 sou inibido pelo departamento de Compras a expor minha opinião de como deve ser conduzido o processo.			,703

Quadro 8 – Matriz fatorial exploratória da escala Relação Agente-Principal: Pré Teste
Fonte: Elaborado pelo autor.

	Fator			
	1	2	3	4
3.1 pesquisou, analisou e forneceu informações sobre o fornecedores.			.570	
3.2 discuti e apresentou alternativas com o objetivo de minhas necessidades através da identificação de fornecedores.			.660	
3.6 identificou e apresentou novos fornecedores (emergentes) processo.			.761	
3.7 resolveu os problemas relacionados com os fornecedores processo, sem a necessidade de minha intervenção.			.794	
3.13 entendeu as minhas necessidades, traduzindo-as em especificações passadas aos fornecedores.		.654		
3.14 discuti pontualmente minhas necessidades com os fornecedores, dentro dos prazos que necessito.		.824		
3.15 melhorou continuamente a condução de processos desta natureza		.696		
3.16 respondeu de imediato às minhas dúvidas e questionamentos durante o processo.		.814		
3.22 consegui criar cláusulas contratuais que preservam o cumprimento do serviço em caso de problemas com os fornecedores.	.766			
3.23 agregou mais valor ao dinheiro investido no serviço a ser prestado.	.669			
3.24 soube minimizar problemas jurídicos e legais através do processo.	.870			
3.25 ajudou a reduzir o risco pertinente ao fornecedor.	.821			
3.30 fez a avaliação das propostas recebidas dos fornecedores junto comigo.				.590
3.31 notificou todos os fornecedores participantes a respeito do resultado do processo, ao seu final.				.861
3.32 organizou e liderou todas as reuniões ao longo do processo.				.653

Quadro 9 – Matriz fatorial exploratória Escala Envolvimento Departamento de Compras: Pré Teste
Fonte: Elaborado pelo autor.

O total da variância explicada no caso de RAP foi 63,68% e no caso de EDP, 77,23%, conforme as tabelas apresentadas a seguir.

Tabela 4 – Total da Variância Explicada para a Relação Agente-Principal: Pré Teste

Fator	<i>Eigenvalues</i>			Extração			Rotação		
	Total	% Variância	Acumulado %	Total	% of Variância	Acumulado %	Total	% of Variância	Acumulado %
1	3,358	33,583	33,583	3,358	33,583	33,583	2,524	25,240	25,240
2	1,856	18,562	52,146	1,856	18,562	52,146	2,027	20,269	45,509
3	1,153	11,530	63,676	1,153	11,530	63,676	1,817	18,167	63,676
4	,934	9,342	73,018						
5	,595	5,948	78,966						
6	,572	5,718	84,684						
7	,526	5,260	89,945						
8	,425	4,246	94,191						
9	,324	3,241	97,431						
10	,257	2,569	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 – Total da Variância Explicada para o Envolvimento do Departamento de Compras: Pré Teste

Fator	<i>Eigenvalues</i>			Extração			Rotação		
	Total	% Variância	Acumulado %	Total	% of Variância	Acumulado %	Total	% of Variância	Acumulado %
1	8,663	57,755	57,755	8,663	57,755	57,755	3,273	21,823	21,823
2	1,242	8,280	66,034	1,242	8,280	66,034	3,178	21,189	43,012
3	,896	5,971	72,005	,896	5,971	72,005	2,878	19,186	62,199
4	,783	5,222	77,227	,783	5,222	77,227	2,254	15,029	77,227
5	,544	3,626	80,854						
6	,501	3,338	84,192						
7	,388	2,585	86,778						
8	,344	2,295	89,072						
9	,311	2,073	91,145						
10	,306	2,043	93,188						
11	,273	1,821	95,009						
12	,214	1,424	96,432						
13	,198	1,318	97,750						
14	,178	1,188	98,938						
15	,159	1,062	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.9.5.3 Extração, rotação e interpretação dos fatores: Relação Agente-Principal

A última etapa para a verificação da validade foi a de realizar a rotação e a interpretação dos fatores. A extração dos fatores foi realizada pela rotação Varimax. Optou-se por manter nos fatores somente itens com carga fatorial acima de 0,5, porque seriam melhores representantes do fator. Após a realização de cinco rodadas, houve a eliminação de sete itens, ficando a escala com dez itens. A análise final sinalizou a existência de três fatores e eles reproduziram as três dimensões identificadas na literatura (Assimetria de Informações, Conflito e Aversão ao Risco).

- O fator 1 ficou composto de quatro itens, relacionados com a Assimetria de Informações, alpha de Crombach de 0,779 e percentual de variância explicada de 33,58%.
- O fator 2 ficou composto de três itens relacionados ao Conflito. Apresentou alpha de Crombach de 0,670 e percentual de variância explicada de 18,56%.
- O fator 3 ficou composto de três itens relacionados com a Aversão ao Risco. Apresentou alpha de Crombach de 0,665 e percentual de variância explicada de 11,53%.

4.9.5.4 Extração, rotação e interpretação dos fatores: Envolvimento do Departamento de Compras

Extração dos fatores foi realizada pela rotação Varimax. Manteve-se nos fatores somente itens com carga fatorial acima de 0,5, porque seriam melhores representantes do fator. Após a realização de cinco rodadas, houve a eliminação de dezenove itens, ficando a escala com dezessete itens. A análise final sinalizou a existência de quatro fatores, e eles reproduziram as dimensões identificadas na literatura (Serviço, Especificação, Mercado e Tempo).

- O fator 1 ficou composto de quatro itens, relacionados com a dimensão de envolvimento Serviço, alpha de Crombach de 0,899 e percentual de variância explicada de 57,76%.
- O fator 2 ficou composto de quatro itens relacionados à dimensão de envolvimento Especificação. Apresentou alpha de Crombach de 0,918 e percentual de variância explicada de 8,28%.
- O fator 3 ficou composto de quatro itens relacionados à dimensão de envolvimento Mercado. Apresentou alpha de Crombach de 0,871 e percentual de variância explicada de 5,97%.
- O fator 4 ficou composto de três itens relacionados à dimensão de envolvimento Tempo. Apresentou alpha de Crombach de 0,807 e percentual de variância explicada de 5,22%.

4.9.6 Questionário definitivo

O questionário definitivo (Apêndices 1 a 9), aprimorado após o pré-teste e o piloto, foi disponibilizado com acesso pela internet em 8 de novembro de 2011. Houve a adaptação do mesmo considerando os resultados da análise fatorial da pesquisa piloto e inclusão de mais questões referentes à caracterização da empresa e do respondente. O Questionário ficou dividido em quatro blocos:

Bloco 1: Caracterização da Empresa do Respondente: faturamento, número de funcionários, tipo de indústria, segmento de atuação, controle acionário, se é profissional do departamento de Compras, se é cliente do departamento de Compras, a categoria com a qual está envolvido, valor anual despendido com a categoria, tempo de experiência.

Bloco 2: Contém as perguntas relativas ao envolvimento do Departamento de Compras e, para isso, situava-se o respondente com o intuito de obter as percepções antes do início do processo. Para tanto, o bloco começava com a seguinte frase: “ANTES DE INICIAR um processo de Compras para um serviço profissional, usualmente utilizado pela empresa”. Seguiam-se as perguntas relativas aos tipos de envolvimento possíveis:

- 1) Envolvimento como Conhecedor Mercado Fornecedor (oito itens);
- 2) Envolvimento como Elaborador de Especificações (nove itens);
- 3) Envolvimento com a Utilização do Serviço (oito itens);
- 4) Envolvimento como um recurso que economiza tempo (onze itens).

Bloco 3: Aborda as questões do problema Agente-Principal. Conflito com quatro itens; Aversão ao Risco com cinco itens e Assimetria de Informações com oito itens.

Bloco 4: Caracteriza o respondente. Dentro deste bloco, pergunta-se o sexo, idade, escolaridade, formação, tempo de experiência e cargo. Por fim, 3 perguntas não obrigatórias: nome, email e a empresa em que trabalha.

4.9.7 Coleta de dados

A coleta de dados foi iniciada em 8 de novembro de 2011, com a disponibilização do questionário aos respondentes pela Internet. A divulgação da pesquisa foi feita através de Instituições de Ensino de Pós Graduação Latu Sensu (MBA's, Especialização da FIA, ESPM e FGV-EAESP) e também através do apoio de Instituições de treinamento a executivos da área de Compras. A divulgação foi feita pelas mesmas Instituições, através das redes sociais pelas quais estas empresas comunicam suas iniciativas, e também por e-marketing. Durante um ano a pesquisa foi realizada, com frequentes lembretes, através das redes sociais das Instituições, em momentos onde a frequência de respostas era zero. Como em todo o período foram as mesmas instituições e meios de divulgação, não houve ondas de coleta de dados, e sim uma exaustão de solicitação de contribuição à pesquisa sempre à mesma população. No

gráfico 5 é demonstrado que o processo iniciou-se com um alto número de respostas, mas que ao longo do tempo, com os novos lembretes, não houve o mesmo volume inicial. No primeiro mês da pesquisa, 381 das respostas válidas foram coletadas, de um total de 529 recebidas. As 148 respostas coletadas nos meses restantes (28%) não apresentaram diferenças significativas entre as médias. Dados que serão apresentados mais adiante nesta tese, demonstram que o alfa de Cronbach e a variância explicada se mantiveram com valores próximos no pré-teste, na amostra de respostas de clientes internos e mesmo com a adição das respostas dos profissionais de Compras. Apenas 10 respostas foram desconsideradas, pelo fato do respondente ter dado as mesmas respostas para todas as perguntas. A amostra final, portanto, foi de 519 respostas.

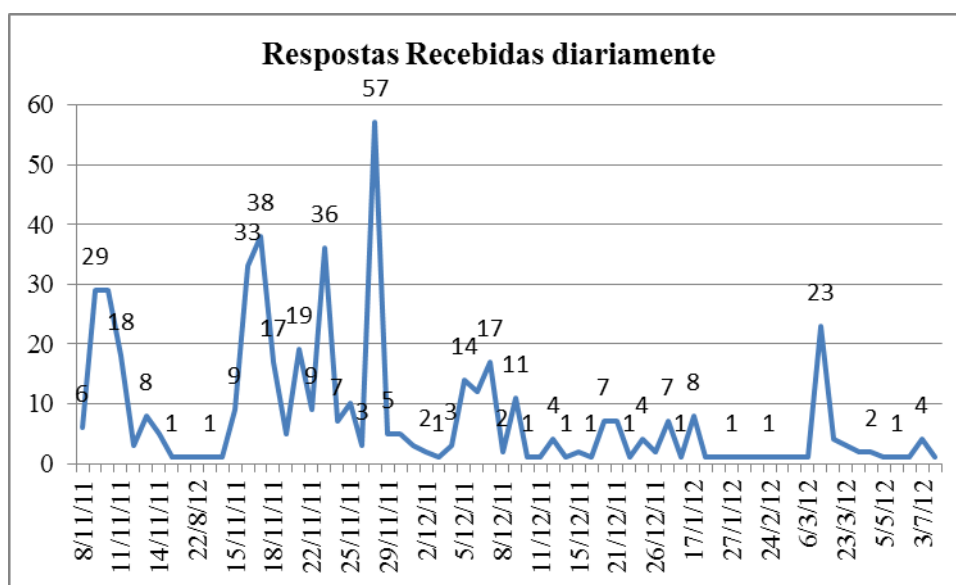


Gráfico 4 – Frequência de Respostas ao longo do Período de Coleta de Dados
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados coletados para os objetivos da pesquisa foram agrupados de forma a atender o objetivo inicial, que é verificar a percepção dos clientes internos dos departamentos de Compras, na aquisição de serviços profissionais. Pelos dados coletados, foi possível ir além dos objetivos iniciais, o que será apresentado no capítulo a seguir,

4.9.7.1 Considerações sobre os dados coletados

As 519 respostas recebidas durante o período da pesquisa foram suficientes para testar as hipóteses no sentido de atingir os objetivos propostos para esta tese de doutorado. Como será demonstrado a seguir, deste total, 367 respostas foram fornecidas pelo público alvo da pesquisa, os clientes internos do departamento de Compras. Descartando as 24 respostas de duas categorias (Serviços Financeiros e Jurídicos) que não apresentaram dados suficientes para proceder as análises, a amostra passa a ser de 343 respostas válidas. Dentro desta amostra, 101 respostas eram relativas às percepções de clientes internos do departamento de Compras, mas não a respeito das categorias de serviços profissionais, e sim de categorias ligadas diretamente à produção. Portanto, a amostra final ficou composta de 242 respostas válidas para os testes.

As 277 respostas restantes do total de 519 foram analisadas em termos de possíveis agrupamentos para contribuições além dos objetivos iniciais da pesquisa.

As hipóteses inicialmente testadas, com a amostra válida apenas dos clientes internos do departamento de Compras, verificaram se o envolvimento do departamento de Compras difere por categoria de Compras (H1) e se o envolvimento tem relação com as premissas da Relação Agente Principal (H2, H3 e H4).

4.9.8 Contribuições adicionais geradas pelo resultado da coleta de dados

A coleta de dados forneceu respostas não planejadas de profissionais do departamento de Compras. Isto abriu a possibilidade de realizar análises adicionais aos objetivos iniciais da pesquisa, pois a princípio apenas as percepções dos clientes internos interessavam à pesquisa. Há limitações nesta abordagem, pois as questões foram elaboradas para os clientes internos de Compras. Por esta razão, foram refeitos os testes para a validade das escalas, considerando agregar as respostas dos profissionais de Compras na amostra de dados.

Na literatura há trabalhos que indicam que as percepções sobre o envolvimento do departamento de Compras são diferentes por parte dos clientes internos e profissionais do departamento de Compras (STUART, 1991; SCHIELE; McCUE, 2004, 2006). Também indicam que a percepção do valor que o departamento de Compras possa agregar difere entre os clientes internos e os profissionais de Compras (ROSSLER; HIRSZ, 1996; WEST, 1997; LAKEMOND; ECHELT; WYNSTRA, 2001; ZSIDISIN; ELLRAM, 2001). Além disso, Ellram e Tate (2012) apresentaram como resultado de uma pesquisa com empresas norte americanas a necessidade de um alinhamento entre o departamento de Compras e os clientes internos.

Com isto, é proposta a seguinte hipótese a ser testada:

H5: Existe diferença nas percepções do envolvimento do departamento de Compras por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento.

Sendo que a hipótese Nula é: não existe diferença nas percepções do envolvimento do departamento de Compras por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento – ou seja, as médias não são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento.

Também foram apresentados na revisão da literatura trabalhos anteriores que utilizaram a Teoria da Agência para abordar o tema do envolvimento do departamento de Compras (MORGAN; KALEKA; GOONERM, 2006; TATE *et al.*, 2010; CILIBERTI *et al.*, 2011). Estes trabalhos apresentaram resultados que mostram haver percepções diferentes sobre a relação entre o Principal, que é o cliente interno, e o Agente, que são os profissionais do departamento de Compras. Os clientes internos, apesar de concordarem que o departamento de Compras possa agregar valor nos processos de aquisição de Serviços, admitem não entender o departamento como capaz de liderar os processos relativos à aquisição de produtos e serviços (SMELTZER; OGDEN, 2002). Estes dados nos proporcionaram a possibilidade de fazer esta análise não prevista inicialmente, comparando nos testes estatísticos as percepções dos profissionais de Compras com as dos clientes internos de Compras.

E, assim, a última hipótese a ser testada é assim apresentada:

H6: Existe diferença nas percepções sobre a relação Agente-Principal por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento.

Sendo que a hipótese Nula é: não existe diferença nas sobre a relação Agente Principal por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento – ou seja, as médias não são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento.

No caso, incorporando as 277 respostas à amostra inicial, tem-se um potencial de produzir resultados que permitem verificar as percepções também dos profissionais de Compras, em relação ao envolvimento e às premissas da relação Agente-Principal, comparando com as dos clientes internos.

Devido ao número de respostas dos profissionais de Compras, esta análise somente pôde ser feita:

- Por tipo de Compras: Indireta e Diretamente relacionados à produção;
- Por origem de capital das empresas: Nacionais e Multinacionais;
- Pelo Faturamento anual das empresas: acima de R\$ 1 bilhão, entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 Bilhão, entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões e abaixo de R\$ 100 milhões;
- Por tipo de indústria: Manufatura ou Serviços.

Detalhes e justificativas detalhadas sobre esta análise adicional proporcionada pelas respostas recebidas estão descritas mais adiante, no capítulo 7 deste trabalho.

Com isso, a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa serão divididas em duas partes:

- Apresentação dos Resultados dos Objetivos da Pesquisa;
- Apresentação dos Resultados adicionais aos Objetivos da Pesquisa.

Nas Considerações Finais, ambos os resultados são considerados, na apresentação das Contribuições da Pesquisa, tanto no campo da Teoria como no de Gestão.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Os procedimentos adotados para a análise e tratamento dos dados coletados foram: análise descritiva dos dados (caracterização das empresas e dos respondentes); teste de normalidade das variáveis, processo de validação das escalas; análise descritiva das dimensões das variáveis e discussão dos resultados.

5.1 Análise descritiva dos dados

A análise descritiva tem por finalidade apresentar e resumir as informações coletadas que, de certa maneira, possam ser analisadas (SHESKIN, 2004). São apresentadas tabelas e gráficos com características das empresas e dos indivíduos pesquisados.

5.1.1 Amostra das respostas recebidas dos Clientes Internos do Departamento de Compras

Os objetivos da pesquisa focavam na amostra das respostas dos clientes internos do departamento de Compras em relação à aquisição de serviços profissionais. Pelos dados consolidados da Tabela 6, das 519 respostas recebidas, 367 são dos clientes internos de Compras. Duas categorias de serviços profissionais, Assessoria e Serviços Financeiros e Assessoria e Serviços Jurídicos, não retornaram um número de respostas significativas (menos de vinte respostas).

5.1.2 Estratificação dos dados recebidos

A coleta de dados resultou em 519 respostas válidas. Na Tabela 6, o agrupamento dos dados é apresentado de acordo com os objetivos da pesquisa.

Tabela 6 – Estratificação dos dados recebidos

Comparação de Percepções : Por Categoria	Clientes Internos	Profissionais de Compras	Total
Assessoria e Serviços Financeiros	14 Não Significativa	5 Não Significativa	19
Assessoria e Serviços Jurídicos	10 Não Significativa	6 Não Significativa	16
Benefícios	23 Ok, > 20	8 Não Significativa	31
Consultoria e Auditorias	33 Ok, > 20	14 Não Significativa	47
Diretamente relacionadas (Produção)	46 Ok, > 20	37 Ok, > 20	83
Equipamentos, Máquinas, Eng. e Man.	57 Ok, > 20	21 Ok, > 20	78
Logística	55 Ok, > 20	8 Não Significativa	63
Marketing e Vendas	43 Ok, > 20	11 Não Significativa	54
Serviços Gerais	18 Não Significativa	19 Não Significativa	37
Tecnologia da Informação e Telefonia	33 Ok, > 20	13 Não Significativa	46
Viagens e Eventos	35 Ok, > 20	10 Não Significativa	45
Total	367	152	519

Fonte: Elaborado pelo autor.

Detalhando a amostra de 357 respostas, foram então excluídas da análise as 24 respostas das categorias Assessoria e Serviços Financeiros e Assessoria e Serviços Jurídicos. No caso de categorias que tiveram respostas, mas que não estão classificadas como serviços profissionais, a Tabela 7 apresenta a análise para chegar à amostra que foi utilizada para o teste das hipóteses.

Tabela 7 – Definição da amostra válida de acordo com os objetivos da pesquisa

Comparação Percepções: Tipo de Compras	Clientes Internos	Profissionais de Compras	Total
Diretamente Relacionadas à Produção	101 Ok, > 20	58 Ok, > 20	159
Indiretos (Serviços Profissionais)	266 Ok, > 20	94 Ok, > 20	360
	367	152	519
(-) Diretamente Relacionadas à Produção	-101		
(-) Assessoria e Serviços Financeiros	-14		-14
(-) Assessoria e Serviços Jurídicos	-10		-10
Percepções Clientes internos -> Depto de Compras	242		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o objetivo de entender a baixa participação dos clientes internos relacionados com as duas categorias que não produziram amostras significativas, foram conduzidas cinco entrevistas com profissionais de empresas representativas que prestam tais serviços. Os resultados sugerem que serviços financeiros e jurídicos possuem uma especificidade

intrínseca à rede de relacionamentos extra firma, e não a um departamento de Compras. As falas seguintes espelham algumas das razões pelos poucos respondentes:

...entenda que, em razão da natureza dos serviços jurídicos que prestamos não me sinto à vontade para encaminhar diretamente a sua pesquisa para os executivos que conheço. Como o nosso escritório é considerado entre os melhores na sua área de atuação e os preços que praticamos são compatíveis com tal posição, não endossamos a prática de se fazer licitação de serviços jurídicos.

(Entrevista 1: executivo de grande escritório de serviços jurídicos)

...outro tipo de assistência jurídica importante, na qual não se devem economizar meios, é o chamado Direito Econômico, por exemplo, aquelas fusões de empresas que dependam de anuência do governo, ex. parecer do CADE. Uma fusão/cisão/incorporação destas que der errado, por questões administrativas mal conduzidas numa seara da administração pública, pode resultar desastrosa para as empresas envolvidas. Existem profissionais especializados (e caros, claro), que realizam um trabalho bem semelhante ao descrito acima, com acesso às pessoas que efetivamente decidem estas questões. Uma assessoria sem este "plus", pode se traduzir num enorme problema. As relações dos administrados, com a Administração, em geral, demandam uma especialização bem específica.

(Entrevista 2: executivo de grande escritório de serviços jurídicos)

...a contratação de determinado tipo de profissional não deve ser guiada apenas pelo menor preço do serviço, como seria a tendência de um departamento encarregado de Compras, e sim pelo que isso possa refletir em termos de resultados, tanto positivos como negativos, da escolha.

(Entrevista 3: executivo de grande escritório de serviços financeiros)

...ações de natureza fiscal/tributária, dependendo do porte da empresa, representam valores muito expressivos, já que muitas das contribuições são calculadas sobre faturamento (receita bruta) Neste caso, a escolha de um profissional especializado, que tenha condições de obter judicialmente uma situação mais favorável à empresa é decisiva. Um profissional de baixo custo, pode se traduzir num insucesso que venha a pesar enormemente para a empresa. Claro que um profissional destes, costuma ser caro, mas a economia de se contratar um mais barato pode resultar num impacto ainda maior.

(Entrevista 4: executivo de grande escritório de serviços fiscais)

... o que acontece é que, normalmente as empresas maiores, que podem contratar escritórios mais caros, saem na frente na propositura deste tipo de medida, se beneficiando antecipadamente de seus efeitos.

(Entrevista 5: executivo de grande escritório de serviços financeiros)

Com isso, das 367 respostas, a amostra de acordo com os objetivos iniciais da pesquisa, é composta de 242 respostas, ao subtrair as categorias que não tiveram um número de respostas significativas, e também as 101 respostas de clientes internos envolvidos com categorias que não são classificadas como serviços profissionais.

5.1.3 Caracterização da amostra das empresas

A caracterização das empresas, nesta pesquisa, dá-se pela obtenção dos seus dados quanto aos seguintes itens: faturamento, número de funcionários, empresa nacional ou multinacional, setor da economia e tipo de indústria. A seguir, são apresentados gráficos e tabelas com os dados obtidos e, ao final, é feita uma síntese com o perfil predominante dos mesmos. O primeiro número representa total de respondentes e o segundo a participação na amostra.

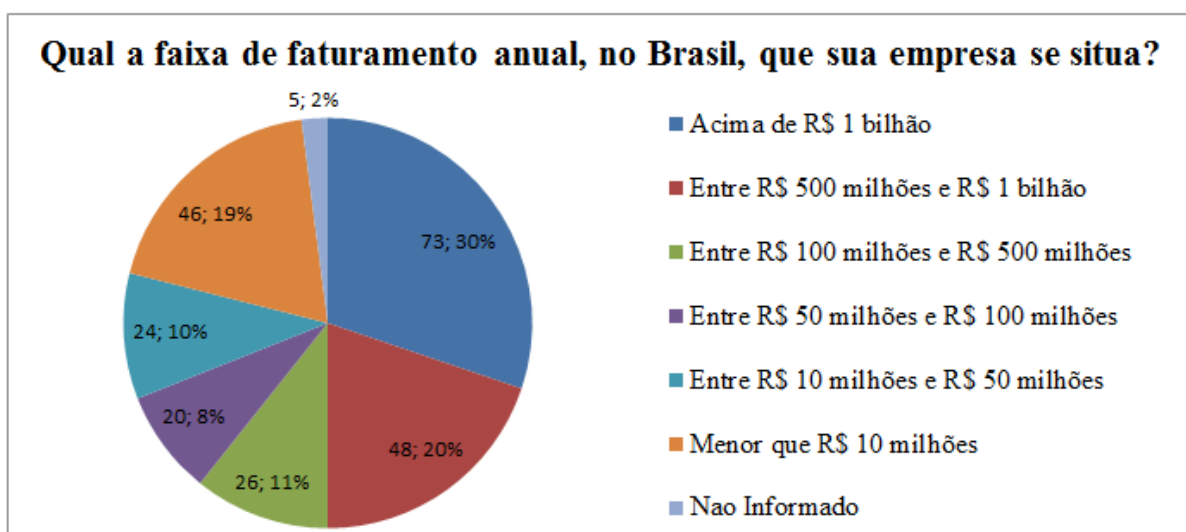


Gráfico 5 – Faturamento anual das empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

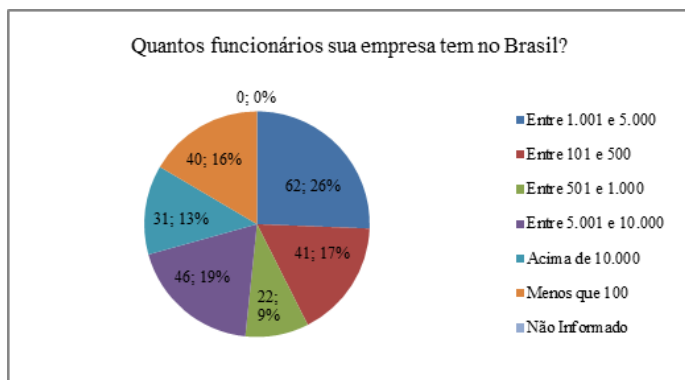


Gráfico 6 – Número de funcionários das empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

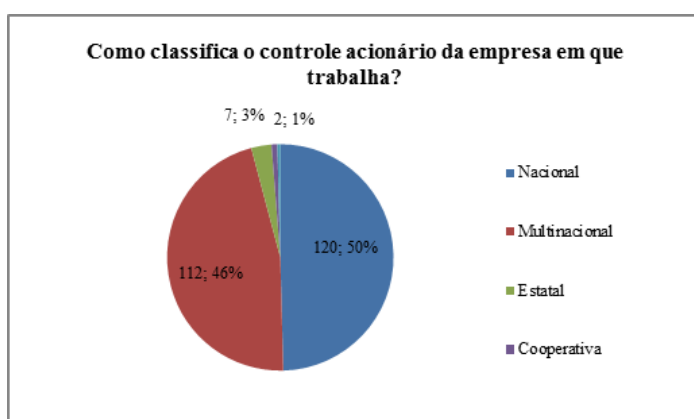


Gráfico 7 – Origem do capital das empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

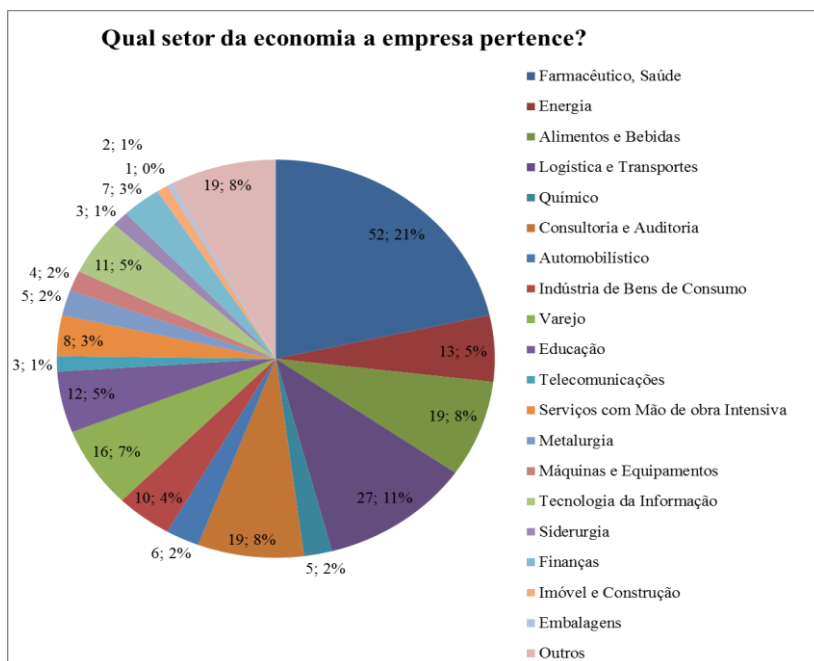


Gráfico 8 – Setores da economia a que empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa pertencem
Fonte: Elaborado pelo autor.

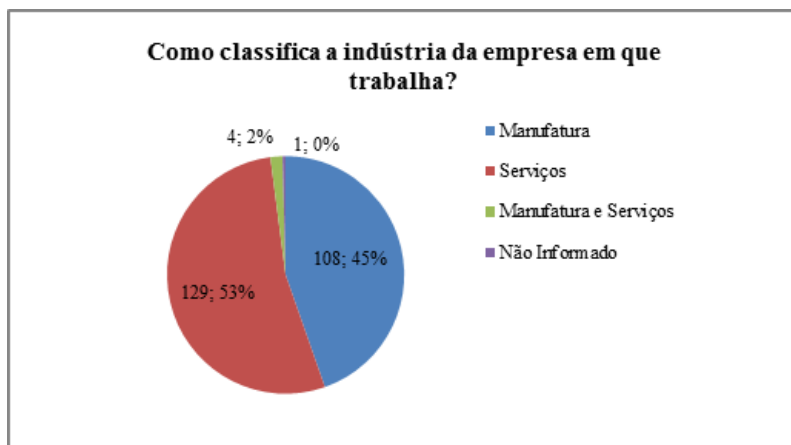


Gráfico 9 – Tipo de indústria a qual as empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa pertencem
Fonte: Elaborado pelo autor.

A amostra das empresas respondentes em sua maioria: têm um faturamento acima de R\$ 100 milhões por ano, sendo que 30% faturam mais de R\$ 1 Bilhão; empregam mais de 100 funcionários, e 26% entre 500 a 1.000 funcionários. Há um equilíbrio entre empresas nacionais e multinacionais, assim como empresas de serviços e de manufatura. E, por fim, pertencem a diversos setores da economia, destes: 50% dos setores de saúde, logística e alimentos. Dentre as 242 respostas, 88 empresas se identificaram, correspondendo a 125 respondentes, ou seja, menos de dois respondentes por empresa.

5.1.4 Caracterização dos indivíduos

A caracterização dos indivíduos, nesta pesquisa, dá-se pela obtenção dos seus dados quanto aos seguintes itens: sexo, idade, escolaridade, formação profissional, tempo de experiência e cargo que ocupa. Seguem os gráficos e tabelas com os dados obtidos, e, ao final, a síntese com o perfil predominante dos mesmos.

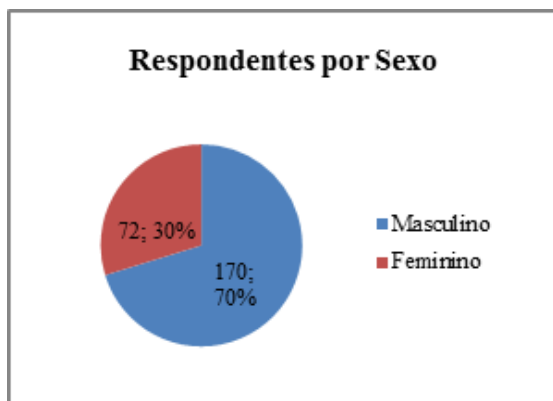


Gráfico 10 – Distribuição por sexo: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

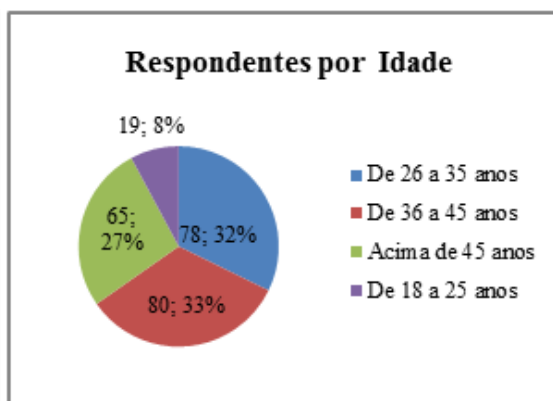


Gráfico 11 – Distribuição por idade: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

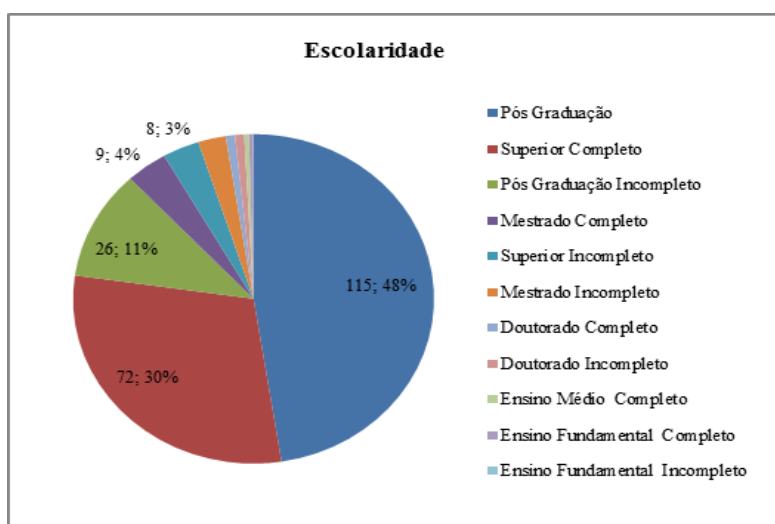


Gráfico 12 – Distribuição por escolaridade dos respondentes da amostra para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

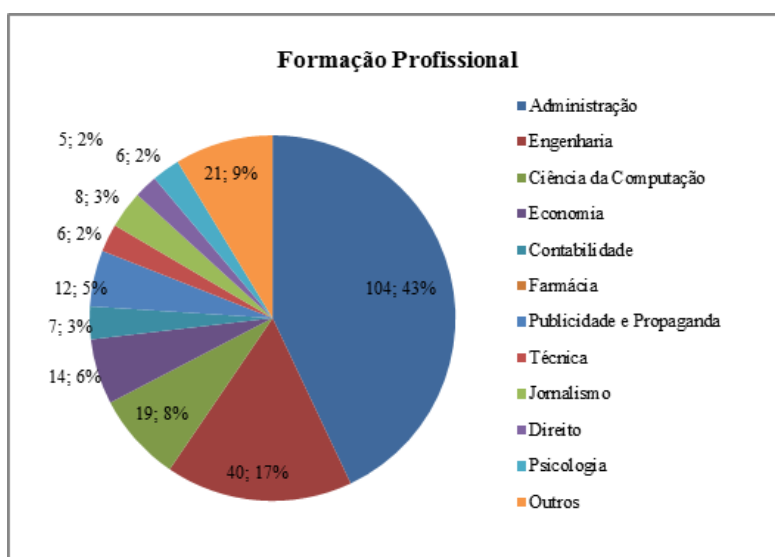


Gráfico 13 – Distribuição por formação profissional: respondentes da amostra para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.



Gráfico 14 – Distribuição por tempo de experiência profissional respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

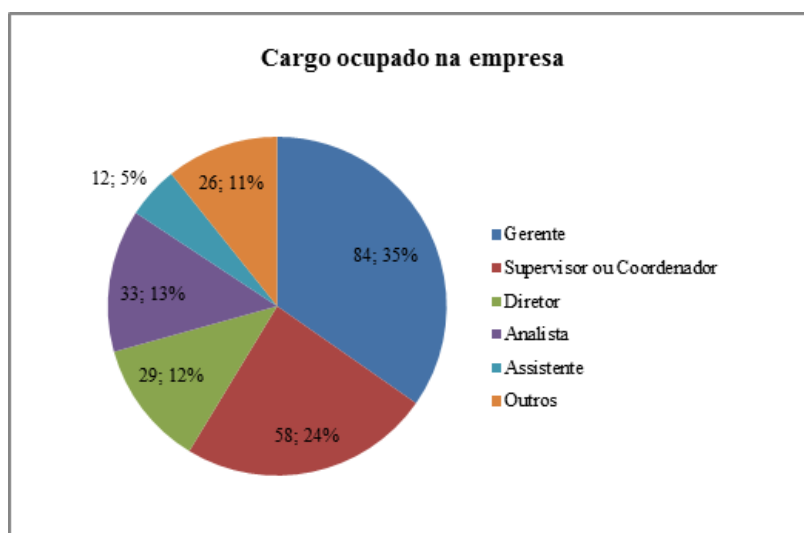


Gráfico 15 – Distribuição por cargo ocupado na empresa: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil dos respondentes é predominantemente masculino (70%), entre 25 a 45 anos (65%), com curso superior completo ou pós-graduação (78%), experiência profissional acima de 15 anos (54%) e ocupando cargos de supervisão, gerência e direção (71%).

5.1.5 Caracterização dos Clientes Internos do Departamento de Compras

A caracterização do cliente interno, nesta pesquisa, dá-se pela obtenção dos seus dados quanto aos seguintes itens: serviço profissional – categoria de Compras – com que está envolvido, valor do gasto com a aquisição do serviço e o tempo de experiência com na gestão do serviço

profissional. Seguem os gráficos e tabelas com os dados obtidos, e a síntese com o perfil predominante dos mesmos.

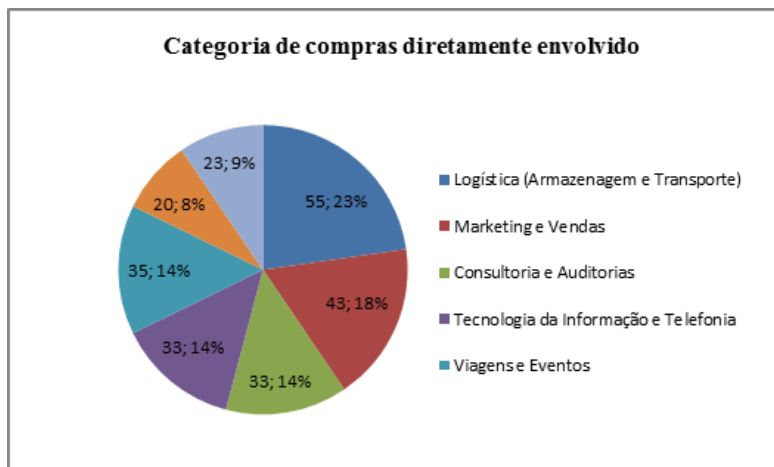


Gráfico 16 – Distribuição dos Clientes Internos por Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

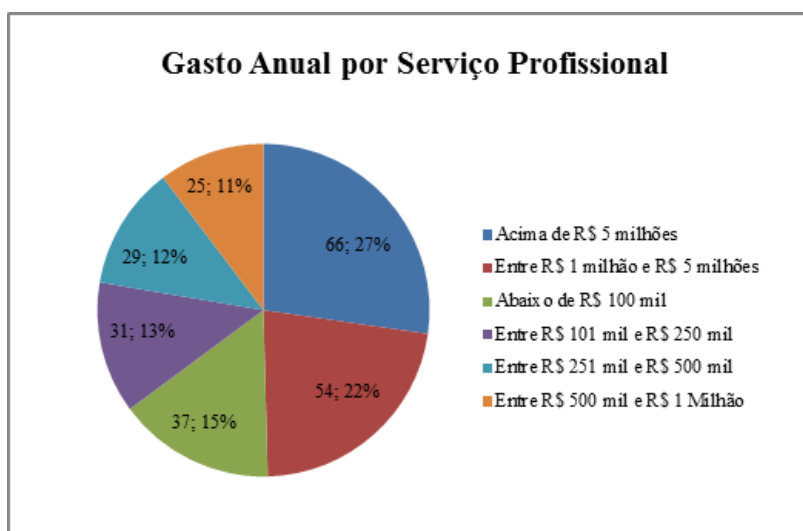


Gráfico 17 – Gasto por Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

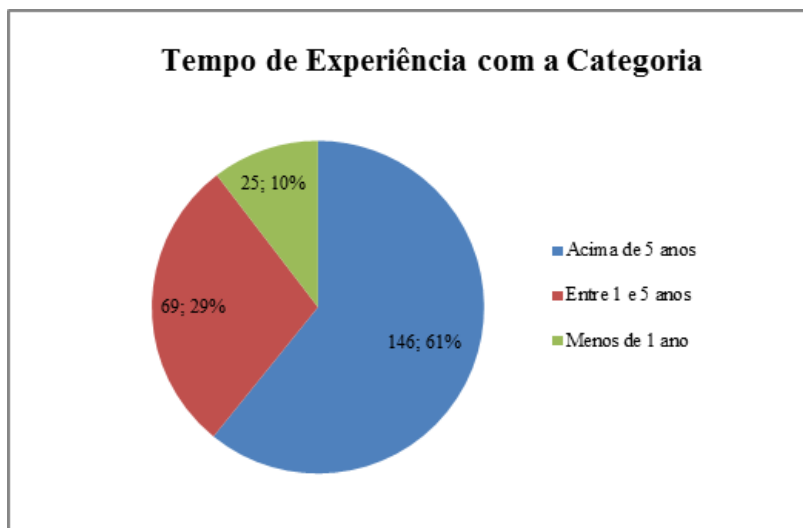


Gráfico 18 – Tempo de Experiência na gestão do Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil do cliente interno de Compras respondente a esta pesquisa apresenta uma distribuição entre as categorias profissionais que obtiveram mais de 20 respostas, sendo que, em 50% das respostas, os gastos com os serviços profissionais ultrapassam R\$ 1 milhão por ano, e com uma experiência na gestão dos serviços profissionais acima de cinco anos (61%).

5.2 Teste de normalidade das variáveis independentes e dependentes

Para a realização dos testes de normalidade das variáveis independentes e dependentes, foram utilizados os testes propostos por Kolmogorov-Smirnov. Como resultado, constatou-se que as variáveis em estudo não têm uma distribuição normal e, por isso, os testes de comparação entre as médias não puderam ser realizados pela Análise Multivariada de Variância (MANOVA), e sim por meio de testes não paramétricos.

5.3 Validade das Escalas na Amostra de Clientes Internos

Assim como no Pré Teste, o processo de validação das escalas utilizadas na pesquisa (Envolvimento do Departamento de Compras e relação Principal-Agente) foi realizado por meio de dois procedimentos: verificação do número de fatores obtidos pela análise fatorial e verificação da rotação e interpretação dos fatores, através da técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória (AFE) disponível no programa estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS versão13). Método *Principal Components*.

Também foi considerado, para verificar o número de fatores obtidos, os critérios de observar o resultado do gráfico *scree plot* e o de observar o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Components*.

E, por último, verificou-se a rotação e a interpretação dos fatores. A rotação utilizada foi a Varimax, e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,5 consideradas cargas de maior significância prática (HAIR, 2005). Os procedimentos serão apresentados nos subitens a seguir.

5.3.1 O teste *scree plot*

Ao usar o critério da raiz latente, onde o fator a ser extraído deve explicar a variância de pelo menos uma variável (HAIR, 2005), o resultado obtido confirmou o do pré-teste (três fatores para RAP e quatro fatores para EDC).

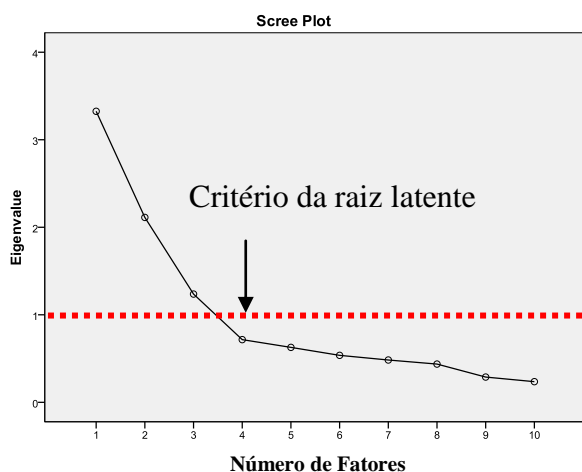


Gráfico 19 – *Scree plot*: extração de fatores do instrumento da Relação Agente-Principal: Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

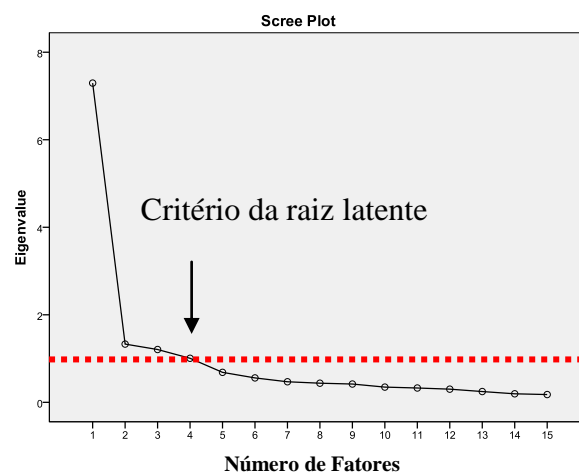


Gráfico 20 – *Scree plot*: extração de fatores do instrumento do Envolvimento do Departamento de Compras: Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.2 Resultado do Modelo Fatorial Adotado na Amostra da Pesquisa

De acordo com o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Components*, também se confirmaram os três fatores obtidos no caso de RAP e quatro, no caso de EDP, conforme os Quadros 10 e 11, respectivamente.

	Fator		
	1	2	3
2.3 tenho um relacionamento positivo com o departamento de compras.			,737
2.4 tenho uma forte carga de trabalho e o departamento de compras economiza tempo em processos desta natureza.			,836
2.5 estou disposto a aceitar a orientação do departamento de compras, ao final do processo.			,646
2.7 sou inibido pelo departamento de compras a expor minha opinião de como deve ser conduzido o processo.		,794	
2.8 as minhas necessidades e interesses não são levadas em consideração pelo departamento de compras.		,784	
2.9 não chego a um acordo com o departamento de compras em questões críticas levantadas ao longo do processo.		,815	
2.11 invisto meu tempo na discussão com o departamento de compras de meus planos estratégicos.	,526		
2.12 alerta imediatamente o departamento de compras, caso algo importante ocorra em relação ao processo.	,798		
2.16 informo ao departamento de compras caso minhas preferências por produtos ou serviços sofram mudanças.	,896		
2.17 compartilho com o departamento de compras mudanças significativas no ambiente do serviço a ser contratado.	,854		

Quadro 10 – Matriz fatorial exploratória da escala Relação Agente-Principal: Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

	Fator			
	1	2	3	4
3.1 pesquisou, analisou e forneceu informações sobre o mercado e os fornecedores.			,644	
3.2 discuti e apresentei alternativas com o objetivo de satisfazer as minhas necessidades através da identificação de fornecedores.			,699	
3.6 identifiquei e apresentei novos fornecedores (emergentes) para o processo.			,827	
3.7 resolvi os problemas relacionados com os fornecedores durante o processo, sem a necessidade de minha intervenção.			,675	
3.13 entendi as minhas necessidades, traduzindo-as em especificações passadas aos fornecedores.		,570		
3.14 discuti pontualmente minhas necessidades com os fornecedores, dentro dos prazos que necessito.		,838		
3.15 melhorei continuamente a condução de processos desta natureza		,734		
3.16 respondi de imediato às minhas dúvidas e questionamentos durante o processo.		,764		
3.22 consegui criar cláusulas contratuais que preservam o cumprimento do serviço em caso de problemas com os fornecedores.	,790			
3.23 agreguei mais valor ao dinheiro investido no serviço a ser prestado.	,710			
3.24 soube minimizar problemas jurídicos e legais através do processo.	,867			
3.25 ajudei a reduzir o risco pertinente ao fornecedor.	,792			
3.30 fiz a avaliação das propostas recebidas dos fornecedores junto comigo.				,663
3.31 notifiquei todos os fornecedores participantes a respeito do resultado do processo, ao seu final.				,866
3.32 organizei e lidero todas as reuniões ao longo do processo.				,753

Quadro 11 – Matriz fatorial exploratória da escala Envolvimento do Departamento de Compras: Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

O total da variância explicada no caso de RAP foi 66,74% e no caso de EDC, 72,26%, conforme as Tabelas 8 e 9.

Tabela 8 – Total da Variância Explicada para a Relação Agente-Principal: Pesquisa

Fator	Eigenvalues			Extração			Rotação		
	Total	% Variância	Acumulado %	Total	% Variância	Acumulado %	Total	% Variância	Acumulado %
1	3,325	33,249	33,249	3,325	33,249	33,249	2,520	25,197	25,197
2	2,113	21,126	54,375	2,113	21,126	54,375	2,136	21,357	46,553
3	1,237	12,367	66,742	1,237	12,367	66,742	2,019	20,189	66,742
4	,716	7,162	73,904						
5	,628	6,278	80,182						
6	,537	5,367	85,549						
7	,483	4,835	90,384						
8	,437	4,370	94,754						
9	,289	2,886	97,640						
10	,236	2,360	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 9 – Total Variância Explicada, Envolvimento do Departamento de Compras: Pesquisa

Fator	Eigenvalues			Extração			Rotação		
	Total	% Variância	Acumulado %	Total	% Variância	Acumulado %	Total	% Variância	Acumulado %
1	7,295	48,631	48,631	7,295	48,631	48,631	3,121	20,807	20,807
2	1,331	8,871	57,501	1,331	8,871	57,501	2,823	18,823	39,630
3	1,207	8,045	65,546	1,207	8,045	65,546	2,622	17,483	57,113
4	1,006	6,709	72,255	1,006	6,709	72,255	2,271	15,142	72,255
5	,685	4,566	76,821						
6	,558	3,719	80,540						
7	,470	3,131	83,670						
8	,437	2,914	86,584						
9	,418	2,786	89,370						
10	,348	2,319	91,689						
11	,327	2,182	93,871						
12	,301	2,006	95,876						
13	,246	1,642	97,518						
14	,195	1,298	98,816						
15	,178	1,184	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.3 *Extração, rotação e interpretação dos fatores: Comparação Pré Teste com Pesquisa*

Repetindo a mesma metodologia do Pré Teste, foi realizada a rotação e a interpretação dos fatores, pela rotação Varimax. Manteve-se nos fatores somente itens com carga fatorial acima de 0,5, porque seriam melhores representantes do fator. Utilizaram-se os itens resultantes do Pré-Teste, ou seja, 10 itens no caso de RAP e 17 itens no caso de EDC.

Na Tabela 10 são apresentados os comparativos dos resultados das escalas com a amostra do Pré Teste e com a amostra da Pesquisa. O alpha de Cronbach e a Variância explicada apresentam resultados próximos, apesar de amostras diferentes. Isto pode ser explicado pelas escalas serem pré-existentes e já terem sido aplicadas em pesquisas anteriores

Tabela 10 – Interpretação dos Fatores – Pré Teste e Pesquisa

Escala	Fatores	Itens		alpha de Crombach		Variância Explicada	
		Pré teste*	Pesquisa**	Pré teste	Pesquisa	Pré teste	Pesquisa
Relação Agente Principal	Fator 1: Assimetria	2.11	2.11	0,779	0,792	33,58%	33,25%
		2.12	2.12				
		2.16	2.16				
		2.17	2.17				
	Fator 2: Conflito	2.7	2.7	0,670	0,774	18,56%	21,13%
		2.8	2.8				
		2.9	2.9				
	Fator 3: Risco	2.3	2.3	0,665	0,691	11,53%	12,37%
		2.4	2.4				
		2.5	2.5				
	17 itens	Total	10	10	Total	63,68%	66,74%
	Envolvimento Depto Compras	Fator 1: Serviço	3.22	3.22	0,899	0,891	57,76%
3.23			3.23				
3.24			3.24				
3.25			3.25				
Fator 2: Especificação		3.13	3.13	0,918	0,870	8,28%	8,87%
		3.14	3.14				
		3.15	3.15				
		3.16	3.16				
Fator 3: Mercado Fornecedor		3.1	3.1	0,871	0,813	5,97%	8,05%
		3.2	3.2				
		3.6	3.6				
		3.7	3.7				
Fator 4: Tempo		3.30	3.30	0,807	0,775	5,22%	6,71%
		3.31	3.31				
		3.32	3.32				
36 itens		Total	17	0	Total	77,23%	72,26%

* Amostra de 197 respostas de Estudantes de Pós

** Amostra de 242 respostas de Clientes Interno: Depto de Compras

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 *Verificação das hipóteses*

Os procedimentos estatísticos desta subsecção irão checar as quatro hipóteses levantadas em torno do problema de pesquisa.

5.4.1 *Verificação da Primeira Hipótese*

H1: Existe diferença no envolvimento do departamento de Compras conforme a categoria de serviços profissionais a ser contratada.

Sendo que a hipótese Nula é: não existe diferença no envolvimento do departamento de Compras conforme a categoria de serviços profissionais contratadas – ou seja, as médias não são significativamente diferentes entre as categorias.

Como a amostra não é normal, para testar a primeira hipótese foram utilizados testes Não Paramétricos. Assim, podem-se comparar as amostras de cada categoria de Compras, testando a hipótese nula de que todas possuem distribuições iguais contra a hipótese de que ao menos duas possuem distribuições diferentes. Para valores obtidos nos p-value menores que o nível de significância de 5% ($p\text{-value} \leq \alpha$) a hipótese nula é rejeitada.

Para verificar as diferenças do envolvimento do departamento de Compras dos indivíduos considerando-se a variável categoria de Compras de serviços profissionais, foi realizado o Teste de Kruskal-Wallis (KW), com o objetivo de comparar sete amostras independentes. Como resultado, ele não apresentou dados significativos em relação às quatro dimensões do envolvimento: especificação, mercado, serviço e tempo.

Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis (KW): Hipótese H1

	Especificação	Mercado	Serviço	Tempo
Chi-Square	8,491	5,773	5,951	6,527
df	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,204	,449	,429	,367

a Teste Kruskal Wallis

b Variável: 1.8 Com qual categoria de Compras você está diretamente envolvido?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de identificar no que as categorias se diferenciam, foi analisada a tabela de ranqueamento de dados do teste Kruskal-Wallis Test.

Tabela 12 - Ranqueamento das diferenças de dimensões de envolvimento do departamento de Compras entre os indivíduos respondentes por categoria de serviços profissionais.

Envolvimento	Categoria de Compras de Serviços Profissionais	N	Médias-Rank
Especificacao	Benefícios	23	148,
	Viagens e Eventos	35	132,
	Tecnologia da Informação e Telefonia	33	126,
	Serviços Gerais	20	125,
	Consultoria e Auditorias	33	117,
	Logística	55	116,
	Marketing e Vendas	43	101,
	Total	242	
Mercado	Logística	55	136,
	Serviços Gerais	20	131,
	Consultoria e Auditorias	33	120,
	Tecnologia da Informação e Telefonia	33	119,
	Viagens e Eventos	35	117,
	Marketing e Vendas	43	115,
	Benefícios	23	99,
	Total	242	
Serviço	Benefícios	23	148,
	Serviços Gerais	20	137,
	Consultoria e Auditorias	33	122,
	Viagens e Eventos	35	120,
	Tecnologia da Informação e Telefonia	33	116,
	Logística	55	114,
	Marketing e Vendas	43	112,
	Total	242	
Temno	Serviços Gerais	20	134,
	Marketing e Vendas	43	129,
	Logística	55	128,
	Benefícios	23	128,
	Consultoria e Auditorias	33	124,
	Tecnologia da Informação e Telefonia	33	104,
	Viagens e Eventos	35	102,
	Total	242	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando-se os dados da Tabela 12, tem-se que:

- A média de indivíduos pertencentes à categoria Benefícios apresenta maior envolvimento do departamento de Compras pelo seu conhecimento das especificações do que as demais categorias. Já Marketing e Vendas apresenta a

menor aceitação do que o departamento de Compras tem conhecimento das especificações necessárias.

- A média de indivíduos pertencentes à categoria Logística apresenta maior envolvimento do departamento de Compras pelo seu conhecimento do mercado fornecedor do que as demais categorias. Benefícios apresenta a menor aceitação de que o departamento de Compras tem conhecimento do que o mercado pode oferecer.
- A média de indivíduos pertencentes à categoria Benefícios apresenta maior envolvimento do departamento de Compras, por este ser um prestador de serviços aos seus clientes internos do que as demais categorias. Já Marketing e Vendas apresenta a menor aceitação de que o departamento de Compras possa desempenhar este papel.
- A média de indivíduos pertencentes à categoria Serviços Gerais apresenta maior envolvimento do departamento de Compras pelo tempo que isto economiza no processo do que as demais categorias. Já Viagens e Eventos apresenta a menor aceitação de que o departamento de Compras possa economizar tempo no processo de aquisição de serviços profissionais.

Para melhor entender estas considerações, foi realizado o teste Mann-Whitney, que comparou categoria a categoria, em pares. Os resultados estão na tabela 13.

Tabela 13 – Teste Mann-Whitney, Categoria a Categoria, em pares: Pesquisa

MERCADO	Logística	Marketing e Vendas	Consultoria e Auditorias	Tecnologia Informação / Telefonia	Viagens e Eventos	Serviços Gerais	Benefícios
Logística		0,058	0,146	0,121	0,089	0,428	0,015
Marketing e Vendas			0,342	0,394	0,466	0,213	0,670
Consultoria e Auditorias				0,459	0,449	0,325	0,105
Tecnologia Informação/Telefonia					0,452	0,264	0,147
Viagens e Eventos						0,241	0,169
Serviços Gerais							0,030

ESPECIFICAÇÃO	Logística	Marketing e Vendas	Consultoria e Auditorias	Tecnologia Informação / Telefonia	Viagens e Eventos	Serviços Gerais	Benefícios
Logística		0,120	0,441	0,231	0,150	0,301	0,027
Marketing e Vendas			0,155	0,062	0,025	0,089	0,005
Consultoria e Auditorias				0,310	0,201	0,342	0,039
Tecnologia Informação/Telefonia					0,344	0,452	0,114
Viagens e Eventos						0,334	0,250
Serviços Gerais							0,156

SERVIÇO	Logística	Marketing e Vendas	Consultoria e Auditorias	Tecnologia Informação / Telefonia	Viagens e Eventos	Serviços Gerais	Benefícios
Logística		0,401	0,284	0,410	0,323	0,075	0,028
Marketing e Vendas			0,265	0,429	0,269	0,112	0,020
Consultoria e Auditorias				0,321	0,479	0,200	0,072
Tecnologia Informação/Telefonia					0,409	0,151	0,057
Viagens e Eventos						0,201	0,047
Serviços Gerais							0,346

TEMPO	Logística	Marketing e Vendas	Consultoria e Auditorias	Tecnologia Informação / Telefonia	Viagens e Eventos	Serviços Gerais	Benefícios
Logística		0,463	0,373	0,056	0,046	0,412	0,479
Marketing e Vendas			0,367	0,060	0,040	0,402	0,466
Consultoria e Auditorias				0,130	0,109	0,312	0,410
Tecnologia Informação/Telefonia					0,445	0,052	0,082
Viagens e Eventos						0,037	0,097
Serviços Gerais							0,443

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apresentados na Tabela 13 demonstram que doze casos, de oitenta e quatro possíveis, confirmam a Hipótese 1:

- Apenas a categoria Tecnologia Informação/Telefonia não apresentou diferença quando comparada uma a uma com as demais.
- Os indivíduos respondentes da categoria Benefícios envolvem o departamento de Compras diferente de: Logística e Serviços Gerais, na dimensão Mercado; Logística, Marketing Vendas e Consultorias Auditorias na dimensão especificação; Logística, Marketing Vendas e Viagens e Eventos na dimensão serviço.
- Os indivíduos respondentes da categoria Marketing Vendas também apresentam envolvimento do departamento de Compras diferente de Viagens e Eventos nas dimensões: especificação e tempo.
- Os indivíduos respondentes da categoria Logística também apresentam envolvimento do departamento de Compras diferente de Viagens e Eventos na dimensão tempo.
- Os indivíduos respondentes da categoria Viagens e Eventos também apresentam envolvimento do departamento de Compras diferente de Serviços Gerais na dimensão tempo.

Por fim, com o objetivo de verificar em qual das dimensões as percepções de envolvimento dos indivíduos das Categorias mais diferiram, e também de saber no que elas não diferiram, foi realizado o teste do Qui-quadrado, também disponível no SPSS (versão 19). A Tabela 14 apresenta somente os dados significativos em relação às diferenças de percepção encontradas, os demais dados não serão apresentados. O grau de significância adotado foi de $p < 0,05$.

Tabela 14 – Resultados dos testes Qui-quadrado: Categorias e Dimensões de Envolvimento

	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Tecnologia de Informação	0,033	0,013	0,009	0,004
Viagens e Eventos	0,022	0,009	0,005	0,040
Logística	0,002		0,003	0,040
Marketing e Vendas	-	0,007	-	0,028
Consultorias e Auditorias	0,002	-	-	0,033
Serviços Gerais	-	-	-	-
Benefícios	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados na Tabela 14 indicam que os clientes internos têm diferentes percepções do envolvimento do departamento de Compras. No caso de Tecnologia de informação e Viagens e Eventos, todas as dimensões de envolvimento são significativamente diferentes entre si. No caso da categoria de Logística, apenas a dimensão Serviço não apresenta significância. Marketing e Vendas têm em Serviço e Tempo as dimensões de envolvimento significativas. Consultorias e Auditorias têm em Especificação e Tempo. Serviços Gerais e Benefícios não apresentam diferenças significativas em nenhuma das quatro dimensões.

Em suma, os testes estatísticos realizados confirmaram a primeira hipótese (H1) de que o envolvimento do departamento de Compras, pelos indivíduos é diferente nas categorias Logística, Marketing e Vendas, Consultoria e Auditorias, Viagens e Eventos, Serviços Gerais e Benefícios para as dimensões de mercado, especificação, serviço e tempo. Isto quando cada categoria é comparada com outra, em pares e no caso da análise da categoria isoladamente. A percepção do grupo de clientes internos destes serviços profissionais não apresenta diferença significativa entre as categorias.

5.4.2 Verificação das demais Hipóteses

As hipóteses H2, H3 e H4 foram elaboradas no sentido de verificar se há relação entre as premissas da Relação Agente-Principal (Teoria da Agência) com as percepções dos indivíduos diante do envolvimento do departamento de Compras no processo de aquisição de serviços profissionais.

Para calcular esta relação, foi verificado inicialmente o grau de correlação existente entre as variáveis. O modelo de análise de correlação de Spearman foi o utilizado, com nível de significância de 0,01 e 0,05 (ver Tabela 15).

Tabela 15 – Análise de Correlação entre as variáveis dependentes e independentes: Pesquisa

Dependentes	Envolvimento Departamento de Compras				Relação Agente - Principal		
	Mercado	Especificação	Serviço	Tempo	Conflito	Assimetria	Risco
Mercado	1				-,155*	,087	,218**
Especificação	0	1			-,191**	,104	,487**
Serviço	0	0	1		-,046	,287**	,192**
Tempo	0	0	0	1	-,031	,163*	,222**
Independentes							
Conflito	-,155*	-,191**	-,046	-,031	1		
Assimetria	,087	,104	,287**	,163*	0	1	
Risco	,218**	,487**	,192**	,222**	0	0	1

** Correlação é significativa a 0.01

** Correlação é significativa a 0.05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados revelam, para as hipóteses:

H2: *O nível de envolvimento do departamento de Compras está relacionado com o conflito entre o cliente interno da categoria e o departamento de Compras.*

No caso, o envolvimento pelo conhecimento do mercado e pela capacidade de especificar apresenta uma leve correlação (HAIR *et al.*, 2005) com a premissa de Conflito entre Agente e Principal. Com isso, confirma-se parcialmente a hipótese.

H3: *O nível de envolvimento do departamento de Compras está relacionado com a assimetria de informações entre o cliente interno e o departamento de Compras.*

O envolvimento pelo serviço prestado pelo departamento de Compras apresenta uma correlação significativa, e o envolvimento por ganhar tempo no processo, uma leve correlação (HAIR *et al.*, 2005) com a premissa da Assimetria de Informações entre Agente e Principal. Com isso, confirma-se parcialmente a hipótese.

H4: *O nível de envolvimento do departamento de Compras está relacionado com o risco que o cliente interno percebe em acatar a decisão do departamento de Compras.*

Existem correlações da premissa da Aversão ao Risco do Principal em relação às ações do Agente em todas as dimensões de envolvimento. Leve correlação entre o serviço prestado, significativa com ganhar tempo e conhecer o mercado, e alta com a capacidade de especificar (HAIR *et al.*, 2005). Com isso, confirma-se a hipótese.

Nesta pesquisa, para verificar se existe uma relação entre cada uma das variáveis que compõem as quatro dimensões de envolvimento (variável dependente) com cada uma das três variáveis que compõem as dimensões da relação Agente-Principal: conflito, risco e assimetria da informação (variáveis independentes) foi adotado o procedimento de análise de regressão múltipla, uma técnica estatística que pode ser utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e as variáveis independentes (HAIR, *et al.*, 2005).

Para a análise de regressão ser confiável, é necessário adotar dois procedimentos: verificar se os dados da amostra atendem as quatro suposições necessárias para a utilização desse modelo estatístico e adotar um critério para a análise dos resultados por meio do poder estatístico (HAIR, *et al.*, 2005).

5.4.2.1 A verificação das suposições para a realização da análise de regressão

As suposições em análise de regressão múltipla se aplicam mais diretamente ao exame da variável estatística e da sua relação com a variável dependente. Desse modo, essas suposições devem ocorrer depois que o modelo de regressão tenha sido estimado. Elas compreendem a realização dos seguintes procedimentos:

- **Multicolinearidade:** Em um modelo de regressão pressupõe-se que as variáveis independentes tenham valores independentes, ou seja, que elas não sejam relacionadas com qualquer outra previsão, ou sejam sequenciadas por qualquer outra variável (HAIR, 2005). Ela é examinada por meio dos testes de tolerância. A tolerância é a quantidade de variância em uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes. Pequenos valores para a tolerância indicam problemas de colinearidade. O valor mínimo para ela é normalmente de 0,10.
- **Linearidade:** Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada às variáveis independentes. Ela é examinada por meio de gráficos de dispersão.
- **Homogeneidade de Variâncias:** Consiste em verificar se há variâncias desiguais (heteroscedasticidade). O diagnóstico é feito através de testes que possam identificar se uma variável está sendo afetada por outra dentro da regressão.
- **Normalidade da distribuição dos termos de erro:** O diagnóstico mais simples para o conjunto de variáveis independentes na equação é um histograma de resíduos, com uma verificação visual para uma distribuição que se aproxima da normal.

5.4.2.2 *A definição do poder estatístico para a análise dos dados*

Para que a interpretação do resultado da explicação da variável dependente pelas independentes seja significativa em um nível de 0,001 ou de 0,005, é necessário que essa explicação seja compatível com o seu poder estatístico. Esse é determinado pelo tamanho da amostra e pelo número de variáveis independentes a serem utilizadas no modelo (HAIR, 2005). A Tabela 3 apresenta o método para esta verificação.

- O poder estatístico sob a probabilidade de 0,80: Nesta pesquisa, a amostra tem 242 indivíduos e três variáveis independentes. Para que o coeficiente de determinação do modelo de regressão (R²) tenha o poder estatístico de 0,80 ele deverá detectar valores maiores ou iguais a 10 ou 12 para serem considerados estatisticamente significantes sob um nível de significância de 0,001 ou 0,005 (HAIR, 2005). Ver Tabela 3.

Tendo em vista as considerações sobre o modelo de regressão anteriormente expostas, a análise dos dados seguirá a partir de cada uma das variáveis dependentes: mercado, especificação, serviço e tempo.

5.4.2.3 *Hipóteses a serem testadas*

H2: *O nível de envolvimento do departamento de Compras está relacionado com o conflito entre o cliente interno da categoria e o departamento de Compras.*

H3: *O nível de envolvimento do departamento de Compras está relacionado com a assimetria de informações entre o cliente interno e o departamento de Compras.*

H4: *O nível de envolvimento do departamento de Compras está relacionado com o risco que o cliente interno percebe em acatar a decisão do departamento de Compras.*

Para este segundo teste das hipóteses, o procedimento adotado foi fazer a análise de cada variável dependente (Mercado, Especificação, Serviço e Tempo) separadamente com as variáveis independentes (Conflito, Assimetria e Risco). O objetivo é verificar se o modelo de regressão confirma as hipóteses, ao explicar a variação de cada variável dependente.

Por se tratarem de variáveis ordinais, o modelo de regressão adotado foi de Regressão categórica. Este espelha a regressão múltipla convencional, exceto que esta técnica também pode acomodar variáveis nominais e ordinais. Em particular, as variáveis nominais e ordinais são efetivamente transformadas em variáveis de intervalo. A análise de regressão múltipla é, então, aplicada a estas variáveis transformadas.

Existem diferenças na interpretação dos resultados da Regressão Categórica quando comparados à regressão múltipla convencional. A regressão tradicional fornece os valores betas não padronizados, erro padrão, e valores betas padronizados, T e valor de p associado a cada indicador. Regressão categórica difere em relação aos seguintes aspectos:

- a) nenhum dos valores não padronizados beta são fornecidos, porque todas as variáveis são padronizadas antes do processo ser realizado.
- b) os valores de F são fornecidos, em vez de valores de t.

Os índices adicionais também são fornecidos, incluindo correlações parciais:

- a) a correlação de ordem zero é simplesmente a correlação entre cada indicador e a variável dependente, após essas variáveis sofreram as transformações necessárias.
- b) importância, obviamente, indica a importância de cada indicador, usando medida Pratt. Esta medida é praticamente equivalente ao produto do coeficiente de regressão e correlação de ordem zero. Esse índice é usado principalmente para descobrir variáveis supressoras. Ou seja, no caso de um preditor produzir um beta relativamente alto, mas pouca importância. Esta situação sugere que a variável pode ter sido suprimida por outros preditores.

- c) em essência, as correlações parciais e parte são como as correlações de ordem zero, considerando o efeito dos outros preditores. A tolerância é utilizada para identificar os multicolinearidade.

5.4.2.3.1 A análise da variável dependente: Mercado

Análise da Tabela 16 permite verificar que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (razão F = 4,657; nível de probabilidade de 0,00). Há relação entre as variáveis.

Tabela 16 – **ANOVA** para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo conhecimento de mercado diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes

ANOVA

	Soma dos Quadrados	df	Média	F	Sig.
Regressão	66,112	18	3,673	4,657	,000
Residual	175,888	223	,789		
Total	242,000	241			

Variável Dependente: Mercado

Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 17 – Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo conhecimento de mercado diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes

R	R2	R2 Ajustado
,523	,273	,215

Variável Dependente: Mercado

Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos de R2 demonstram que o modelo explica 27% da variação ocorrida na variável dependente mercado pelas variáveis independentes contempladas. Mediante o poder

estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05, pode-se dizer que há uma relação entre as variáveis.

A Tabela 18 de coeficientes padronizados revela que a percepção de conflito é um indicador da do envolvimento do departamento de Compras devido ao conhecimento do mercado fornecedor, com um coeficiente beta de 0,326 (probabilidade de 0,000). A percepção da assimetria das informações também é significativa (0,000), tem um coeficiente beta de 0,447. A percepção da aversão ao risco também é significativa (0,011), tem um coeficiente beta de 0,152. Deste modo, a percepção das premissas da Teoria da Agência (conflito, assimetria e risco) são variáveis independentes que explicam significativamente o envolvimento do departamento de Compras devido ao conhecimento do mercado fornecedor.

Tabela 18 – Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente - Principal considerando-se a variável dependente mercado

	Coeficientes Padronizados		df	F	Sig.
	Beta	Estimativa do Erro			
Conflito	,326	,091	6	12,689	,000
Assimetria	,447	,097	6	21,370	,000
Risco	,152	,090	6	2,851	,011

Variável Dependente: Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 19 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente Mercado

	Correlações			Importância	Tolerância	
	<i>Zero-Order</i>	Parcial	<i>Part</i>		Depois da Transformação	Antes da Transformação
Conflito	,196	,346	,315	,234	,933	,995
Assimetria	,399	,446	,425	,652	,905	,993
Risco	,206	,170	,148	,114	,948	,998

Variável Dependente: Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão:

- Quanto à multicolinearidade: Os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela 19 revelam que os índices referentes a Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- Linearidade: Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada às variáveis independentes. Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama de dispersão da variável mercado com cada uma das três dimensões da relação Agente-Principal. Pelos resultados obtidos, nenhum padrão não linear foi apresentado (Gráficos 21, 22 e 23).
- Homogeneidade das variâncias: a análise do Beta e a da Importância, apresentados nas tabelas 18 e 19, indica não haver problemas de heterocedasticidade. A hierarquização das variáveis independentes pelo beta e a importância são as mesmas, com pouca variação sob o efeito da variável dependente. As correlações parciais e parte, que são as correlações de ordem zero corrigidas após o efeito dos preditores, confirmam a pouca variância.
- Normalidade da distribuição dos termos de erro: pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal. (ver Gráficos 24 e 25).

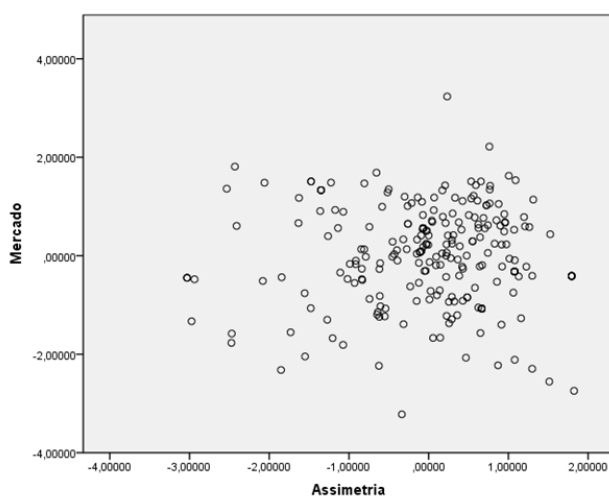


Gráfico 21 – Gráfico de dispersão da variável mercado diante da variável independente Assimetria
Fonte: Elaborado pelo autor.

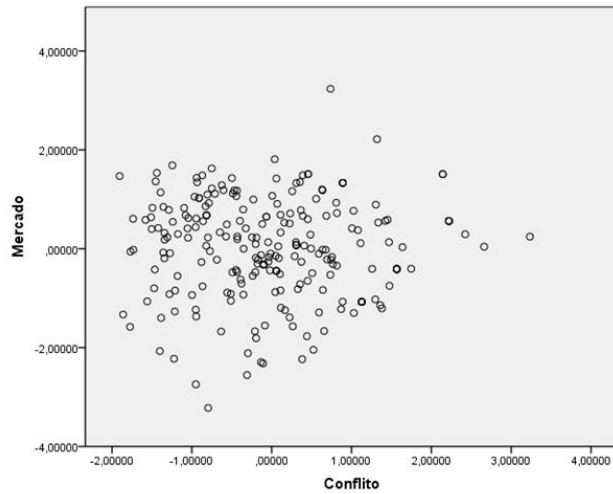


Gráfico 22 – Gráfico de dispersão da variável mercado diante da variável independente Conflito
Fonte: Elaborado pelo autor.

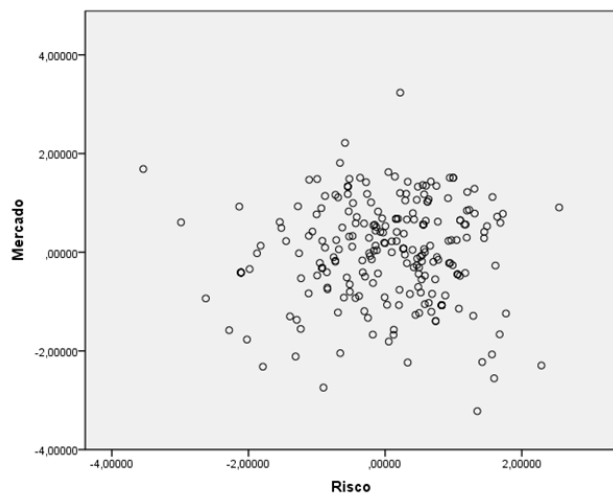


Gráfico 23 – Gráfico de dispersão da variável mercado diante da variável independente Risco
Fonte: Elaborado pelo autor.

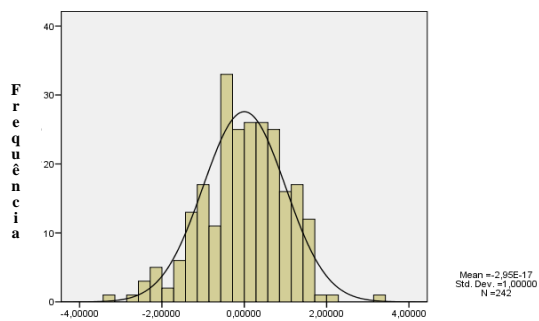


Gráfico 24 – Histograma da variável mercado
Fonte: Elaborado pelo autor.

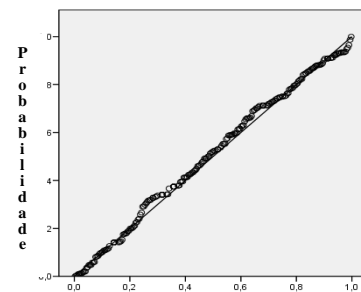


Gráfico 25 – Probabilidade normal de resíduos variável mercado
Fonte: Elaborado pelo autor.

Examinando-se as informações mostradas em todos os testes e gráficos que verificam a adequação dos dados ao modelo de regressão, conclui-se que ele não apresenta problemas visivelmente significativos que possam indicar violação das suposições de regressão múltipla.

Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que o modelo de regressão explica 27% da variação da variável dependente. Isto confirma que o envolvimento do departamento de Compras pelo cliente interno, na dimensão do conhecimento do mercado fornecedor pelo departamento de Compras, tem relação com as premissas da relação Agente-Principal (conflito, assimetria de informações, aversão ao risco).

5.4.2.3.2 A análise da variável dependente: Especificação

Verificando a Tabela 20, o modelo de regressão é estatisticamente significativo (razão F = 3,468; nível de probabilidade de 0,000). Há relação entre as variáveis.

Tabela 20 – **ANOVA** para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pela capacidade de especificar o serviço a ser adquirido diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes

ANOVA

	Soma dos Quadrados	df	Média	F	Sig.
Regressão	52,930	18	2,941	3,468	,000
Residual	189,070	223	,848		
Total	242,000	241			

Variável Dependente: Especificacao

Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 21 – Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada na capacidade de especificar o serviço a ser adquirido diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes

R	R2	R2 Ajustado
,468	,219	,156

Variável Dependente: Especificação

Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos de R2 revelam que o modelo explica 22% da variação ocorrida na variável dependente mercado pelas variáveis independentes contempladas. Mediante o poder estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05, pode-se dizer que há uma relação entre as variáveis.

A Tabela 22 de coeficientes padronizados demonstra que a percepção de conflito é um indicador do envolvimento do departamento de Compras devido à capacidade de especificar o serviço a ser adquirido, com um coeficiente beta de 0,128 (probabilidade de 0,000). A percepção da assimetria das informações também é significativa (0,000), tem um coeficiente beta de 0,284. A percepção da aversão ao risco também é significativo (0,000), tem um coeficiente beta de - 0,258. Deste modo, a percepção das premissas da Teoria da Agência (conflito, assimetria e risco) são variáveis independentes que explicam significativamente o envolvimento do departamento de Compras devido à capacidade deste saber especificar o que será adquirido.

Tabela 22 – Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente - Principal considerando-se a variável dependente especificação

	Coeficientes Padronizados		df	F	Sig.
	Beta	Erro Padrão			
Conflito	,128	,060	6	4,528	,000
Assimetria	,284	,063	6	20,541	,000
Risco	-,258	,062	6	17,369	,000

Variável Dependente: Especificação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 23 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente Especificação

	Correlações			Importância	Tolerância	
	<i>Zero-Order</i>	Parcial	<i>Part</i>		Depois da Transformação	Antes da Transformação
Conflito	,174	,141	,126	,102	,972	,995
Assimetria	,380	,290	,268	,495	,889	,993
Risco	-,342	-,269	-.247	,403	,913	,998

Variável Dependente: Especificação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão:

- Quanto à multicolinearidade: Os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela 23 revelam que os índices referentes a Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- Linearidade: Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada às variáveis independentes. Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama de dispersão da variável especificação com cada uma das três dimensões da relação Agente-Principal. Pelos resultados obtidos, nenhum padrão não linear foi apresentado (Gráficos 26, 27 e 28).
- Homogeneidade das variâncias: a análise do Beta e a da Importância, apresentados nas tabelas 22 e 23, indica não haver problemas de heterocedasticidade. A hierarquização das variáveis independentes pelo beta e a importância são as mesmas, com pouca variação sob o efeito da variável dependente. As correlações parciais e parte, que são as correlações de ordem zero corrigidas após o efeito dos preditores, confirmam a pouca variância.
- Normalidade da distribuição dos termos de erro: pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal (Gráficos 29 e 30).

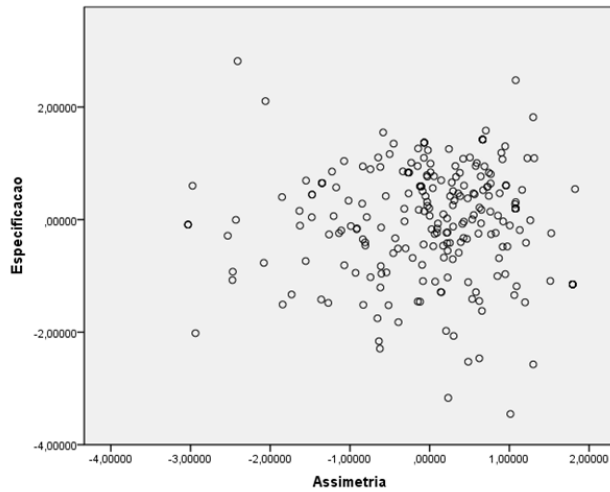


Gráfico 26 – Gráfico de dispersão da variável especificação diante da variável independente Assimetria
Fonte: Elaborado pelo autor.

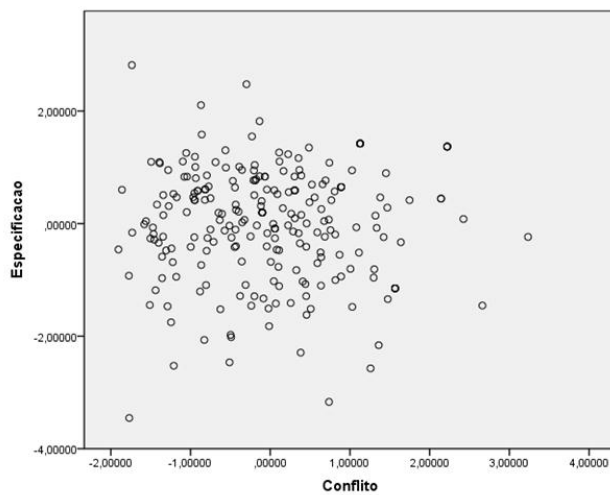


Gráfico 27 – Gráfico de dispersão da variável especificação diante da variável independente Conflito
Fonte: Elaborado pelo autor.

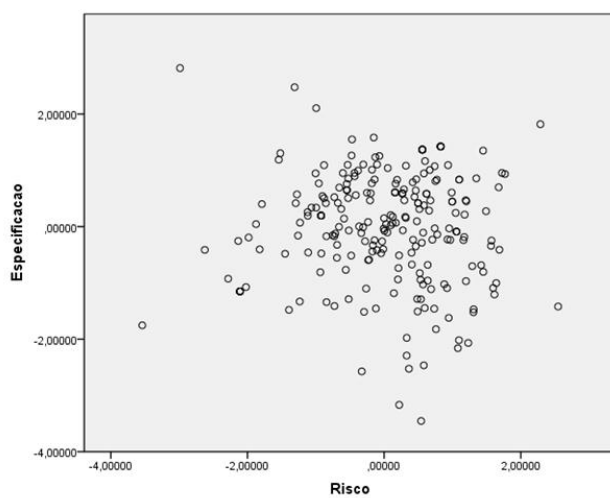


Gráfico 28 – Gráfico de dispersão da variável especificação diante da variável independente Risco
Fonte: Elaborado pelo autor.

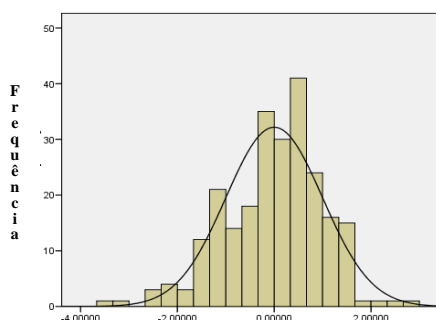


Gráfico 29 – Histograma da variável especificação
Fonte: Elaborado pelo autor.

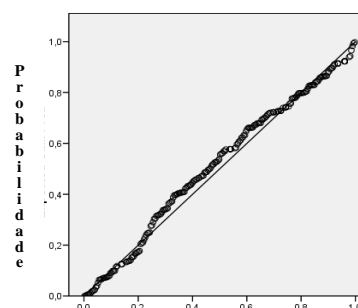


Gráfico 30 – Probabilidade normal de resíduos variável especificação
Fonte: Elaborado pelo autor.

Examinando-se as informações apresentadas em todos os testes e gráficos que verificam a adequação dos dados ao modelo de regressão, conclui-se que ele não apresenta problemas visivelmente significativos que possam indicar que as suposições de regressão múltipla foram violadas.

Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que o modelo de regressão explica 22% da variação da variável dependente. Isto confirma que o envolvimento do departamento de Compras pelo cliente interno, na dimensão de ter a capacidade de especificar o serviço a ser adquirido pelo departamento de Compras, tem relação com as premissas da relação Agente-Principal (conflito, assimetria de informações, aversão ao risco).

5.4.2.3.3 A análise da variável dependente: Serviço

Com a análise da Tabela 24, verifica-se que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (razão $F = 5,003$; nível de probabilidade de 0,000). Há relação entre as variáveis.

Tabela 24 – **ANOVA** para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pela prestação de serviço percebida diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes

ANOVA

	Soma dos Quadrados	df	Média	F	Sig.
Regressão	69,612	18	3,867	5,003	,000
Residual	172,388	223	,773		
Total	242,000	241			

Variável Dependente: Serviço

Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 25 - Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pela prestação de serviço percebida diante das premissas da Relação Agente - Principal como variáveis independentes

R	R 2	R2 Ajustado
,536	,288	,230

Variável Dependente: Serviço

Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos de R2 revelam que o modelo explica 29% da variação ocorrida na variável dependente mercado pelas variáveis independentes contempladas. Mediante o poder estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05, pode-se dizer que há uma relação entre as variáveis.

A Tabela 26 de coeficientes padronizados revela que a percepção de conflito é um indicador do envolvimento do departamento de Compras devido à prestação de serviço percebida, com um coeficiente beta de 0,341 (probabilidade de 0,000). A percepção da assimetria das informações também é significativa (0,000), tem um coeficiente beta de 0,316. A percepção da aversão ao risco também é significativa (0,000), tem um coeficiente beta de -0,318. Deste modo, a percepção das premissas da Teoria da Agência (conflito, assimetria e risco) são

variáveis independentes que explicam significativamente o envolvimento do departamento de Compras devido à prestação de serviço percebida.

Tabela 26 – Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente-Principal considerando-se a variável dependente serviço

	Coeficientes Padronizados		df	F	Sig.
	Beta	Erro Padrão			
Conflito	,341	,057	6	35,791	,000
Assimetria	,316	,057	6	30,737	,000
Risco	-,318	,057	6	31,614	,000

Variável Dependente: Serviço

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 27 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente serviço

	Correlação			Importância	Tolerância	
	<i>Zero-Order</i>	Parcial	<i>Part</i>		Depois da Transformação	Antes da Transformação
Conflito	,297	,372	,338	,352	,984	,995
Assimetria	,273	,348	,313	,300	,984	,993
Risco	-,315	-,352	-,318	,348	1,000	,998

Variável Dependente: Serviço

Fonte: Elaborado pelo autor.

A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão:

- Quanto à multicolinearidade: Os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela 27 revelam que os índices referentes à Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- Linearidade: Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada às variáveis independentes. Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama

de dispersão da variável serviço com cada uma das três dimensões da relação Agente-Principal. Pelos resultados obtidos, nenhum padrão não linear foi apresentado (Gráficos 31, 32 e 33).

- Homogeneidade das variâncias: a análise do Beta e a da Importância, apresentados nas tabelas 26 e 27, indica não haver problemas de heterocedasticidade. A hierarquização das variáveis independentes pelo beta e a importância são as mesmas, com pouca variação sob o efeito da variável dependente. As correlações parciais e parte, que são as correlações de ordem zero corrigidas após o efeito dos preditores, confirmam a pouca variância.
- Normalidade da distribuição dos termos de erro: pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal (Gráficos 34 e 35).

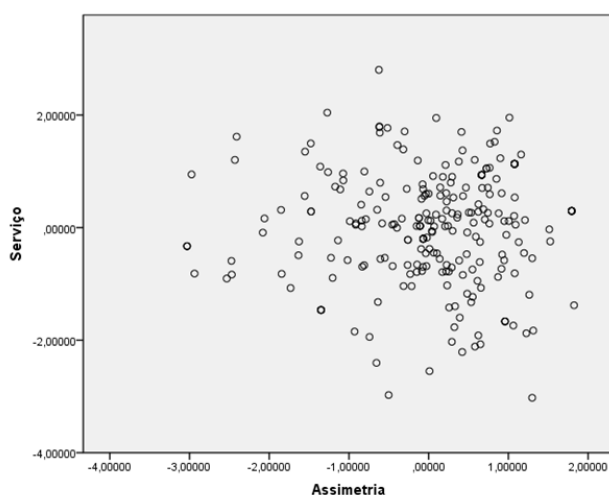


Gráfico 31 – Gráfico de dispersão da variável serviço diante da variável independente Assimetria
Fonte: Elaborado pelo autor.

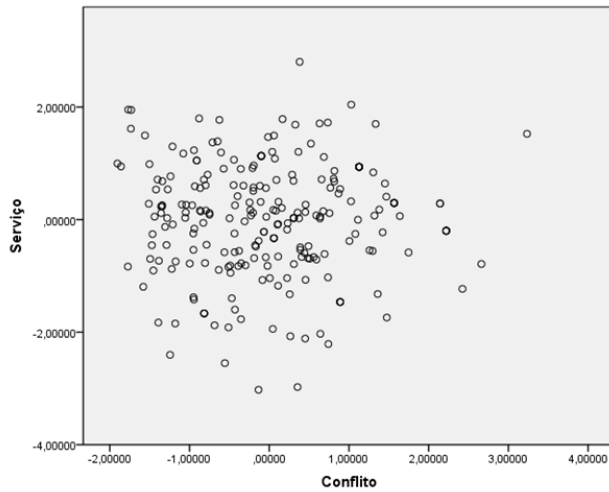


Gráfico 32 – Gráfico de dispersão da variável serviço diante da variável independente Conflito
Fonte: Elaborado pelo autor.

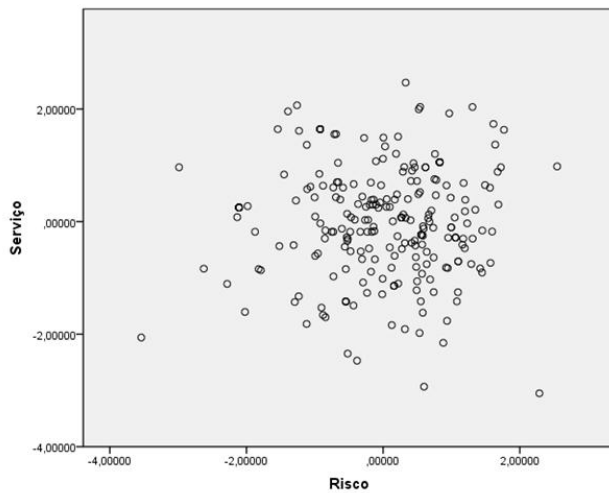


Gráfico 33 – Gráfico de dispersão da variável serviço diante da variável independente Risco
Fonte: Elaborado pelo autor.

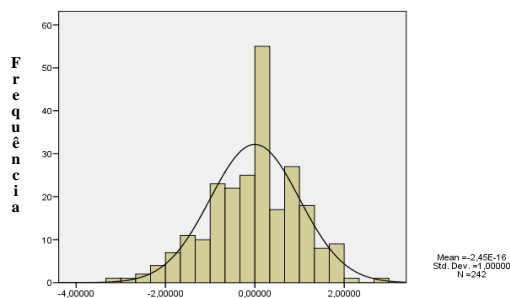


Gráfico 34 – Histograma da variável serviço
Fonte: Elaborado pelo autor.

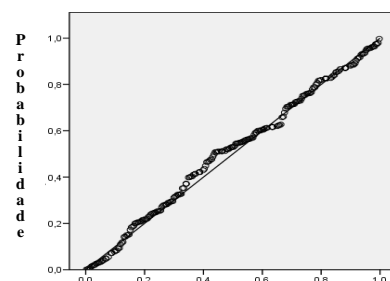


Gráfico 35 – Probabilidade normal de resíduos variável serviço
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com as informações apresentadas em todos os testes e gráficos que verificam a adequação dos dados ao modelo de regressão, conclui-se que ele não apresenta problemas visivelmente significativos que possam indicar que as suposições de regressão múltipla foram violadas.

Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que o modelo de regressão explica 29% da variação da variável dependente. Isto confirma que o envolvimento do departamento de Compras pelo cliente interno, na dimensão de prestar um serviço ao cliente interno, tem relação com as premissas da relação Agente-Principal (conflito, assimetria de informações, aversão ao risco).

5.4.2.3.4 A análise da variável dependente: Tempo

Examinando-se a Tabela 28, verifica-se que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (razão F = 3,064; nível de probabilidade de 0,000). Ou seja, há relação entre as variáveis.

Tabela 28 – **ANOVA** para o modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo ganho de tempo no processo de aquisição diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes

ANOVA

	Soma dos Quadrados	df	Média	F	Sig.
Regressão	47,988	18	2,666	3,064	,000
Residual	194,012	223	,870		
Total	242,000	241			

Variável Dependente: Tempo
Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 29 – Resumo do modelo de regressão para os indivíduos baseada no envolvimento pelo ganho de tempo no processo de aquisição percebido diante das premissas da Relação Agente-Principal como variáveis independentes

R	R2	R2 Ajustado
,445	,198	,134

Variável Dependente: Tempo
Indicadores: Conflito Assimetria Risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos de R2 revelam que o modelo explica 20% da variação ocorrida na variável dependente mercado pelas variáveis independentes contempladas. Mediante o poder estatístico de 0,80 e do nível de significância de 0,05, pode-se dizer que há uma relação entre as variáveis.

A Tabela 30 de coeficientes padronizados revela que a percepção de conflito é um indicador do envolvimento do departamento de Compras devido à prestação de serviço percebida, com um coeficiente beta de 0,307 (probabilidade de 0,000). A percepção da assimetria das informações também é significativa (0,000), tem um coeficiente beta de 0,316. A percepção da aversão ao risco também é significativa (0,000), tem um coeficiente beta de 0,252. Deste modo, a percepção das premissas da Teoria da Agência (conflito, assimetria e risco) são variáveis independentes que explicam significativamente o envolvimento do departamento de Compras devido à prestação de serviço percebida.

Tabela 30 - Coeficientes beta para a regressão das dimensões de percepção das premissas da Relação Agente-Principal considerando-se a variável dependente tempo

	Coeficientes Padronizados		df	F	Sig.
	Beta	Erro Padrão			
Conflito	,307	,064	6	23,234	,000
Assimetria	,316	,064	6	24,474	,000
Risco	,252	,060	6	17,520	,000

Variável Dependente: Tempo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 31 – Resultados da Tolerância para verificação da Multicolinearidade – variável dependente tempo

	Correlações			Importância	Tolerância	
	<i>Zero-Order</i>	Parcial	<i>Part</i>		Depois a Transformação	Antes da Transformação
Conflito	,187	,307	,289	,290	,888	,995
Assimetria	,236	,314	,297	,376	,883	,993
Risco	,264	,270	,251	,335	,991	,998

Variável Dependente: Tempo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A confiabilidade dos resultados obtidos pressupõe que os dados da amostra tenham sido adequados às suposições do modelo de regressão:

- Quanto à multicolinearidade: Os testes estatísticos de colinearidade apresentados na Tabela 31 revelam que os índices referentes a Tolerância não apresentam problemas de multicolinearidade no modelo.
- Linearidade: Relação que representa o grau em que a variável dependente é associada às variáveis independentes. Ela foi examinada por meio da elaboração do diagrama de dispersão da variável serviço com cada uma das três dimensões da relação Agente-Principal. Pelos resultados obtidos, nenhum padrão não linear foi apresentado (Gráficos 36, 37 e 38).

- Homogeneidade das variâncias: a análise do Beta e a da Importância, apresentados nas tabelas 30 e 31, mostra que a hierarquização das variáveis independentes pelo beta e a importância não são as mesmas. Pelo Beta, conflito tem maior coeficiente que risco, e na Importância, as posições se invertem. As correlações parciais e parte, que são as correlações de ordem zero corrigidas após o efeito dos preditores, confirmam esta alteração na hierarquização. Como a situação de uma variável ser sido suprimida por outros preditores é no caso de um preditor produzir um beta relativamente alto, mas com pouca importância, considera-se não haver problemas de heterocedasticidade, pois não é este o caso, apesar da alteração da hierarquização.
- Normalidade da distribuição dos termos de erro: pelo histograma de resíduos percebe-se que a distribuição que se aproxima da normal (Gráficos 39 e 40).

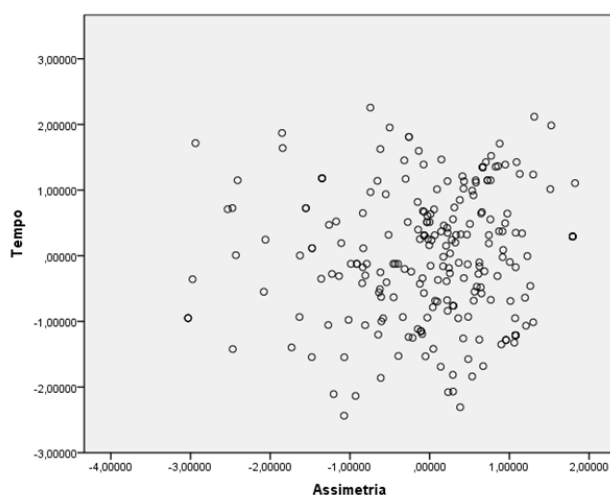


Gráfico 36 – Gráfico de dispersão da variável tempo diante da variável independente Assimetria
Fonte: Elaborado pelo autor.

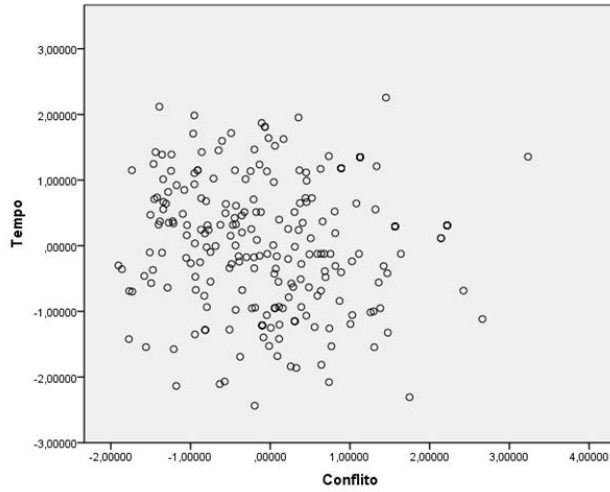


Gráfico 37 – Gráfico de dispersão da variável tempo diante da variável independente Conflito
 Fonte: Elaborado pelo autor.

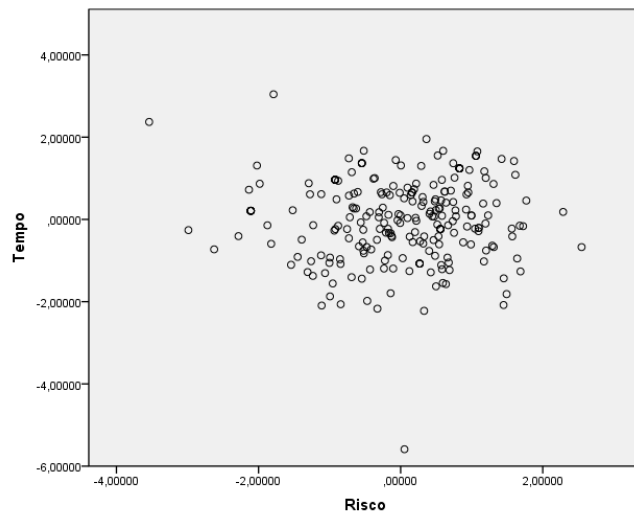


Gráfico 38 – Gráfico de dispersão da variável tempo diante da variável independente Risco
 Fonte: Elaborado pelo autor.

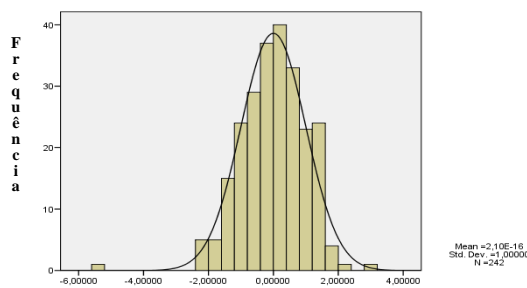


Gráfico 39 – Histograma da variável tempo
 Fonte: Elaborado pelo autor.

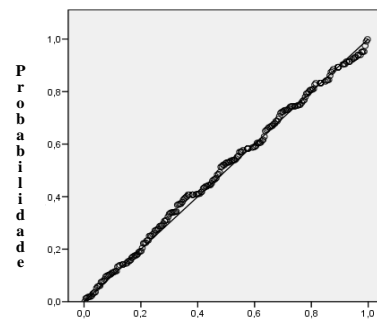


Gráfico 40 – Probabilidade normal de resíduos variável tempo
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Examinando-se as informações mostradas em todos os testes e gráficos que verificam a adequação dos dados ao modelo de regressão, conclui-se que ele não apresenta problemas visivelmente significativos que possam indicar que as suposições de regressão múltipla foram violadas.

Tendo em vista que os dados da amostra estão de acordo com as suposições do modelo de regressão, pode-se dizer que o modelo de regressão explica 20% da variação da variável dependente. Isto confirma que o envolvimento do departamento de Compras pelo cliente interno, na dimensão de ganhar tempo no processo de aquisição para o cliente interno, tem relação com as premissas da relação Agente-Principal (conflito, assimetria de informações, aversão ao risco).

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Os mesmos procedimentos foram adotados para a análise e tratamento dos dados adicionais recebidos pela pesquisa quantitativa: análise descritiva dos dados (caracterização das empresas e dos respondentes); teste de normalidade das variáveis, processo de validação das escalas; análise descritiva das dimensões das variáveis e discussão dos resultados.

6.1 Análise descritiva dos dados

Conforme já citado, a análise descritiva tem por finalidade apresentar e resumir as informações coletadas de tal maneira que possam ser analisadas (SHESKIN, 2004), através das tabelas e gráficos, com características das empresas e dos indivíduos pesquisados.

6.1.1 Amostra das respostas recebidas dos profissionais da área de Compras

Não era objetivo inicial da pesquisa analisar a percepção dos profissionais da área de Compras, pois a coleta de dados deste grupo não estava prevista no planejamento da pesquisa. Mas, durante o processo de coleta de dados, das 519 respostas recebidas, 152 foram coletadas e identificadas como sendo de profissionais da área. Esta amostra não permite estatisticamente testar as mesmas hipóteses por categorias de Compras, pois somente duas atingiram um mínimo de respostas igual ou superior a 20 (Tabela 6, página 100).

As categorias relacionadas diretamente com a produção, e não de serviços profissionais, é que produziram amostras significativas. Conforme também já apresentado, das respostas recebidas dos clientes internos, 101 eram relativas a estas categorias, e, portanto, não foram utilizadas na análise dos dados para testar as hipóteses iniciais da pesquisa.

Estes fatos geraram a possibilidade de aumentar a contribuição da pesquisa, comparando as percepções dos clientes internos com as dos profissionais que lhes atendem.

Na revisão da literatura apresentada neste trabalho, conforme Bals, Hartmann e Ritter (2009), o departamento de Compras é visto pelo cliente interno como uma área apta a suportar Compras de materiais e serviços para a produção, mas não Compras de serviços profissionais. Estas categorias não relacionadas diretamente à produção são as que as organizações menos conhecimento possuem a respeito dos riscos e custos associados (JØRGENSEN *et al.*, 2011).

Analisando os dados da Tabela 32, a amostra de 519 respostas pode ser analisada agrupando as percepções dos clientes internos e dos profissionais de Compras pelo tipo de Compras realizadas: Diretamente ou Indiretamente relacionadas à produção.

Tabela 32 - Dados das respostas recebidas por tipo de Compras: clientes internos e profissionais de Compras

Percepções : Por Tipo de Compras	Clientes Internos	Profissionais de Compras	Total
Diretamente Relacionadas à Produção	103 Ok, > 20	58 Ok, > 20	161
Indiretos (Serviços Profissionais)	264 Ok, > 20	94 Ok, > 20	358
	367	152	519

Fonte: Elaborado pelo autor.

Encontra-se, também na literatura, que a gestão do processo de Compras é parte importante na busca pela vantagem competitiva das empresas (IRELAND, 2005), através de reduções de custos, sem a perda da qualidade. Boer, Pop Sitar e Holmen (2003) apontam que as economias possíveis, com o envolvimento de um departamento de Compras nas contratações, podem ser de grande vulto. As atividades de Compras interferem no resultado das empresas, sendo diretamente relacionadas com a complexidade e o ambiente que a empresa está inserida (LAIOS; MOSCHURIS, 2001), bem como com o tipo de produto ou serviço a ser comprado (XIDEAS; MOSCHURIS, 1998). Pelo impacto que Compras causa no resultado das empresas, três análises, considerando a amostra total das 519 respostas, foram realizadas, sempre comparando em cada uma as percepções dos clientes internos com os dos profissionais de Compras. Estas análises tiveram como unidade de análise as empresas para as quais os respondentes trabalham. A primeira análise, conforme dados da Tabela 33, é pela

origem de capital da empresa, se a mesma é multinacional ou nacional, com uma amostra a ser analisada de 492 respostas.

Tabela 33 – Dados das respostas recebidas por origem do capital das empresas: clientes internos e profissionais de Compras

Comparação de Percepções : Empresa Multinacional e Nacional	Clientes Internos	Profissionais de Compras	Total	Amostra
Multinacional	112 Ok, > 20	169 Ok, > 20	281	492
Nacional	120 Ok, > 20	91 Ok, > 20	211	
Fundação, Estatal, Cooperativa, Não Informado	10 N/A	17 N/A	27	
	242	277	519	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda análise, com os dados da tabela 34, é feita pela faixa de faturamento das empresas respondentes, onde 347 respostas foram processadas.

Tabela 34 - Dados das respostas recebidas pelo faturamento das empresas: clientes internos e profissionais de Compras

Comparação de Percepções : Por Faturamento	Clientes Internos	Profissionais de Compras	Total	
Acima de R\$ 1 Bilhão	95 Ok, > 20	70 Ok, > 20	165	347
Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 Bilhão	71 Ok, > 20	21 Ok, > 20	92	
Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões	60 N/A	30 N/A	90	
Menor que R\$ 100 milhões	141 N/A	31 N/A	172	
	367	152	519	

Fonte: Elaborado pelo autor.

E a terceira última análise, conforme a tabela 35 é pelo tipo de indústria a que as empresas pertencem: manufatura ou serviços. Amostra composta de 513 respostas.

Tabela 35 - Dados das respostas recebidas pela indústria a que as empresas pertencem: clientes internos e profissionais de Compras

Comparação de Percepções : Por Tipo de Indústria	Clientes Internos	Profissionais de Compras	Total
Manufatura	181 Ok, > 20	87 Ok, > 20	268
Serviços	181 Ok, > 20	64 Ok, > 20	245
Manufatura e Serviços (Privado)	4 N/A	1 N/A	5
Não Informado	1 N/A	0 N/A	1
	367	152	519

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.1.2 Caracterização das amostras das empresas pela contribuição adicional

Além dos dados já apresentados, que, nesta pesquisa, caracterizam as empresas pelos seus dados de faturamento, empresa nacional ou multinacional e tipo de indústria, são apresentados a seguir gráficos com demais dados obtidos, sendo feita uma síntese com o perfil predominante dos mesmos.

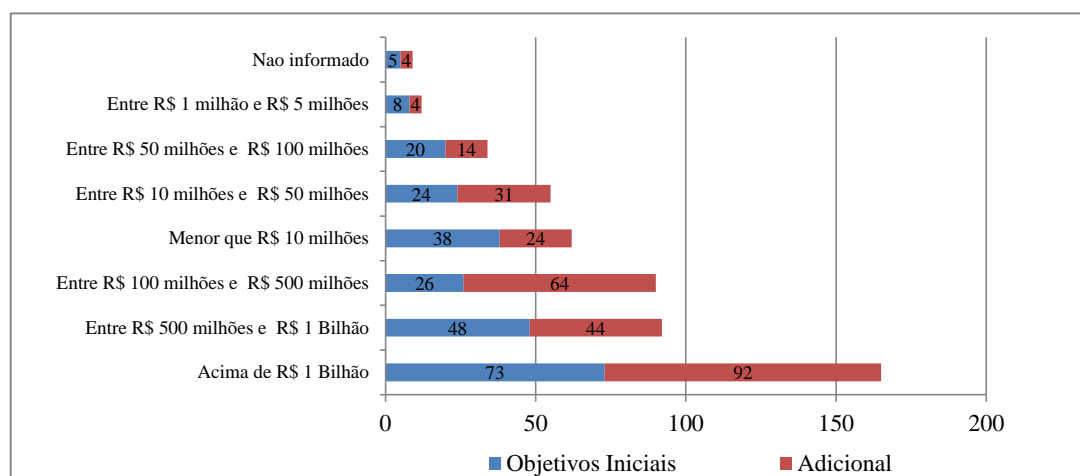


Gráfico 41 – Faturamento anual das empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

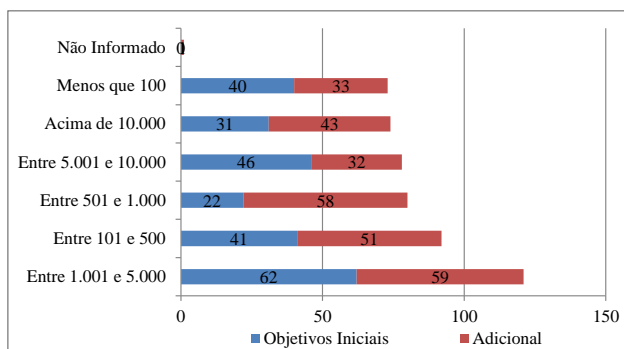


Gráfico 42 – Número de funcionários das empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

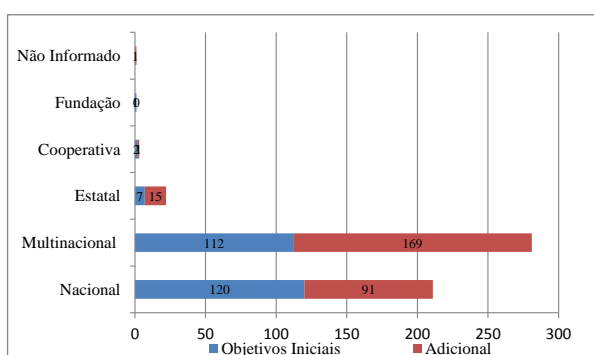


Gráfico 43 – Origem do capital das empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

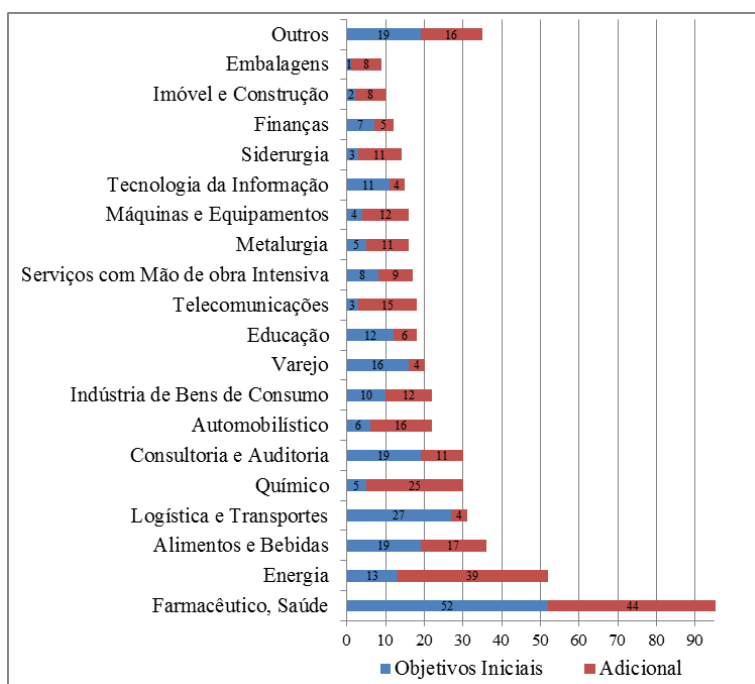


Gráfico 44 – Setores da economia a que empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

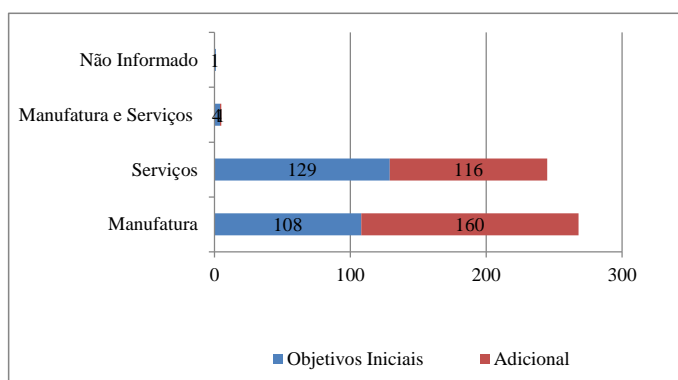


Gráfico 45 – Tipo de indústria a qual as empresas da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil da amostra das empresas teve alterações significativas, quando comparado à amostra dos respondentes clientes internos válida para os objetivos iniciais da pesquisa:

- No caso do perfil de faturamento, empresas entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões superaram o grupo de faturamento anual menor que R\$ 10 milhões.
- Em número de funcionários, o grupo de 501 a 1.000 passou a ser mais representativo do que o de 5.001 a 10.000.
- As empresas nacionais deixaram de ser a maioria da amostra, sendo que as multinacionais representam 51% da nova amostra.
- Os setores Energia, Alimentos e Bebidas, Automobilístico, Químico, Telecomunicações, Metalurgia, Siderurgia, Máquinas e Equipamentos, foram os que mais cresceram em representatividade na nova amostra.

6.1.3 Caracterização dos indivíduos na nova amostra

A caracterização dos indivíduos, nesta nova amostra, dá-se pela comparação dos dados da amostra válida para os objetivos iniciais da pesquisa, quanto aos seguintes itens: sexo, idade,

escolaridade, formação profissional, tempo de experiência profissional, e cargo que ocupa. Seguem os gráficos e tabelas com os dados comparativos, e a síntese com o perfil predominante dos mesmos.

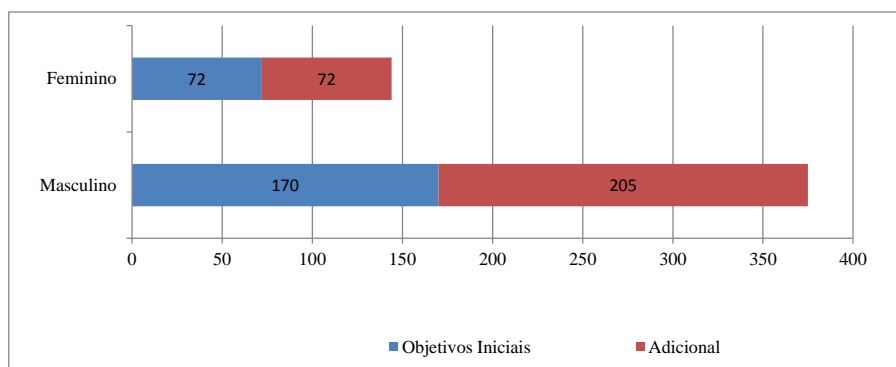


Gráfico 46 – Distribuição por sexo dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

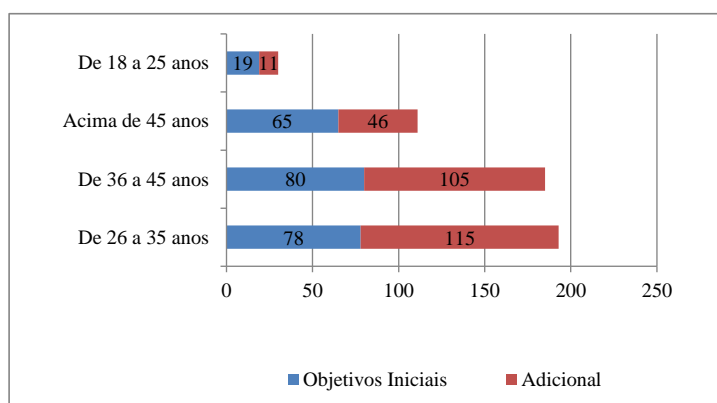


Gráfico 47 – Distribuição por faixa de idade dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

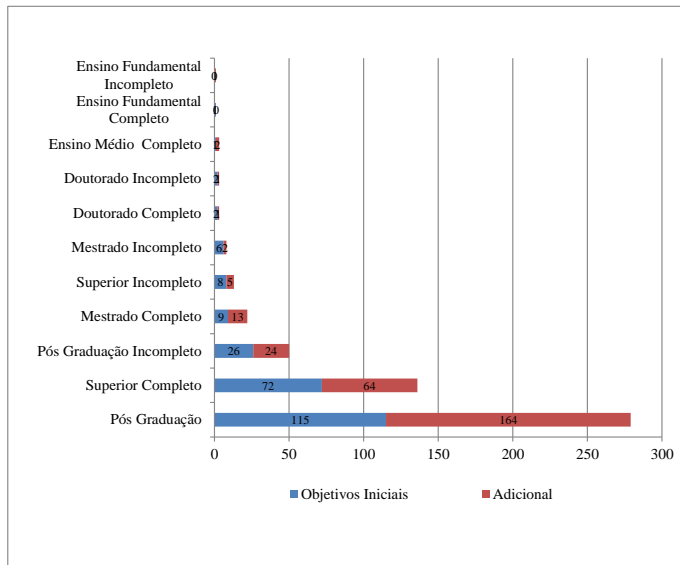


Gráfico 48 – Distribuição por escolaridade dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos
Fonte: Elaborado pelo autor.

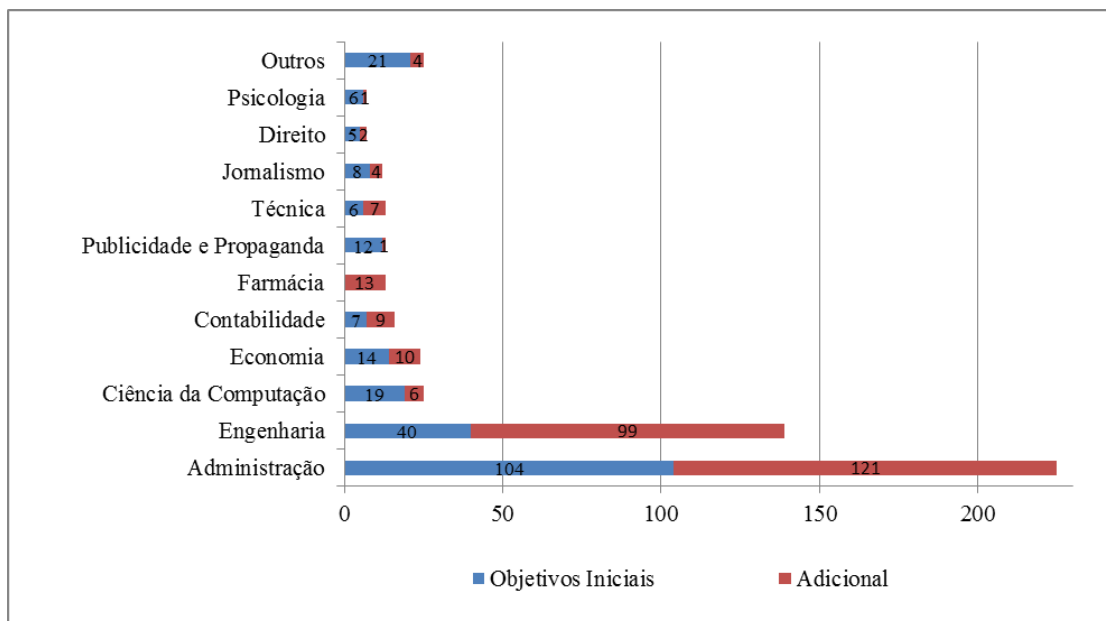


Gráfico 49 – Distribuição por formação profissional dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos
Fonte: Elaborado pelo autor.

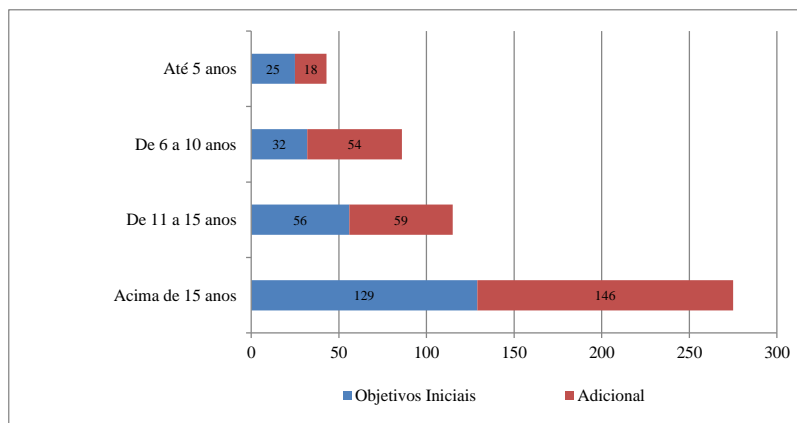


Gráfico 50 – Distribuição por tempo de experiência profissional dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

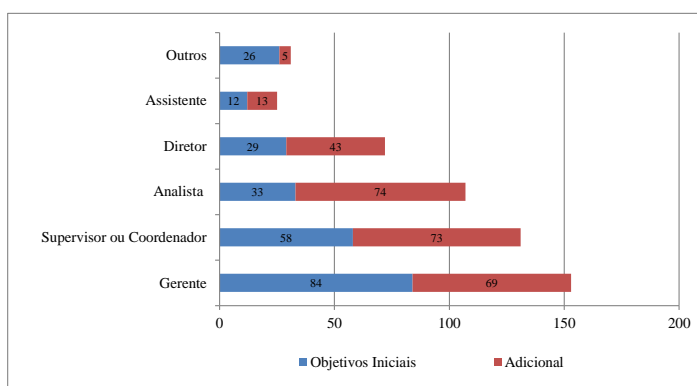


Gráfico 51 – Distribuição por cargo ocupado na empresa dos respondentes da amostra comparando as respostas dos profissionais de Compras com as dos clientes internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A nova amostra é mais jovem (idade) do que a que foi utilizada para os objetivos iniciais da empresa, e isto reflete também na distribuição dos cargos, pois a participação de analistas aumentou significativamente (de 33 para 74). É, também, formada por mais representantes do sexo masculino (72%) Em termos de escolaridade, experiência profissional e formação as proporções se mantiveram.

6.2 Teste de normalidade das variáveis independentes e dependentes

Com a nova amostra também, através de testes propostos por Kolmogorov-Smirnov, constatou-se que as variáveis em estudo não têm uma distribuição normal e, por isso, os testes de comparação entre as médias não puderam ser realizados pela Análise Multivariada de Variância (MANOVA), e sim por meio de testes não paramétricos.

6.3 Validade das Escalas para a nova Amostra

Assim como na amostra utilizada para os objetivos iniciais da pesquisa, o processo de validação das escalas utilizadas na pesquisa (Envolvimento do Departamento de Compras e relação Principal-Agente) foi realizado por meio de dois procedimentos: verificação do número de fatores obtidos pela análise fatorial e verificação da rotação e interpretação dos fatores, através da técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória (AFE) disponível no programa estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS versão 13). Considerou-se, também, para verificar o número de fatores obtidos, os critérios de observar o resultado do gráfico *scree plot* e o de observar o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Components*.

E, por último, verificou-se a rotação e a interpretação dos fatores. A rotação utilizada foi a Varimax e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,5 consideradas cargas de maior significância prática (HAIR, 2005).

6.3.1 O teste scree plot

Ao usar o critério da raiz latente, onde o fator a ser extraído deve explicar a variância de pelo menos uma variável (HAIR, 2005), o resultado obtido confirmou o realizado com a amostra utilizada para testar as hipóteses da pesquisa: três fatores para a Relação Agente Principal (RAP) e quatro fatores para as dimensões de envolvimento (EDC).

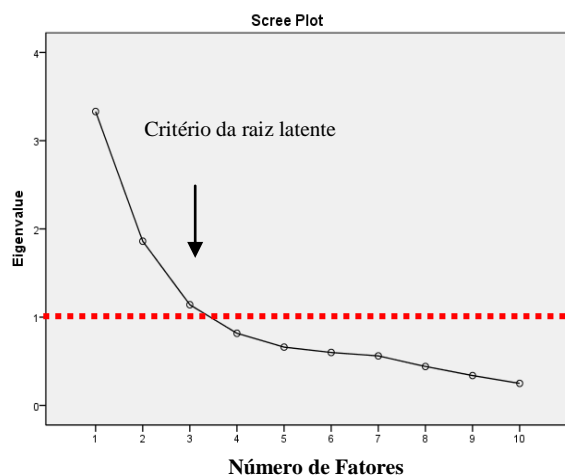


Gráfico 52 – *Scree plot*: extração de fatores do instrumento Relação Agente-Principal: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras
Fonte: Elaborado pelo autor.

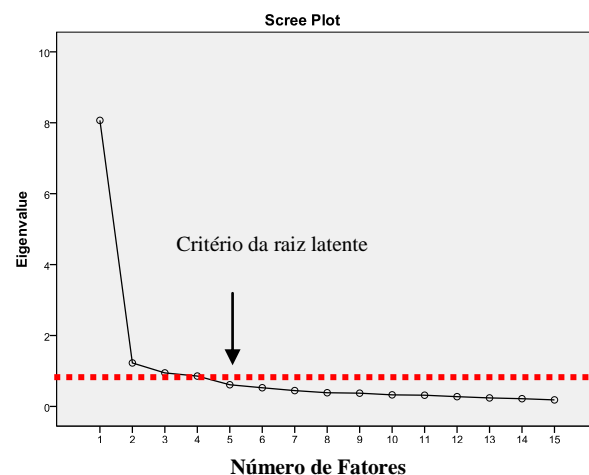


Gráfico 53 – *Scree plot*: extração de fatores do instrumento do Envolvimento do Departamento de Compras: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras
Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.2 Resultado do Modelo Fatorial

De acordo com o resultado do modelo fatorial adotado, no caso, o *Principal Components*, também se confirmaram os três fatores obtidos no caso de RAP e quatro, no caso de EDP, conforme os Quadros 12 e 13, respectivamente.

	Fator		
	1	2	3
2.3 tenho um relacionamento positivo com o departamento de compras.		,740	
2.4 tenho uma forte carga de trabalho e o departamento de compras economiza tempo em processos desta natureza.		,767	
2.5 estou disposto a aceitar a orientação do departamento de compras, ao final do processo.		,661	
2.7 sou inibido pelo departamento de compras a expor minha opinião de como deve ser conduzido o processo.			,735
2.8 as minhas necessidades e interesses não são levadas em consideração pelo departamento de compras.			,747
2.9 não chego a um acordo com o departamento de compras em questões críticas levantadas ao longo do processo.			,745
2.11 invisto meu tempo na discussão com o departamento de compras de meus planos estratégicos.	,587		
2.12 alerto imediatamente o departamento de compras, caso algo importante ocorra em relação ao processo.	,802		
2.16 informo ao departamento de compras caso minhas preferências por produtos ou serviços sofram mudanças.	,865		
2.17 compartilho com o departamento de compras mudanças significativas no ambiente do serviço a ser contratado.	,833		

Quadro 12 – Matriz fatorial exploratória da escala Relação Agente-Principal: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras
Fonte: Elaborado pelo autor.

	Fator			
	1	2	3	4
3.1 pesquisou, analisou e forneceu informações sobre o mercado e os fornecedores.		,673		
3.2 discutiu e apresentou alternativas com o objetivo de satisfazer as minhas necessidades através da identificação de fornecedores.		,733		
3.6 identificou e apresentou novos fornecedores (emergentes) para o processo.		,814		
3.7 resolveu os problemas relacionados com os fornecedores durante o processo, sem a necessidade de minha intervenção.		,663		
3.13 entendeu as minhas necessidades, traduzindo-as em especificações passadas aos fornecedores.			,562	
3.14 discuti pontualmente minhas necessidades com os fornecedores, dentro dos prazos que necessito.			,809	
3.15 melhorou continuamente a condução de processos desta natureza			,688	
3.16 respondeu de imediato às minhas dúvidas e questionamentos durante o processo.			,784	
3.22 consegui criar cláusulas contratuais que preservam o cumprimento do serviço em caso de problemas com os fornecedores.	,767			
3.23 agregou mais valor ao dinheiro investido no serviço a ser prestado.	,643			
3.24 soube minimizar problemas jurídicos e legais através do processo.	,867			
3.25 ajudou a reduzir o risco pertinente ao fornecedor.	,793			
3.30 fez a avaliação das propostas recebidas dos fornecedores junto comigo.				,670
3.31 notificou todos os fornecedores participantes a respeito do resultado do processo, ao seu final.				,821
3.32 organizou e liderou todas as reuniões ao longo do processo.				,709

Quadro 13 – Matriz fatorial exploratória da escala Envolvimento do Departamento de Compras: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras
Fonte: Elaborado pelo autor.

O total da variância explicada no caso de RAP foi 63,32% e no caso de EDC, 73,97%, conforme as tabelas 36 e 37 apresentadas a seguir.

Tabela 36 – Total da Variância Explicada para a Relação Agente-Principal: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras

Fator	Eigenvalues			Extração			Rotação		
	Total	% de Variância	Acumulado %	Total	% de Variância	Acumulado %	Total	% de Variância	Acumulado %
1	3,330	33,304	33,304	3,330	33,304	33,304	2,604	26,037	26,037
2	1,861	18,607	51,911	1,861	18,607	51,911	1,960	19,602	45,638
3	1,141	11,409	63,320	1,141	11,409	63,320	1,768	17,681	63,320
4	,817	8,172	71,492						
5	,661	6,605	78,097						
6	,600	5,998	84,095						
7	,561	5,612	89,708						
8	,441	4,412	94,120						
9	,338	3,381	97,501						
10	,250	2,499	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 37 – Total da Variância Explicada para o Envolvimento do Departamento de Compras: amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras

Fator	Eigenvalues			Extração			Rotação		
	Total	% de Variância	Acumulado %	Total	% de Variância	Acumulado %	Total	% de Variância	Acumulado %
1	8,067	53,781	53,781	8,067	53,781	53,781	3,174	21,160	21,160
2	1,226	8,175	61,956	1,226	8,175	61,956	2,953	19,689	40,849
3	,945	6,303	68,259	,945	6,303	68,259	2,743	18,283	59,132
4	,856	5,710	73,969	,856	5,710	73,969	2,225	14,836	73,969
5	,611	4,074	78,042						
6	,527	3,513	81,555						
7	,446	2,976	84,531						
8	,386	2,574	87,105						
9	,374	2,494	89,599						
10	,326	2,175	91,774						
11	,317	2,110	93,884						
12	,275	1,836	95,720						
13	,240	1,599	97,319						
14	,218	1,454	98,773						
15	,184	1,227	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.3 Extração, rotação e interpretação dos fatores: Comparação Pré Teste, Pesquisa e Amostra incluindo respostas dos profissionais de Compras

Com a mesma metodologia já utilizada, foi realizada a rotação e a interpretação dos fatores pela rotação Varimax. Manteve-se nos fatores somente itens com carga fatorial acima de 0,5, por serem melhores representantes do fator. Utilizaram-se os itens resultantes do Pré-Teste e da Amostra da pesquisa inicial, ou seja, 10 itens no caso de RAP e 17 itens no caso de EDC. Na Tabela 38 são apresentados os comparativos dos resultados das escalas com as amostras: Pré Teste, Pesquisa, e incluindo as respostas dos profissionais de Compras. Tanto no alpha de Cronbach como na Variância explicada, os resultados são próximos.

Tabela 38 – Interpretação dos Fatores – Pré Teste, Pesquisa e Amostra comparando com a amostra que inclui os profissionais de Compras

Escala	Fatores	Itens	alpha de <i>Crombach</i>			Variância Explicada		
			Pré teste	Pesquisa**	Pesquisa***	Pré teste	Pesquisa**	Pesquisa***
Relação Agente Principal	Fator 1: Assimetria	2.11	0,779	0,792	0,792	33,58%	33,25%	33,30%
		2.12						
		2.16						
		2.17						
	Fator 2: Conflito	2.7	0,670	0,774	0,654	18,56%	21,13%	18,61%
		2.8						
		2.9						
	Fator 3: Risco	2.3	0,665	0,691	0,656	11,53%	12,37%	11,41%
		2.4						
2.5								
17 itens	Total	10	Total			63,68%	66,74%	63,32%
Envolvimento Depto De Compras	Fator 1: Serviço	3.22	0,899	0,891	0,888	57,76%	48,63%	53,78%
		3.23						
		3.24						
		3.25						
	Fator 2: Especificação	3.13	0,918	0,870	0,891	8,28%	8,87%	8,18%
		3.14						
		3.15						
		3.16						
	Fator 3: Mercado Fornecedor	3.1	0,871	0,813	0,843	5,97%	8,05%	6,30%
		3.2						
		3.6						
		3.7						
	Fator 4: Tempo	3.30	0,807	0,775	0,792	5,22%	6,71%	5,71%
		3.31						
		3.32						
36 itens	Total	17	Total			77,23%	72,26%	73,97%

* Amostra de 197 respostas de Estudantes de Pós Graduação

** Amostra de 242 respostas de Clientes Internos do Depto de Compras

*** Amostra de 519 respostas de Clientes Internos do Depto de Compras e de Profissionais do Departamento de Compras

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4 Verificação das hipóteses

Seguem-se os resultados dos testes não paramétricos que serviram para verificar se as percepções dos clientes internos do Departamento de Compras diferem significativamente das percepções dos profissionais de Compras, com o objetivo de testar as seguintes hipóteses:

H5: Existe diferença nas percepções do envolvimento do departamento de Compras por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento.

Sendo que a hipótese Nula é: não existe diferença nas percepções do envolvimento do departamento de Compras por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento – ou seja, as médias não são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento.

H6: Existe diferença nas percepções sobre a relação Agente Principal por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento.

Sendo que a hipótese Nula é: não existe diferença nas sobre a relação Agente Principal por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento – ou seja, as médias não são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento.

Estes testes foram realizados em quatro situações:

- Por tipo de Compras: Indireta e Diretamente relacionados à produção;
- Por origem de capital das empresas: Nacionais e Multinacionais;
- Pelo Faturamento anual das empresas;
- Por tipo de indústria: Manufatura ou Serviços.

6.4.1 Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Tipo de Compras

Como a amostra não é normal, para testar a primeira comparação foi utilizado teste Não Paramétrico. Assim, puderam-se comparar as amostras das respostas dos profissionais de Compras com a dos clientes internos, testando a hipótese nula de que possuem distribuições iguais contra a hipótese de que possuem distribuições diferentes. Para valores obtidos nos p-value menores que o nível de significância de 5% ($p\text{-value} \leq \alpha$) a hipótese nula é rejeitada.

Para verificar as diferenças do envolvimento do departamento de Compras dos indivíduos considerando-se o tipo de Compras, foi realizado o Teste de Mann-Whitney, com o objetivo de comparar duas amostras independentes: os clientes internos e os profissionais do departamento de Compras.

Como resultado, apresentou dados significativos em relação às quatro dimensões do envolvimento: especificação, mercado, serviço e tempo.

Tabela 39 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, por tipo de Compras

a

Direto Indireto		Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Direto	Mann-Whitney	1457,00	1690,00	2094,50	1726,00
	Wilcoxon	6813,00	7046,00	7450,50	7082,00
	Z	-	-	-	-
	Asymp. Sig. (2-	,00	,00	,00	,00
Indireto	Mann-Whitney	6328,00	9546,00	8135,00	7498,50
	Wilcoxon	41308,00	44526,00	43115,00	42478,50
	Z	-	-	-	-
	Asymp. Sig. (2-	,00	,00	,00	,00

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras?

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste estatístico realizado confirmou a hipótese (H5) de que o envolvimento do departamento de Compras tem percepções diferentes nas quatro dimensões do envolvimento. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do

departamento, mesmo para Compras diretamente relacionadas com a produção (Direto), como para as de serviços profissionais (Indireto).

No caso do teste da hipótese H6, a mesma também foi confirmada: as percepções da Relação Agente-Principal são diferentes por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento de Compras. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento, mesmo para Compras diretamente relacionadas com a produção (Direto) como para as de serviços profissionais (Indireto). O resultado do teste apresentou dados significativos em relação às três premissas da Relação Agente Principal: conflito, assimetria das informações e risco.

Tabela 40 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente - Principal, por tipo de Compras

Direto Indireto		Conflito	Assimetria	Risco
Direto	Mann-Whitney U	1942,000	1467,000	2163,500
	Wilcoxon W	7298,000	6823,000	7519,500
	Z	-3,780	-5,506	-2,970
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003
Indireto	Mann-Whitney U	9532,000	6780,500	7894,000
	Wilcoxon W	44512,000	41760,500	42874,000
	Z	-3,442	-6,775	-5,392
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras ?

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.2 Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Empresas

O mesmo teste foi aplicado para verificar as diferenças do envolvimento do departamento de Compras dos indivíduos considerando-se variáveis das empresas respondentes, com o objetivo de comparar duas amostras independentes: os clientes internos e os profissionais do departamento de Compras. As variáveis consideradas foram origem do capital, faturamento e tipo de indústria.

6.4.2.1 Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Origem Capital

O resultado da aplicação do Teste de Mann-Whitney apresentou dados significativos em relação a três dimensões do envolvimento, no caso de empresas nacionais: especificação, mercado e tempo. No caso das multinacionais, todas as dimensões tiveram resultados significativos. Como já apresentado anteriormente, o grupo de empresas que se classificaram como Fundação ou Estatal não possui dados para a realização do teste.

Tabela 41 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, pela origem do capital das empresas

1.5 Como classifica:origem do Capital Empresa?		Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Nacional	Mann-Whitney	2619,00	3270,50	2981,00	2937,00
	Wilcoxon	16647,00	17298,50	17009,00	16965,00
	Z	-	-	-	-
	Asymp. Sig. (2-	,00	,24	,04	,03
Multinacional	Mann-Whitney	3369,00	5892,00	5194,50	5020,50
	Wilcoxon	21135,00	23658,00	22960,50	22786,50
	Z	-	-	-	-
	Asymp. Sig. (2-	,00	,00	,00	,00
Fundação, Cooperativa, Não Informado	Mann-Whitney	56,00	4,50	57,50	22,50
	Wilcoxon	134,00	82,50	135,50	100,50
	Z	-	-	-	-
	Asymp. Sig. (2-	,06	,00	,07	,00
	Exact Sig. [2*(1- Sig.)	,10 ^a	,00 ^a	,11 ^a	,00 ^a

^a. Amostra insuficiente

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras?

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste estatístico realizado confirmou parcialmente a hipótese (H5) para as empresas nacionais e totalmente para as empresas multinacionais, de que o envolvimento do departamento de Compras tem percepções diferentes nas dimensões do envolvimento. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento, tanto no grupo de empresas nacionais como multinacionais. A única dimensão que não confirmou a hipótese H5 foi a de serviço, no caso das empresas nacionais.

No caso do teste da hipótese H6, a mesma foi confirmada quase que totalmente para ambos os grupos: as percepções da Relação Agente-Principal são diferentes por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento de Compras, tanto em empresas nacionais, como em multinacionais. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento. O resultado do teste apresentou dados significativos em relação às três premissas da Relação Agente-Principal: conflito, assimetria das informações e risco. Mas no grupo de empresas nacionais, a percepção sobre o risco não se mostrou significativamente diferente.

Tabela 42 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente - Principal, pela origem do capital das empresas

1.5 Como classifica:origem do Capital Empresa?:		Conflito	Assimetria	Risco
Nacional	Mann-Whitney U	2891,000	2668,500	3106,000
	Wilcoxon W	16919,000	16696,500	17134,000
	Z	-2,236	-2,891	-1,613
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,025	,004	,107
Multinacional	Mann-Whitney U	6435,000	4009,000	5778,000
	Wilcoxon W	24201,000	21775,000	23544,000
	Z	-3,707	-7,645	-4,770
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Fundação, Estatal, Cooperativa, Não Informado	Mann-Whitney U	44,000	39,000	25,500
	Wilcoxon W	122,000	117,000	103,500
	Z	-2,371	-2,798	-3,551
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,018	,005	,000
	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,025 ^a	,012 ^a	,001 ^a

a. Amostra insuficiente

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras?

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.2.2 Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Faturamento

Aplicando o mesmo teste para verificar as diferenças do envolvimento do departamento de Compras dos indivíduos considerando-se a faixa de faturamento das empresas, Teste de Mann-Whitney, comparando duas amostras independentes: os clientes internos e os profissionais do departamento de Compras.

Como resultado, apresentou dados significativos em relação às quatro dimensões do envolvimento: especificação, mercado, serviço e tempo, considerando faturamento acima de R\$ 100 milhões anuais.

Tabela 43 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, pela faixa de faturamento das empresas

1.1 Qual a faixa de faturamento da empresa?		Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Acima de R\$ 1 Bilhão	Mann-Whitney U	1470,500	2374,500	2194,500	2045,500
	Wilcoxon W	6030,500	6934,500	6754,500	6605,500
	Z	-6,325	-3,249	-3,914	-4,644
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000
Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 Bilhão	Mann-Whitney U	336,000	338,500	236,000	378,000
	Wilcoxon W	2892,000	2894,500	2792,000	2934,000
	Z	-3,993	-3,934	-4,902	-3,596
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões	Mann-Whitney U	276,000	561,000	613,000	386,000
	Wilcoxon W	2106,000	2391,000	2443,000	2216,000
	Z	-5,581	-2,988	-2,547	-4,672
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,003	,011	,000
Entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões	Mann-Whitney U	10,000	38,500	10,500	38,500
	Wilcoxon W	475,000	503,500	475,500	503,500
	Z	-2,772	-1,245	-2,718	-1,237
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,006	,213	,007	,216
	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,004 ^a	,262 ^a	,004 ^a	,262 ^a
Entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões	Mann-Whitney U	248,000	204,500	223,500	238,000
	Wilcoxon W	1151,000	1107,500	314,500	329,000
	Z	-,529	-1,448	-1,012	-,738
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,597	,148	,311	,461
Entre R\$ 5 milhões e R\$ 10 Milhões	Mann-Whitney U	196,000	273,500	238,500	286,000
	Wilcoxon W	1471,000	1548,500	1513,500	1561,000
	Z	-1,921	-,498	-1,133	-,266
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,055	,618	,257	,791
Nao informado	Mann-Whitney U	5,000	5,500	5,500	3,000
	Wilcoxon W	33,000	33,500	33,500	6,000
	Z	-,655	-,467	-,451	-1,246
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,513	,640	,652	,213
	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,667 ^a	,667 ^a	,667 ^a	,333 ^a

a. Amostra insuficiente.

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras?

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste estatístico realizado confirmou a hipótese (H5) de que o envolvimento do departamento de Compras tem percepções diferentes nas quatro dimensões do envolvimento. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento, para empresas que faturam acima de R\$ 500 milhões por ano.

Tabela 44 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente-Principal, pela faixa de faturamento das empresas

1.1 Qual a faixa de faturamento da empresa?		Conflito	Assimetria	Risco
Acima de R\$ 1 Bilhão	Mann-Whitney U	2840,500	1700,000	2336,000
	Wilcoxon W	7400,500	6260,000	6896,000
	Z	-1,650	-5,551	-3,371
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,099	,000	,001
Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 Bilhão	Mann-Whitney U	212,000	206,500	357,500
	Wilcoxon W	2768,000	2762,500	2913,500
	Z	-5,142	-5,192	-3,717
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões	Mann-Whitney U	541,500	341,500	474,500
	Wilcoxon W	2371,500	2171,500	2304,500
	Z	-3,189	-4,930	-3,794
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000
Entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões	Mann-Whitney U	23,500	22,000	32,000
	Wilcoxon W	488,500	487,000	497,000
	Z	-2,021	-2,231	-1,545
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,043	,026	,122
	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,048 ^a	,042 ^a	,146 ^a
Entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões	Mann-Whitney U	258,500	220,000	258,500
	Wilcoxon W	1161,500	311,000	1161,500
	Z	-,302	-1,093	-,296
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,762	,275	,767
Entre R\$ 5 milhões e R\$ 10 Milhões	Mann-Whitney U	275,000	238,500	238,000
	Wilcoxon W	1550,000	1513,500	1513,000
	Z	-,459	-1,142	-1,144
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,646	,253	,253
Nao informado	Mann-Whitney U	5,000	4,000	6,500
	Wilcoxon W	8,000	7,000	34,500
	Z	-,609	-,926	-,156
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,543	,355	,876
	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,667 ^a	,500 ^a	,889 ^a

a. Amostra Insuficiente

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras?

Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso do teste da hipótese H6, pelos dados da Tabela 45, a mesma foi parcialmente confirmada para o grupo de empresas com faturamento acima de R\$ 1 bilhão, pois a premissa conflito não apresentou média significativa. No caso de empresas de R\$ 500 milhões até R\$ 1 bilhão, a hipótese foi totalmente confirmada: as percepções da Relação Agente-Principal são diferentes por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento de Compras. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento, considerando faturamento acima de R\$ 100 milhões anuais. O resultado do teste apresentou dados significativos em relação às três premissas da Relação Agente Principal: conflito, assimetria das informações e risco, apenas com a exceção já comentada do conflito em empresas acima de R\$ 1 bilhão.

6.4.2.3 Percepções Profissionais e Clientes Internos de Compras: Indústria

A última aplicação do teste para verificar as diferenças do envolvimento do departamento de Compras dos indivíduos foi considerando o tipo de indústria, comparando duas amostras independentes: os clientes internos e os profissionais do departamento de Compras.

Tabela 45 – Teste Hipótese 5 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre Envolvimento do Departamento de Compras, pelo tipo de indústria das empresas

1.3 Como classifica o tipo de indústria		Especificacao	Serviço	Mercado	Assimetria
Manufatura	Mann-Whitney U	3773,500	4744,000	5364,500	3111,500
	Wilcoxon W	20244,500	21215,000	21835,500	19582,500
	Z	-7,106	-5,441	-4,337	-8,254
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
Serviços	Mann-Whitney U	3127,000	4781,000	3897,000	4139,500
	Wilcoxon W	19598,000	21252,000	20368,000	20610,500
	Z	-5,634	-2,171	-4,021	-3,537
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,030	,000	,000
Manufatura e Serviços	Mann-Whitney U	1,000	1,500	,500	2,000
	Wilcoxon W	11,000	11,500	10,500	12,000
	Z	-,791	-,373	-1,118	,000
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,429	,709	,264	1,000
	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,800 ^a	,800 ^a	,400 ^a	1,000 ^a

a. Amostra Insuficiente

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como resultado, apresentou dados significativos em relação às quatro dimensões do envolvimento: especificação, mercado, serviço e tempo, considerando ambas as indústrias, serviços e manufatura.

O teste estatístico realizado confirmou a hipótese (H5) de que o envolvimento do departamento de Compras tem percepções diferentes nas quatro dimensões do envolvimento. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento, tanto para empresas de serviços como manufatura.

Tabela 46 – Teste Hipótese 6 (Mann-Whitney) Percepções de Clientes internos e Profissionais de Compras sobre as premissas da Relação Agente - Principal, pelo tipo de indústria das empresas

Test		b		
1.3 Como classifica o tipo de indústria?		Conflit	Assimetri	Risc
Manufatur	Mann-Whitney	4748,00	3111,50	4972,00
	Wilcoxon	21219,00	19582,50	21443,00
	Z	-	-	-
	Asymp. Sig. (2-	,000	,000	,000
Serviço	Mann-Whitney	5261,50	4139,50	4139,50
	Wilcoxon	21732,50	20610,50	20610,50
	Z	-	-	-
	Asymp. Sig. (2-	,262	,000	,000
Manufatura e	Mann-Whitney	,000	2,00	,000
	Wilcoxon	10,00	12,00	1,00
	Z	-	,000	-
	Asymp. Sig. (2-	,136	1,00	,147
	Exact Sig. [2*(1-Sig.)	,400 ^a	1,00 ^a	,400 ^a

a. Amostra Insuficiente

Variável: 1.6 Você é profissional do departamento de Compras?

Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso do teste da hipótese H6, conforme os dados da Tabela 46, a mesma foi parcialmente confirmada para o grupo de empresas de serviços, pois a premissa conflito não apresentou resultado significativo. No caso de empresas de manufatura, a hipótese foi totalmente confirmada: as percepções da Relação Agente-Principal são diferentes por parte dos clientes internos e dos profissionais do departamento de Compras. As médias são significativamente diferentes entre os clientes internos e os profissionais do departamento, considerando tanto

empresas de serviços como de manufatura. O resultado do teste apresentou dados significativos em relação às três premissas da Relação Agente Principal: conflito, assimetria das informações e risco, apenas com a exceção já comentada do conflito em empresas de serviços.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse trabalho teve como objetivo geral analisar a influência do tipo de contrato entre o cliente interno (Principal) e o departamento de Compras (Agente) no envolvimento deste nos processos de contratação de serviços profissionais. A intenção nessa análise foi a de tentar responder à seguinte questão: O departamento de Compras, Agente, é envolvido pelo cliente interno, Principal, independentemente do serviço profissional a ser contratado no processo de recompra modificada? O tipo de envolvimento tem relação com o contrato entre o Agente e o Principal?

Primeira Hipótese

O primeiro objetivo da pesquisa foi verificar se existe diferença no envolvimento do departamento de Compras conforme a categoria de serviços profissionais a ser contratada. Segmentar os gastos diretos e indiretos em categorias é considerado como um desafio (CARTER *et al.*, 2003) já que os gastos indiretos têm sido menos discutidos na literatura que os diretamente relacionados com a produção (IRELAND, 2005). A classificação das categorias de Compras relativas a gastos indiretos e, dentro delas, de serviços profissionais foi feita nesta pesquisa baseada na literatura disponível (BOER *et al.*, 2003; CARTER *et al.*, 2003; SONMEZ; MOORHOUSE, 2010).

Com os dados coletados, após realização de pesquisa quantitativa, resultados foram obtidos. Foram realizados três testes estatísticos: o primeiro comparou as respostas de clientes internos de todas as categorias, no caso o grupo de indiretos – serviços profissionais, para verificar se as médias nas diferentes dimensões do envolvimento eram significativamente diferentes; o segundo foi o ranqueamento das diferenças das médias entre as categorias, por cada dimensão de envolvimento; e o terceiro foi o teste que comparou categoria a categoria.

O primeiro teste estatístico demonstrou que não existe diferença significativa, em nenhuma das dimensões de envolvimento, quando comparadas todas as respostas da amostra de clientes internos envolvidos com a compra dos serviços profissionais categorizados nesta pesquisa. Isto significa dizer que as percepções dos clientes internos sobre as quatro dimensões de envolvimento são as mesmas, independentemente da categoria. Ou seja, dentro

do universo de compra de indiretos, as percepções não diferem, e, mais especificamente, não diferem por serviço profissional a ser contratado. Este é um primeiro resultado da pesquisa, que vai de encontro com Boer e Pop Sitar (2001) e Boer *et al.* (2003), que afirmam que todas as categorias não relacionadas diretamente com o produto devem ser, sim, tratadas da mesma maneira. Ellram e Tate (2012) também afirmam que o envolvimento deve ser o mesmo, independentemente da categoria.

O segundo teste foi realizado, mediante a análise da média de respostas dos indivíduos. Foi possível identificar que algumas categorias têm resultados diferentes, dependendo da dimensão de envolvimento.

Nos resultados desta pesquisa, analisando o ranqueamento das médias, tem maior envolvimento do departamento de Compras a seguinte ordem decrescente das categorias: Benefícios, Logística, Serviços Gerais, Viagens e Eventos, Tecnologia da Informação, Consultorias e Auditorias e Marketing e Vendas.

Tate *et al.* (2010) apresentam pesquisa onde os clientes internos da categoria de Serviços de Marketing preferem ter um relacionamento com seus fornecedores o mais customizado possível, criando uma forte aliança. Os resultados da análise da média das respostas apontam que os clientes internos desta categoria apresentam a menor aceitação de que o departamento de Compras tem conhecimento para entender as especificações necessárias para a execução dos serviços; os profissionais de Marketing são os clientes internos que menos envolvem o departamento de Compras por este poder prestar um serviço, de acordo com os dados da pesquisa. Quando analisados os resultados categoria a categoria, Marketing apresenta envolvimento significativamente diferente que categorias como Viagens e Eventos e Benefícios, no caso de especificação; em economia de tempo difere significativamente também de Viagens e Eventos; e no caso de Serviços, novamente difere de Benefícios.

A categoria dos clientes internos que lidam com a aquisição de serviços relacionados a proporcionar benefícios aos colaboradores das empresas é a que tem a maior percepção que o departamento de Compras é envolvido, pois sabe especificar os serviços. Os dados da análise da média das respostas também indicam que para clientes internos de Benefícios, há um envolvimento maior do que nas demais categorias, por reconhecer que o departamento de Compras é um prestador de serviços. Na análise estatística que comparou categoria a

categoria, esta categoria foi a que mais mostrou resultados significativamente diferentes que as demais, nas dimensões mercado, serviço e especificação.

A categoria Tecnologia de Informação foi a que não apresentou nenhuma diferença significativa tanto na análise da média das respostas, quanto no teste estatístico categoria a categoria. Nordenflycht (2010) afirma que os fornecedores desta categoria são agrupados como consultores de gestão, ou seja, os clientes internos usualmente convocam o departamento de Compras para auxiliar no processo de contratação.

A categoria Logística demonstrou que tem, no departamento de Compras, um conhecedor do potencial do mercado fornecedor. Segundo Vaidyanathan (2005), os clientes internos buscam, na contratação de serviços de logística, objetivos como a redução de custos, o que está fortemente relacionado ao tradicional papel do departamento de Compras (BENITO, 2010).

As categorias Consultoria e Auditorias, Viagens e Eventos e Serviços gerais, apresentaram diferenças significativas, quando comparadas à categoria Benefícios, sendo que Viagens e Eventos também apresentaram diferenças significativas com Logística, Serviços Gerais e Marketing e Vendas. Dentre estas categorias, Consultorias e Auditorias apresentaram resultados pouco representativos, o que pode indicar que os clientes internos tradicionalmente relutam em envolver o departamento de Compras nos processos desta categoria (WERR; PEMER, 2007).

O terceiro teste verificou se as dimensões de envolvimento possuem diferenças significativas em cada uma das categorias de Compras, isoladamente. Este teste confirmou a Hipótese 1, com os resultados demonstrando que categorias como Benefícios e Serviços Gerais não apresentam diferenças significativas entre as dimensões de envolvimento. Já Marketing e Vendas e Tecnologia da Informação tem diferenças significativas de percepções em todas as dimensões. As demais categorias apresentam em pelo menos duas dimensões diferenças com significância estatística.

Tanto na pesquisa de Jørgensen *et al.* (2011), quanto os resultados aqui apresentados, verifica-se que as organizações que menos têm conhecimento a respeito dos riscos e custos

associados à aquisição são aquelas que apresentaram o menor envolvimento com o departamento de Compras.

A primeira hipótese, portanto, se confirma, pois as percepções pela compra de serviços profissionais, por categoria, apresentam diferença entre as médias das dimensões de envolvimento, numa análise detalhada entre as médias, e comparando categoria a categoria.

Demais hipóteses testadas

As demais hipóteses que foram testadas tinham como objetivo verificar a relação do envolvimento, em cada uma das suas dimensões (variáveis dependentes), com as premissas da teoria da agência (variáveis independentes).

Zu e Kaynak (2012) sugerem que, em vez de tentar uniformizar a cadeia de suprimentos para a abordagem de gestão para todos os fornecedores, as empresas precisam escolher mecanismos de gestão diferentes para diferentes fornecedores. As premissas da teoria da agência podem, segundo os autores, influenciar a forma como as empresas projetam e fazem a gestão de seus sistemas para as cadeias de fornecimento.

Com a realização do teste de correlação entre as variáveis dependentes (mercado, especificação, serviço e tempo) com as independentes (conflito, risco, assimetria), correlações significativas surgiram.

Planck *et al.* (2006) afirmam que o conflito impacta tanto as relações com os fornecedores atuais, como a escolha de novos fornecedores. Como resultado do teste de correlação, Conflito apresentou correlação negativa, tanto com o conhecimento do mercado fornecedor quanto com a capacidade de especificar. Quanto menor o conhecimento do mercado fornecedor e menor a capacidade do departamento de Compras saber especificar o que deve ser contratado, maior o conflito entre Agente e Principal.

Bals *et al.* (2009) testaram a hipótese de que, quanto menor a distância entre o entendimento do cliente interno e do departamento de Compras sobre determinada categoria, maior o nível de envolvimento do departamento de Compras. O teste de correlação confirma esta proposição, pois Assimetria de informações apresentou correlação com prestação do serviço

e com a economia de tempo. As duas entidades com alinhamento das informações diminuem tempos desnecessários para o alinhamento ao processo e, por consequência, o departamento de Compras é percebido como um prestador de serviços.

O teste de correlação também apresentou como resultado que a variável Risco tem significativa correlação com as quatro dimensões de envolvimento. A maior correlação de todas foi de Risco com Especificação. Ireland (2005) afirma que o Risco percebido pelos clientes internos nos casos de Compras indiretas e de serviços profissionais decorre de barreiras que são difíceis de transpor, como os relacionamentos interpessoais dos clientes internos com seus fornecedores. Segundo o autor, os clientes internos confiam mais nos fornecedores do que no departamento de Compras, e isto pode ajudar a explicar esta forte relação do Risco com todas as dimensões do envolvimento.

Portanto, a análise de correlação forneceu informações que demonstram a relação das premissas da Teoria da Agência com o envolvimento do departamento de Compras. O estudo de cada dimensão do envolvimento com estas premissas, conduzido através da análise de regressão múltipla, veio a confirmar esta expectativa.

Esta segunda rodada de testes procurou relacionar cada uma das variáveis dependentes (mercado, serviço, especificação e tempo) com as premissas da Teoria da Agência (conflito, risco, assimetria).

Relação da variável dependente Mercado com as premissas da Teoria da Agência

No caso da análise da primeira variável dependente, que é o conhecimento sobre o mercado fornecedor, encontramos na literatura que os clientes internos têm a percepção de que o departamento de Compras somente tem conhecimento sobre produtos e serviços para a produção, mas não conhece o suficiente do mercado fornecedor para suportar categorias como Marketing (BALS; HARTMANN; RITTER, 2009).

Avaliando os resultados desta variável dependente mercado, os testes estatísticos provaram a relação desta variável com os pressupostos da Teoria da Agência, explicando 27% da variação ocorrida na variável mercado. Dentre as premissas, analisando o Beta, tem-se que a Assimetria das informações é que tem a maior probabilidade de influenciar o envolvimento

do departamento de Compras pelo seu conhecimento do mercado fornecedor. Depois se seguem o Conflito e o Risco. Esta ordem se confirmou com o teste de tolerância, que hierarquizou da mesma forma a importância de cada premissa da Teoria da Agência na correlação com a variável mercado. Werr e Perner (2007) citam que a percepção de que o departamento de Compras não tem o mesmo conhecimento e informações de mercado que o cliente interno causa um desestímulo ao envolvimento.

Relação da variável dependente Especificação com as premissas da Teoria da Agência

A segunda variável dependente estudada foi especificação. Werr e Perner (2007) citam que mudar a forma de compra de serviços profissionais de um modelo baseado no relacionamento apenas entre o cliente interno e o fornecedor, para um maior envolvimento do departamento de Compras, esbarra na dificuldade do departamento de Compras saber definir as características e o escopo dos serviços a serem contratados.

Esta variável, especificação, teve nos testes estatísticos indícios da relação desta com os pressupostos da Teoria da Agência, explicando 22% da variação ocorrida na variável especificação. Dentre as premissas, analisando o Beta, tem-se que, assim como no caso da variável mercado, a Assimetria das informações é que tem a maior probabilidade de influenciar o envolvimento do departamento de Compras pela sua capacidade de especificar os serviços a serem comprados. Depois se seguem o Risco e o Conflito. Esta ordem se confirmou com o teste de tolerância, pela importância resultante da correlação. Para ser envolvido pelos clientes internos, o departamento de Compras deve demonstrar interesse (benevolência) e conhecimento sobre as necessidades dos serviços requeridos pelos seus clientes internos (habilidade), conforme Bews e Rossouw (2002) e Mayer, Davis e Schoorman (1995).

Relação da variável dependente Serviço com as premissas da Teoria da Agência

A terceira variável a ser analisada foi serviço. A discussão da mudança do papel do departamento de Compras, para que seja reconhecido como um prestador de serviço, incrementando sua participação e envolvimento em áreas de decisão das empresas vem sendo desenvolvida em diversos estudos produzidos nos últimos dez anos (ANDERSEN; RASK, 2003).

A variável dependente serviço teve nos testes estatísticos a confirmação da relação desta variável com os pressupostos da Teoria da Agência, explicando 29% da variação ocorrida na variável serviço. Dentre as premissas, analisando o Beta, tem-se que todas as premissas têm probabilidades muito semelhantes de influenciar o envolvimento do departamento de Compras pela sua capacidade de prestar um serviço aos clientes internos. Há uma hierarquia de importância por, em ordem decrescente, Conflito, Risco e Assimetria, o que é confirmado na correlação pela importância resultante. Para que o departamento de Compras possa ser visto como um prestador de serviços efetivo, pelo seu cliente interno, os seus profissionais devem desenvolver uma série de habilidades que possam minimizar as barreiras políticas e organizacionais que impedem este reconhecimento (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008).

Relação da variável dependente Tempo com as premissas da Teoria da Agência

A última variável analisada foi tempo. Um dos fatores que promovem o envolvimento do departamento de Compras é a capacidade de resposta dentro do planejado, de forma rápida e flexível (NARASIMHAN; DAS, 2001).

Os testes estatísticos indicam a relação da variável dependente tempo com os pressupostos da Teoria da Agência, explicando 20% da variação ocorrida na variável tempo. Dentre as premissas, analisando o Beta, tem-se que a Assimetria das informações é a variável que tem a maior probabilidade de influenciar o envolvimento do departamento de Compras pelo seu conhecimento do mercado fornecedor. Depois se seguem o Conflito e o Risco. Esta ordem não se confirmou com o teste de correlações e tolerância. Neste teste, o Risco supera Conflito em importância, mantendo-se a Assimetria das Informações como o mais importante. Como não há um Beta muito alto relacionado com uma importância muito baixa (CORNISH *et al.*, 2011), se aceita a relação do tempo com as premissas da Teoria da Agência. A incorporação de práticas de SCM à maneira que o departamento de Compras executa seu papel é uma das estratégias a serem adotadas para dar maior velocidade aos processos (ANDERSEN; RASK, 2003).

Para que as práticas de SCM sejam incorporadas, há a necessidade de tratar questões de relacionamento entre os indivíduos que influenciam o envolvimento do departamento de Compras. Tal questão é discutida em diversos trabalhos da literatura (ANDERSEN; RASK, 2003; WERR; PEMER, 2007; BENITO, 2007; TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008). A

aplicação da Teoria da Agência foi testada para entender as barreiras entre os clientes internos e o departamento de Compras, em vários estudos também (TATE *et al.*, 2010; ZU; KAYNAK, 2012). E todos os testes de análise de regressão múltipla produzidos nesta pesquisa trazem indícios da relação do Envolvimento com o contrato existente ente o Principal e o Agente.

Análise da relação diádica Cliente Interno – Profissionais do Departamento de Compras

Os objetivos da pesquisa foram atingidos pelas hipóteses testadas e discutidas neste capítulo.

Entretanto a base de dados coletada permitiu ir além destes, possibilitando analisar um importante ponto nesta discussão, que consta na literatura. É a análise a partir da relação diádica (FORKER; STANNACK, 2000).

Dentro deste contexto, vários estudos procuram entender o papel dos profissionais de Compras nas organizações e como este papel é percebido pelos seus clientes internos, como citam Tassabehji e Moorhouse (2008). Giunipero, Handfield e Eltantawy (2006). Estes dois estudos identificaram que, para que os profissionais de Compras possam ser percebidos e envolvidos nos processos, estes devem se preparar adquirindo maior conhecimento e técnicas que façam seus clientes internos demandarem dos mesmos os processos de contratação.

Existe, porém, uma lacuna entre as percepções dos clientes internos e dos profissionais de Compras relacionada com o não atingimento das expectativas, nos casos em que o departamento de Compras não demonstrar efetividade na execução do seu trabalho (DRIEDONKS, 2010).

As respostas obtidas dos profissionais de Compras possibilitaram o teste das hipóteses cinco e seis, formuladas para verificar as relações diádicas que se encontram no envolvimento e na relação Agente-Principal. A quinta hipótese teve como objetivo verificar se as percepções sobre as dimensões do envolvimento diferem dos clientes internos e dos profissionais de Compras; a sexta hipótese visava verificar se as percepções sobre a relação Agente-Principal apresentavam ou não diferenças significativas, pelas variáveis conflito, assimetria e risco.

Foram realizados testes estatísticos com diferentes recortes. O primeiro recorte comparou, entre os tipos de Compras, as percepções dos dois grupos de respondentes.

O primeiro teste confirmou que as percepções sobre o envolvimento diferem nas quatro dimensões de envolvimento. Os clientes internos e os profissionais de Compras não têm as mesmas percepções nem mesmo na compra de diretos. O mesmo resultado foi obtido quando testada a significância da diferença das médias, quanto às percepções sobre a relação Agente e Principal. Os resultados indicaram que, em nenhuma das três premissas, as percepções são as mesmas, e, novamente, mesmo para diretos como para indiretos. Se compararmos estes resultados com os obtidos no teste da hipótese 1, não havia, no grupo de clientes internos e no caso de indiretos, diferença significativa entre as médias.

Novo recorte foi proposto, desta vez separando as empresas pela origem de capital. No teste sobre o envolvimento, a dimensão serviço, no caso de empresas nacionais, não apresentou diferenças significativas entre os clientes internos e os profissionais de Compras. No teste para a relação Agente-Principal, as médias se mostraram significativamente diferentes, apenas com uma exceção: neste caso, também não foi constatada diferença na percepção do risco, também no grupo das empresas nacionais.

Quando agrupadas por faixa de faturamento, os testes foram válidos para empresas com faturamento acima de R\$ 100 milhões por ano. Apenas Conflito, no grupo de empresas que faturam acima de R\$ 1 Bilhão, não apresentou diferença significativa entre as médias.

Por fim, o último recorte foi por tipo de indústria. Nesta análise, novamente Conflito, mas apenas no grupo de empresas de serviços, não apresentou diferença significativa entre as médias. O profissional de Compras exerce diferentes papéis no processo de contratação de serviços, e a forma como faz isso impacta nas relações com seus clientes internos, provocando o desalinhamento das percepções (WU; STEWARD; HARTLEY, 2010). Os testes adicionais, produzidos a partir de respostas recebidas de profissionais de Compras, comprovaram que as percepções entre os profissionais do departamento de Compras e seus clientes internos não são as mesmas. As exceções existem, como no caso do conflito, que não é percebido de maneira diferente pelos grupos de empresas nacionais, empresas de serviços e com faturamento maior que R\$ 1 Bilhão. E no caso do Risco, não há diferença de percepções apenas no grupo de respondentes das empresas nacionais.

8 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos com a pesquisa oferecem uma explicação da relação existente entre as quatro dimensões do envolvimento diante da Teoria da Agência (conflito, risco e assimetria de informações). Também traz indícios das diferenças do envolvimento pela categoria a ser contratada. Adicionalmente produziu resultados que demonstram que os profissionais do departamento de Compras e os seus clientes internos não têm as mesmas percepções, seja no caso do envolvimento, seja perante as premissas da Teoria da Agência.

Os resultados se tornam importantes porque auxiliam a ampliar estudos voltados à área de Compras e a desenvolver modelos de gestão que possam minimizar as diferenças de percepções com seus clientes internos.

Esta pesquisa trouxe como contribuições ao desenvolvimento da teoria:

- a) A validação de escalas pré-existentes, através de análise fatorial confirmatória e apresentaram confiabilidade e estabilidade; no pré-teste, na amostra da pesquisa, e na amostra com os dados adicionais coletados:
 - i. Escalas de envolvimento do departamento de Compras confirmadas nas quatro dimensões (mercado, especificação, serviço e tempo);
 - ii. Escalas da Teoria da Agência confirmadas nas três premissas (conflito, risco e assimetria das informações).
- b) A utilização de teorias não usuais em gestão da cadeia de suprimentos:
 - i. Teoria da Agência, relacionando a qualidade da integração entre áreas internas à organização com as percepções dos indivíduos envolvidos num processo de delegação.

- ii. Exploração do conceito de Envolvimento, em diferentes dimensões, para detalhar o entendimento do problema de delegação entre os indivíduos.
- c) A discussão do tema de Compras de serviços profissionais dentro do contexto de gestão da cadeia de suprimentos.

Como apresentado na introdução desta tese, no campo gerencial, o assunto representa o gasto de 25 a 30% da receita de vendas das empresas em serviços de fornecedores (COUSINS; SPEAKMAN, 2003; MOSCHURIS, 2008; MONCZKA, 2009). Envolve o processo de decisão da inserção de novos fornecedores em uma cadeia de suprimentos. Flynn, Huo e Zhao (2010) descrevem que esta inserção, se for feita dentro dos conceitos de SCM, afeta positivamente o desempenho operacional da empresa. Isto posto, sugere-se ser essencial que seja aprofundada a maneira de realizar a gestão de como contratar os prestadores de serviços. Apesar de não ter obtido dados sobre o Brasil, é esperado que a mesma participação nos custos que as empresas localizadas nos Estados Unidos e na Europa têm em relação ao gasto com contratações de serviços profissionais seja refletida nas operações das empresas que atuam no Brasil. Apesar de existirem associações que promovem encontros sobre a área de Compras, não foram encontrados relatórios disponíveis e nem pesquisas que possam apoiar o desenvolvimento e a discussão do tema no Brasil. As associações pesquisadas foram o CBEC (Conselho Brasileiro de Executivo de Compras), INESUP (Instituto Nacional dos Executivos de Suprimentos) e Atman Consultoria e Treinamentos Empresariais.

Exemplos da não gestão do problema com a não participação do departamento de Compras na aquisição de serviços é percebida pelas oportunidades perdidas para a melhoria da gestão e controle da cadeia de fornecimento de serviços (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004). Numa categoria que até pouco tempo era tratada como de simples operação, como Viagens, as quatro grandes empresas de agenciamento nos Estados Unidos foram processadas por centenas de milhões de dólares devido ao superfaturamento a seus clientes causado pela não gestão e controle da categoria (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004). Outras empresas descobriram sérios problemas com controles e superfaturamento em uma variedade de contratos de serviços, incluindo serviços profissionais (ELLRAM; BILLINGTON, 2001). De acordo com Kakabadse e Kakabadse (2002), quase 70% das empresas nos Estados Unidos que terceirizaram os serviços estão descontentes com um ou mais aspectos de sua relação com

os fornecedores. A fim de gerir melhor os gastos com serviços, uma melhor compreensão da cadeia de fornecimento de serviços e os processos envolvidos na criação e entrega de serviços é necessária.

Portanto, como contribuição gerencial, os seguintes tópicos são apresentados:

- a) Realçar e incentivar o mapeamento dos gastos com serviços profissionais adquiridos, no Brasil, para que se possa ter a real dimensão dos valores e importância do tema. A pesquisa apresentou dados dos Estados Unidos e Europa, onde o assunto é tratado pelo valor envolvido e pelo nível de conhecimento das empresas sobre as categorias.
- b) A explicação de que o envolvimento do departamento de Compras na aquisição de categorias de Compras de serviços profissionais tem percepções diferentes pelos clientes internos, e por dimensões de envolvimento diferente. Isto implica em gerir de maneira diferente as categorias, e não padronizar os processos de contratação.
- c) A assimetria das informações entre os clientes internos e os profissionais do departamento de Compras foi a premissa da Teoria da Agência que mais influencia a relação entre os indivíduos. A gestão deve buscar este alinhamento para aumentar o envolvimento dos profissionais de Compras nos processos, e assim proporcionar a gestão e o controle necessários.
- d) A clareza de que, em raríssimas situações, os clientes internos e os profissionais de Compras possuem as mesmas percepções, seja no envolvimento, seja pela relação existente no contrato entre as áreas. Num processo que envolve o gasto de milhões de reais anualmente, a falta de consenso e confiança interna, pode prejudicar a tomada de decisão pelo fornecedor.
- e) A identificação de como tratar os problemas de relacionamento entre os profissionais de Compras e os clientes internos, demonstrada por dimensão de envolvimento, por categoria e pela influência do conflito, risco e assimetria das informações nestas relações. O estudo proporciona reflexões que são aplicáveis à realidade das organizações.

8.1 Limitações

Em razão do caráter exploratório desta pesquisa e do método de amostragem não ter sido probabilístico, os resultados encontrados limitam-se a explicar os dados referentes às amostras.

A diferença encontrada pelo ranqueamento das médias comprovou que existe diferença no envolvimento do departamento de compras pelos seus clientes internos, por categoria de compras. Esta tese testou a hipótese, cabendo para estudos futuros um aprofundamento na questão de serviços profissionais e suas particularidades que potencialmente podem gerar estes resultados, no sentido de entender a abordagem a ser dada pelos profissionais de compras para cada categoria.

Questões que os resultados quantitativos levantaram, como a relação de conflito, assimetria de informações e risco percebida pelos clientes internos do departamento de compras, remetem à integração interna, que merece maior aprofundamento para seu entendimento, como, por exemplo, uma análise qualitativa. As relações internas nas empresas são importantes para os estudos da Gestão de Cadeia de Suprimentos – SCM (COOPER; PAGH, 1997; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2007; FLYN; HUO; ZHAO, 2010)

Nos casos onde as percepções não são as mesmas pelos profissionais dos departamentos de compras e por seus clientes internos, entender os porquês do não consenso, pelos cortes estudados (faturamento, origem de capital, tipo de Compras, por tipo de indústria) também é uma limitação do estudo, que apresentou os resultados estatísticos, mas não explicou os resultados, limitando-se a comprovar as hipóteses.

Dessa forma, entende-se que outros estudos sejam necessários para ampliar as discussões teóricas e corroborar com os resultados encontrados.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ABERDEEN GROUP. *The Aberdeen Report: The State of the Market for 2007*. Boston, MA: Aberdeen Group, 2007a.
- _____. *The Aberdeen Report: Travel and Procurement: the convergence*. Boston, MA: Aberdeen Group, 2007b.
- ACKER, M.; BURD, K. L.; KEATING, D. A. Procurement's Involvement in Mobility Services Contracting: Results of a Worldwide ERC® Survey. *Mobility Magazine*, Sep. 2008.
- AGNDAL, H. *et al.* Trends in Service Sourcing Practices. *Journal of Business Market Management*, v. 1, n. 3, p. 187-207, 2007.
- ÅHLSTRÖM, P.; NORDIN, F. Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 12, n. 2, p. 75-89, mar. 2006.
- ANDERSEN, P. H.; RASK, M. Supply Chain management: new organisational practices for changing procurement realities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 9, p. 83-95, 2003.
- ANDERSON, M. G.; KATZ, P. B. Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 1, 1998.
- ANDERSSON, D.; NORRMAN, A. Procurement of logistics services: a minutes work or a multi-year project? *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 8, n. 1, p. 3-14, 2002.
- AUTRY, C.; GOILIC, S. L. Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, v. 28, p. 87-100, 2009.
- AXELSSON, B.; WYNSTRA, F. *Buying Business Services*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2002.
- BALS, L.; HARTMANN, E.; RITTER, T. Barriers of Purchasing Departments Involvement in Marketing Service Procurement. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 8, p. 892-902, nov. 2009.
- BARTHELÉMY, J. The Seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 87-98, 2003.
- BENITO, J. G.; ROCHA, D. R.; QUEIRUGA, D. The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: an empirical analysis of Brazilian firms. *International Journal Production Economics*, v. 124, p. 1-10, 2010.
- BENITO, J. G. A Theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 901-917, 2007.

BENTON, W. C. *Purchasing and Supply Chain Management*. New York: McGraw-Hill, 2010.

_____; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, v. 23, p. 1-22, 2005.

BEWS, N. F.; ROSSOUW, G.J. A role for business ethics in facilitating Trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, v. 39, n. 4, p. 377-390, 2002.

BOER, L.; EBBEN, M.; POP SITAR, C. Studying purchasing specialization in organizations: a multi-agent simulation approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 9, p. 199-206, 2003.

_____; POP SITAR, C. Managing purchasing of non-product related (NPR) goods and services: on horizontal frictions and vertical ignorance. In: INTERNATIONAL ANNUAL IPSERA CONFERENCE, 10., 2001, Jönköping, Sweden. *Proceedings*. University of Twente: IPSERA, 2001. p. 131-140.

_____; POP SITAR, C.; HOLMEN, E. Purchasing as an organizational design problem: the case of non-product-related items and services. *Management Decision*, v. 41, n. 9, p. 911-922, 2003.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, v. 17, p. 497-519, 1999.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. The Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, v. 25, n. 1, p. 145-186, 2004.

CARTER, J. R.; NARASIMHAN, R. Is Purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 32, p. 20-28, 1996.

CARTER, P. *et al.* Indirect Spend: CAPS Research. *Critical Issues Report*, p. 1-35, sep. 2003.

CAVUSGIL, S. T.; DAS, A. Methodology issues in cross-cultural sourcing research: a primer. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 15, n. 5, p. 213-220, 1997.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 505-523, 2004.

CHOFFRAY, J. M.; LILIEN, G. L. Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. *The Journal of Marketing*, v. 42, n. 2, p. 20-31, 1978.

CILIBERTI, F. *et al.* CSR Codes and the Principal-agent problem in supply chains: four case studies. *Journal of Cleaner Production*, v. 19, n. 8, p. 885-894, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Characteristics of Supply Chain Management and the implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.

_____; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, p. 1-13, 1997.

CORNISH, K. M. *et al.* Selective executive markers of at-risk profiles associated with the fragile X premutation. *Neurology*, v. 77, n. 7, p. 618-22, ago. 2011.

COUSINS, P. D. A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 8, p. 71-82, 2002.

_____. *et al.* *Strategic Supply Management*. Harlow, England: Prentice Hall/Pearson Education, 2008.

_____; SPEKMAN, R. Strategic Supply and the management of inter- and intra-organisational relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 9, p. 19-29, 2003.

DAY, E.; BARKSDALE, H. C. Organizational Purchasing of Professional Services: The process of selecting providers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 9, n. 3, p. 44-51, 1994.

DOUGLAS, S.; CRAIG, C. S. Collaborative and Iterative Translation: an alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, v. 15, n. 1, p. 30-43, 2007.

DRIEDONKS, A. D.; GEVERS, J. M. P.; WEELE, A. V. Managing sourcing team effectiveness: the need for a team perspective in purchasing organizations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 16, n. 2, p. 109-117, jun. 2010.

DWYER, C. J.; PATEL, V. *Travel and procurement: the convergence*. Boston: Aberdeen Group, 2007. Disponível em: <http://assets.concur.com/whitepaper/travel-procurement.pdf>. Acesso em: 13 de outubro de 2011.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

EBBEN, M. J. R.; BOER, L.; POP SITAR, C. Multi-agent simulation of purchasing activities in organizations. *Winter Simulation Conference*, v. 2, p. 1337-1344, 2002.

EISENHARDT, K. Agency Theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 57-74, 1989.

ELLRAM, L. M.; BILINGTON, C. Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 7, n. 1, p. 15-27, 2001.

_____; CARR, A. S. Strategic purchasing: a history and review of the literature Strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 30, p. 10-18, 1994.

ELLRAM, L. M.; TATE, W. Current trends and future directions in services outsourcing and offshoring. In: ANNUAL INTERNATIONAL SUPPLY MANAGEMENT CONFERENCE, 91., 2006, Minneapolis. *Anais*. Minneapolis: ISM, 2006.

_____; TATE, W. Meaningful involvement in services purchasing: practical applications. In: P&OM WORLD CONFERENCE, 4., 2012, Amsterdam. *Anais*. Amsterdam: POMS, 2012.

_____; TATE, W.; BILLINGTON, C. Services supply management: the next frontier for improved organizational performance. *California Management Review*, v. 49, n. 4, p. 1-23, 2007.

_____; TATE, W.; BILLINGTON, C. Understanding and managing the services supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, v. 41, n. 4, p. 17-32, 2004.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. *Consumer behavior*. Hindsale: The Gryden Press, 1995.

ENGLYST, L. *et al.* Commodity team motivation and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 14, p. 15-27, 2008.

FARMER, D. The impact of supply markets on corporate planning. *Long Range Planning*, v. 5, n. 1, p. 10-15, 1972.

FEARON, H. History of Purchasing. *Journal of Purchasing*, p. 44-50, feb. 1968.

FÁVERO, L. P. *et al.* *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIRST RESEARCH. *Industry Profile: Professional Services*, D&B Company, 2007.

FITZSIMMONS, J. A.; NOH, J.; THIES, E. Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 370-80, 1998.

FLYN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, v. 28, p. 58-71, 2010.

FONSECA, M. J.; ROSSI, C. A. V. Involvement research in a international concept: evaluation of a scale in Brazil. In: PROCEEDINGS OF 2000 SUMMER MARKETING EDUCATORS CONFERENCE, 6., 2000, Chicago, IL. *Proceedings*. Chicago: American Marketing Association, 2000.

FORKER, L. B.; STANNACK, P. Cooperation versus competition: do buyers and uppliers really see eye-to-eye? *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 6, n. 1, p. 31-40, 2000.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FRANKEL, R. *et al.* The domain and scope of SCM's foundational disciplines-insights and issues to advance research. *Journal of Business Logistics*, v. 29, n.1, p. 1-30, 2008.

FUNG, P. Managing purchasing in a supply chain context: evolution and resolution. *Logistics Information Management*, v. 12, n. 5, p. 362-366, 1999.

GELDERMAN, C. J.; SEMEIJN, J. Managing the global supply base through purchasing portfolio management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 12, p. 209-217, 2008.

GIUNIPERO, L.; HANDFIELD, R. B.; ELTANTAWY, R. Supply Management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 7, p. 822-844, 2006.

GRONHAUG, K.; VENKATESH, A. Needs and need recognition in organisational buying. *European Journal of Marketing*, v. 25, n. 2, p. 17-32, 1991.

GUNDLACH, G. T. *et al.* The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 21, n. 7, p. 428-438, 2006.

HAIR, J. F. *et al.* *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALLDORSSON, A. *et al.* Complementary theories to supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 12, n. 4, p. 284-296, 2007.

HEIDE, J. B. Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation. *Journal of Business Research*, v. 32, n. 1, p. 57-66, 1995.

HERTZ, S.; ALFREDSSON, M. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 2, p. 139-149, 2003.

HILL, C. J.; NEELEY, S. Differences in the consumer decision process for professional vs. generic services. *Journal of Services Marketing*, v. 2, n. 1, p. 17-23, 1988.

HILL, J. A. The Purchasing Revolution. *Journal of Purchasing Management*, p. 18-19, Summer, 1975.

HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a Model of Strategic Outsourcing, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 464-481, 2007

HULT, G. T. *et al.* Leadership and relationship commitment. *Industrial Marketing Management*, v. 29, p. 111-119, 2000.

_____; KETCHEN, D. J.; ARRFELT, M. Strategic Supply Chain Management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1035-1052, 2007.

HUPFER, N. T.; GARDNER, D. M. Differential involvement with products and issues: an exploratory study. In: PROCEEDINGS OF THE ASSOCIATION FOR CONSUMER

RESEARCH, 2., 1971, Urbana, ILL. *Proceedings*. Urbana, Illinois: Association for Consumer Research, 1971. p. 262-269.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IRELAND, P. *et al.* Sourcing indirect spend: a survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services. *Journal of Supply Chain Management*, v. 41, n. 2, p. 39-51, 2005.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 482-497, 2007

ISM (Institute for Supply Management). *Reducing the Costs of Purchased Service Research on Demand*. Tempe, AZ: Insitute for Supply Management, 2004.

JACKSON, R. W.; NEIDELL, L. A.; LUNSFORD, D. A. An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. *Industrial Marketing Management*, v. 24, p. 99-108, 1995.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, P. F. *et al.* Determinants of purchasing team in usage in the supply chain. *Journal of Operations Management*, v. 20, p. 77-89, 2002.

_____; LEENDERS, M. R. Gaining and losing pieces of the supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, v. 39, n. 1, p. 27-39, 2003.

_____; LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. The influence of organizational factors on purchasing activities. *Journal of Supply Chain Management*, v. 34, n. 3, p. 10-19, 1998.

JOHNSTON, W. J.; LEWIN, J. Organizational buying behavior: toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, v. 35, p. 1-15, 1996.

JØRGENSEN, L. H. *et al.* Risk management in procurement: new challenges or new opportunities? Survey 2011. *Strategic Commodity Risk Management White paper 2010/2011*, Copenhagen, February 2011.

KAKABADSE, A. P.; KAKABADSE, N. Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, v. 20, n. 2, p. 189-198, 2002.

KAPOOR, V.; GUPTA, A. Aggressive sourcing: a free market approach. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 1, p. 21-31, 1997.

KARLSSON, C. *Researching Operations Management*. New York: Routledge, 2009.

KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 573-580, 2007.

KIM, K. K. *et al.* Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: both perspectives. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 8, p. 863-869, aug. 2010.

KIM, S. S.; SCOTT, D.; CROMPTON, J. L. An exploration of the relationships among social psychological involvement, behavioral involvement, commitment, and future intentions in the context of birdwatching. *Journal of Leisure Research*, v. 29, n. 3, p. 320-341, 1997.

KLEIN, K.; DANSEREAU, F.; HALL, R. J. S. Levels issues in theory development, data, collection, and analysis. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 2, p. 195-229, 1994.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

LAIOS, L. G.; MOSCHURIS, S. J. The influence of enterprise type on the purchasing decision process. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 3, p. 351-372, 2001.

LAKEMOND, N.; ECHELTEL, F.; WYNSTRA, F. A configuration typology for involving purchasing specialists in product development. *Journal of Supply Chain Management*, v. 37, n. 4, p. 11-20, sep. 2001.

LAMBERT, D. M. (Org.). *Supply Chain Management: processes, partnerships, performance*. 3. ed. Sarasota, FL: Supply Chain Management Institute, 2008.

LOGAN, M. S. Using Agency Theory to design successful outsourcing relationships. *The International Journal of Logistics Management*, v. 11, n. 2, p. 21-32, 2000.

LONSDALE, C.; WATSON, G. The internal client relationship, demand management and value for money: a conceptual model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 11, p. 159-171, 2005.

LOWENDAHL, B.; REVANG, O.; FOSSTENLOKKEN, S. Knowledge and value creation in Professional service firms: a framework for analysis. *Human Relations*, v. 54, n. 7, p. 911-931, 2001.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, D. F. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCCARTER, M. W.; NORTHCRAFT, G.B. Hapy Together? Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma *Journal of Operations Management*, 25, 598-511, 2007

McKINSEY & COMPANY. *Reestructuring marketing spend to do more with less*. Atlanta: McKinsey Marketing Solutions, 2002.

MEJIA, L. R. G.; BALKIN, D. B. Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 5, p. 921-955, 1992.

MILES, R.E., SNOW, C.C., 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.

MONCZKA, R. M. *et al.* *Purchasing and Supply Chain Management*. Mason, Ohio: South-Western, 2009.

_____; MARKHAM, W. Categories Strategy and Supplier Management. *Supply Chain Management Review*, sep. 2007.

MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; GOONERM, R. A. Focal supplier opportunism in Supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 512-527, 2006.

MOSCHURIS, S. J. Organizational participants in the make-or-buy process. *Industrial Marketing Management*, v. 37, p. 143-153, 2008.

NARASIMHAN, R.; CARTER, J. R. Linking business unit and material sourcing strategies. *Journal of Business Logistics*, v. 19, n. 2, p. 155-169, 1998.

_____; DAS, A. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance management. *Journal of Operations Management*, v. 19, p. 593-609, 2001.

NIJSSEN, E. J.; BIEMANS, W. G.; DE KORT, J. F. Involving Purchasing in New Product Development. *R&D Management*, v. 32, n. 2, p. 281-289, 2002.

NORDENFLYCHT, A. V. What is a professional service firm? toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.

NORDIN, F. Linkages between service sourcing decisions and competitive advantage: a review, propositions, and illustrating cases. *International Journal of Production Economics*, v. 114, n. 1, p.40-55, 2008.

NYAGA, G. N.; WHIPPLEB, J. M.; LYNCHC, D. F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

PAIVA, E. L.; PHONLOR, P.; D'AVILA, L. C. Buyer-Supplier Relationship and Service Performance: an Operations Perspective Analysis. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, v. 1 , n. 2 , p. 77-88, 2008.

PEARSON, J. N. A longitudinal study of the role of purchasing function: toward team participation. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 5, p. 67-74, 1999.

PEREIRA, G. M. P.; PEREIRA, S. C. F. Purchasing Department Involvement: Category Manager and Purchasing Professionals Perceptions by Category. In: P&OM WORLD CONFERENCE, 4., 2012, Amsterdam. *Anais*. Amsterdam: POMS, 2012.

PLANCK, R. E.; NEWELL, S. J.; REID, D. A. Organizational buyers and conflict: the impact of conflict on ongoing and new purchasing situations. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 12, p. 2-13, 2006.

RECK, R. F.; LONG, B. G. Purchasing: a competitive weapon. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 24, n. 3, p. 329-346, 1998.

ROBINSON, P. J.; FARIS, C.W.; WIND, Y. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston, MA.: Allyn & Bacon, 1967.

ROSSLER, P. E.; HIRSZ, A. B. Purchasing's interaction with customers: The effects on customer satisfaction: a case study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 32, n. 1, p. 37-43, dec. 1996.

ROTH, A. V. *et al. Handbook for Research in Operations Management: multi- item measurement scales and objective items*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2008.

SCHIELE, J. J. Contributions of Public Purchasing Departments to competitive acquisition processes for consulting services. *International Journal of Public Procurement*, v. 39, n. 2, p. 151-195, 2009.

_____. Meaningful involvement of municipal purchasing departments in the procurement of consulting services: case studies from Ontario, Canada. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 11, p. 14-27, 2005.

_____; McCUE, C. P. Developing hypotheses for meaningful involvement of municipal purchasing departments in acquisition processes for consulting services. *International Public Procurement: Conference Proceedings*, v. 4, p. 198-232, 2004.

_____; McCUE, C. P. Professional service acquisition in public sector procurement: a conceptual model of meaningful involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 3, p. 300-326, 2006.

SELVIARIDIS, K.; AGNDAL, H.; AXELSSON, B. Business services 'in the making': (De)stabilisation of service definitions during the sourcing process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 17, n. 2, p. 73-86, may 2011.

SEKARAN, U. *Research methods for business: a skill building approach*. South Illinois: John Wiley & Sons Inc, 1992.

SHARMA, A.; LOH, P. Emerging trends in sourcing of business services. *Business Process Management*, v. 15, n. 2, p. 149-165, 2009.

SHEKIN, D. *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2004.

SHETH, J. N. A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, v. 37, p. 50-56, 1973.

_____. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 11, n. 3/4, p. 7-24, 1996.

SINK, H. L.; LANGLEY, A. C. J. A managerial framework for the acquisition of third party logistics services. *Journal of Business Logistics*, v. 18, n. 2, p. 163-189, 1997.

SMELTZER, L. R.; OGDEN, J. A. Purchasing professionals' perceived differences between purchasing materials and purchasing services. *Journal of Supply Chain Management*, v. 38, p. 54-70, 2002.

SONMEZ, M.; MOORHOUSE, A. Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, v. 48, n. 2, p. 189-206, 2010.

SPEKMAN, R. A strategic approach to procurement planning. *Journal of Purchasing and Materials*, p. 3-9, Winter, 1981.

STUART, I. Purchasing in a R&D environment: effective teamwork in business. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 27, n. 4, p. 29, 1991.

SVAHN, S.; WESTERLUND, M. Purchasing strategies in supply relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29, n. 3/4, p. 173-181, 2009.

TASSABEHJI, R.; MOORHOUSE, A. The changing role of procurement: developing professional effectiveness *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 14, p. 55-68, 2008.

TATE, W. L. *et al.* An agency theory perspective on the purchase of marketing services. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 5, p. 806-819, jul. 2010.

TELGEN, J.; BOER, L. Developments in purchasing of non-production items. In: INTERNATIONAL ANNUAL IPSERA CONFERENCE, 4., 1995, Eindhoven. *Proceedings*. University of Twente: IPSERA, 1995. p. 1-8.

THAKOR, M. V.; KUMAR, A. What is professional service? A conceptual review and a bi-national investigation. *Journal of Services Marketing*, v. 14, n. 1, p. 54-70, 2000.

TRAUTMANN, G. *et al.* Integration in the global sourcing organization: an information processing perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v. 45, n. 2, p. 57-74, apr. 2009.

VALK, W.; ROZEMEIJER, F. Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, v. 23, n. 1, p. 3-10, 2009.

VAIDYANATHAN, G. A Framework for Evaluating Third-Party Logistics. *Communications of the ACM*, v. 48, n. 1, p. 89-94, 2005.

VANDAELE, D.; GEMMEL, P. Purchased business services influence downstream supply chain members. *International Journal of Service Industry Management*, v. 18, n. 3, p. 307-321, 2007.

VARGO, S. L.; AND LUSCH, R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, v. 6, p. 324-35, 2004.

WEBSTER JR, F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, v. 36, p. 12-19, apr. 1972.

WEELE, A. V. *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practiced*. Hampshire, UK: Cengage Learning EMEA, 2010.

WERR, A.; PEMER, F. Purchasing management consulting services: from management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v.13, p. 98-112, 2007.

WEST, D. C. Purchasing professional services: the case of advertising agencies. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 33, n. 3, 1997.

WHITENER, E. M. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 513-530, 1998.

WU, Z.; STEWARD, M. D.; HARTLEY, J. L. Wearing many hats: supply manager's behavioral complexity and its impact on supplier relationships. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 8, p. 817-823, aug. 2010.

WYNSTRA, F.; AXELSSON, B.; VALK, W. An Application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*, v. 17, n. 5, p. 474-496, 2006.

XIDEAS, E.; MOSCHURIS, S. The influence of product type on the purchasing structure. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 11/12, p. 974-992, 1998.

YANGA, J.; WONGB, C. W. Y., LAIC, K-H. The antecedents of dyadic quality performance and its effect on buyer-supplier relationship improvement *International Journal of Production Economics* Volume 120, Issue 1, July 2009, Pages 243-251, 2009

ZAICHKOWSKY, J. L. Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, v. 12, p. 341-352, dec. 1985.

ZSIDISIN, G. A. *et al.* Evaluation criteria development and assessment of purchasing and supply chain management journals *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 165-183, 2007.

_____; ELLRAM, L. M. Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 31, n. 9/10, 2001.

ZU, X.; KAYNAK, H. An agency theory perspective on supply chain quality Management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 32, n. 4, p. 423-446, 2012.

ANEXO 1 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa
RELAÇÃO AGENTE PRINCIPAL: Conflito – Escala Original

Conflict

	SD	D	N	A	SA
2.6 We do not like things XXX does					
2.7 XXX prevents us from doing what we want to do					
2.8 XXX does not have our best interests at heart					
2.9 We disagree with XXX on critical issues					

SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A =Agree, and SA = Strongly Agree

Desenvolvida por Benton e Maloni (2005) a partir de:

GANESAN, S Detemonants of long term orientation in buyer-seller relationships Journal of Marketing 58 (2) pp 1-19, 1994

SKINNER , S J GASSENHEIMER, J B KELLEY, S W Cooperation in supplier-dealer relations Journal of Retailing 68 (2) pp 174-193,1992

ANEXO 2 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa
RELAÇÃO AGENTE PRINCIPAL: Risco – Escala Original

Risk

	SD	D	N	A	SA
2.1 The client department is aware of the value that purchasing can add to their decisions					
2.2 The client department lacks the specific skills required to make an effective decision					
2.3 Due to a heavy workload, the client department has very little time to devote to their purchase decisions.					
2.4 The client department has a positive relationship with the purchasing department					
2.5 I'm willing to accept the guidance of the purchasing department at the end of the process.					

SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A =Agree, and SA = Strongly Agree

Desenvolvida por Schiele e McCue (2004; 2006) a partir de:
MURRAY, J G Improving purchasing's contribution: the purchasing strategy of buying council The Services Industries Journal Vol.14, No. 4/5, 2001
WISNER, J D STANLEY, L L Internal Relationships and activities associated with high levels of purchasing quality Journal of Supply Chain Management Vol. 35, No. 3, 1999
Além de LAKEMOND *et al.*, ROSSLER e HIRSZ (1996), STUART (1991), WEST (1997), ZSIDISIN e ELLRAM, (2001) já citados no Referencial Bibliográfico

ANEXO 3 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa
RELAÇÃO AGENTE PRINCIPAL: Assmetria de Informações – Escala Original

Asymmetric Information

	SD	D	N	A	SA
2.10 We frequently have interdepartmental meetings to discuss trends in purchasing					
2.11 We spend time discussing future purchasing needs					
2.12 We immediately know when something important happens in the purchasing process					
2.13 We alert participants when something important happens in the purchasing process					
2.14 We meet regularly to find out what products or services we need in future					
2.15 We do a lot of in-house research on products we may need					
2.16 We are fast to detect changes in our product and service preferences					
2.17 We are fast to detect fundamental shifts in the purchasing environment					

SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A = Agree, and SA = Strongly Agree

ANEXO 4 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa
ENVOLVIMENTO: Mercado – Escala Original

Purchasing Department (Departamento de Compras) = PD
Supplier Input (MERCADO)

	SD	D	N	A	SA
3.1 The PD provided information regarding the market and suppliers					
3.2 The PD discussed ways in which to satisfy a client department needs with suppliers					
3.3 The PD debriefed unsuccessful suppliers					
3.4 The PD identified potential suppliers					
3.5 The PD acted as a liaison between client departments and suppliers					
3.6 The PD prescreened potential suppliers					
3.7 The PD solved problems related to suppliers					
3.8 The PD acted as a single point of contact for suppliers					

SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A =Agree, and SA = Strongly Agree

ENVOLVIMENTO: Desenvolvida por Schiele e McCue (2004; 2006) a partir de:
 BOER, L TELGEN, J Purchasing practice in Dutch municipalities International Journal of Purchasing and materials Management Vol. 34, No.2 , 1998
 MITCHELL, V W Problems and risks in the purchasing of consulting services The Services Industries Journal, Vol. 14 No.3, 1994
 MURRAY, J G Improving purchasing´s contribution: the purchasing strategy of buying council The Services Industries Journal Vol.14, No. 4/5, 2001
 Além de SMELTZER e OGDEN (2002), JOHNSON e LEENDERS (2003) e STUART (1991), já citados no Referencial Bibliográfico

ANEXO 5 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa
ENVOLVIMENTO: Especificação – Escala Original

Purchasing Department (Departamento de Compras) = PD
Functional and Technical Specifications (ESPECIFICAÇÃO)

	SD	D	N	A	SA
3.9 The PD helped to clarify a client department’s operating environment					
3.10 The PD developed evaluation criteria					
3.11 The PD developed interview questions					
3.12 The PD helped a client department deal with any inherent tradeoffs					
3.13 The PD helped a client department define and understand its needs					
3.14 The PD identified specific delivery needs of the client department in terms of timing					
3.15 The PD improved the RFP that was developed					
3.16 The PD helped to improve the understanding of the client department’s expectations					
3.17 The PD improved the understanding of client department needs					

SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A =Agree, and SA = Strongly Agree

ENVOLVIMENTO: Desenvolvida por Schiele e McCue (2004; 2006) a partir de:
 BOER, L TELGEN, J Purchasing practice in Dutch municipalities International Journal of Purchasing and materials Management Vol. 34, No.2 , 1998
 MITCHELL, V W Problems and risks in the purchasing of consulting services The Services Industries Journal, Vol. 14 No.3, 1994
 MURRAY, J G Improving purchasing’s contribution: the purchasing strategy of buying council The Services Industries Journal Vol.14, No. 4/5, 2001
 Além de SMELTZER e OGDEN (2002), JOHNSON e LEENDERS (2003) e STUART (1991), já citados no Referencial Bibliográfico

ANEXO 6 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa

ENVOLVIMENTO: Serviço – Escala Original

Purchasing Department (Departamento de Compras) = PD

Consulting Service Utilization (SERVIÇO)

	SD	D	N	A	SA
3.18 The PD improved the defensibility of the process followed					
3.19 The PD ensured fair supplier evaluation					
3.20 The PD helped suppliers prepare relevant proposals					
3.21 The PD improved the quality of service delivered					
3.22 The PD solved problems related to suppliers and the purchasing process					
3.23 The PD helped to ensure value for money spent					
3.24 The PD helped to reduce legal risks					
3.25 The PD helped to reduce the risk of supplier nonperformance					

SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A =Agree, and SA = Strongly Agree

ENVOLVIMENTO: Desenvolvida por Schiele e McCue (2004; 2006) a partir de:

BOER, L TELGEN, J Purchasing practice in Dutch municipalities International Journal of Purchasing and materials Management Vol. 34, No.2 , 1998

MITCHELL, V W Problems and risks in the purchasing of consulting services The Services Industries Journal, Vol. 14 No.3, 1994

MURRAY, J G Improving purchasing´s contribution: the purchasing strategy of buying council The Services Industries Journal Vol.14, No. 4/5, 2001

Além de SMELTZER e OGDEN (2002), JOHNSON e LEENDERS (2003) e STUART (1991), já citados no Referencial Bibliográfico

ANEXO 7 - Escalas Pré Existentes utilizadas na Pesquisa

ENVOLVIMENTO: Tempo – Escala Original

Purchasing Department (Departamento de Compras) = PD

Time Savings (TEMPO)

	SD	D	N	A	SA
3.26 The PD acted as an extra resource for the client department					
3.27 The PD arranged delivery, payment, and terms					
3.28 The PD provided corrective action – problems with suppliers					
3.29 The PD achieved future time savings from synergy – Client Department					
3.30 The PD jointly evaluated proposals with the Client Department					
3.31 The PD notified suppliers of supply decision					
3.32 The PD organized and chaired meetings					
3.33 The PD acted as a liaison between suppliers and the Client Department					
3.34 The PD prescreened proposals for the Client Department					
3.35 The PD facilitated the process / avoided pitfalls / delays					
3.36 The PD provided a timely delivery of service					

SD = Strongly Disagree, D = Disagree, N = Neutral, A =Agree, and SA = Strongly Agree

ENVOLVIMENTO: Desenvolvida por Schiele e McCue (2004; 2006) a partir de:

BOER, L TELGEN, J Purchasing practice in Dutch municipalities International Journal of Purchasing and materials Management Vol. 34, No.2 , 1998

MITCHELL, V W Problems and risks in the purchasing of consulting services The Services Industries Journal, Vol. 14 No.3, 1994

MURRAY, J G Improving purchasing´s contribution: the purchasing strategy of buying council The Services Industries Journal Vol.14, No. 4/5, 2001

Além de SMELTZER e OGDEN (2002), JOHNSON e LEENDERS (2003) e STUART (1991), já citados no Referencial Bibliográfico

ANEXO 8 - Paineil Resumo das Informações das Empresas dos Respondentes da Pesquisa

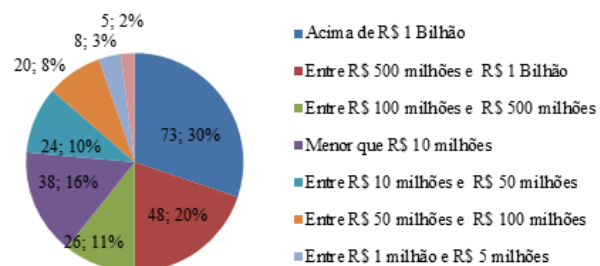


Gráfico 6 - Faturamento anual das empresas amostra válida para objetivos da pesquisa

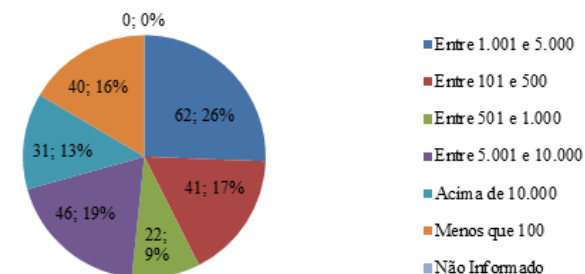


Gráfico 7 - Número funcionários empresas: amostra válida para objetivos pesquisa

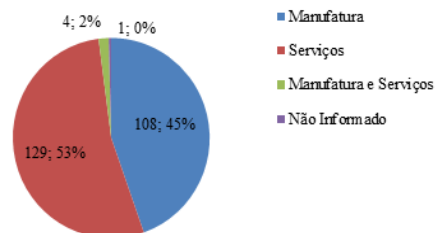


Gráfico 10 - Tipo de indústria a qual as empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa pertencem

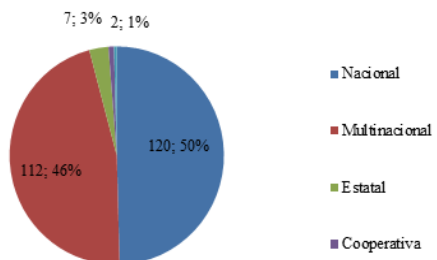


Gráfico 8 - Origem do capital das empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa

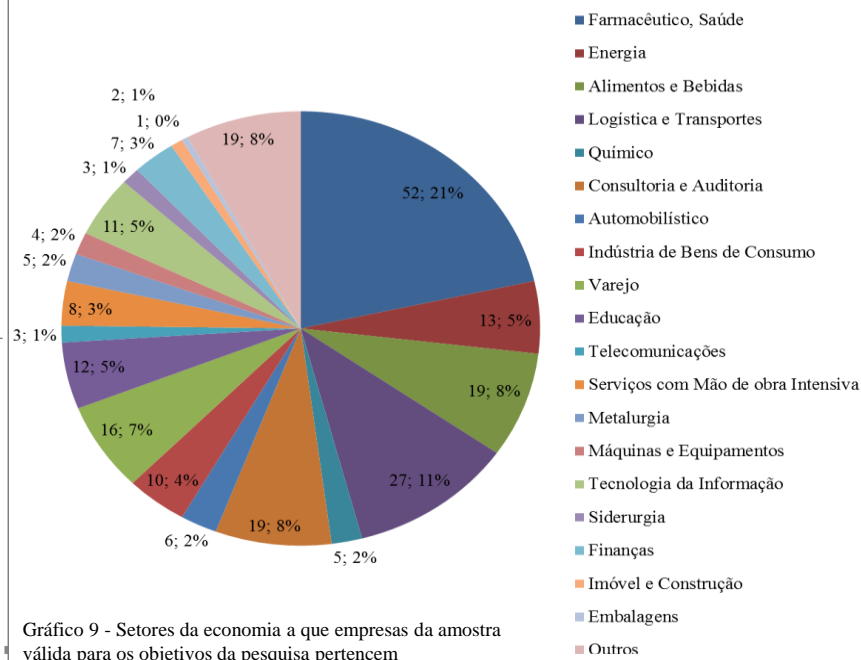


Gráfico 9 - Setores da economia a que empresas da amostra válida para os objetivos da pesquisa pertencem

ANEXO 9 - Painel Resumo das Informações dos Respondentes da Pesquisa

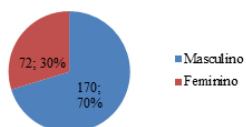


Gráfico 11 - Distribuição por sexo: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

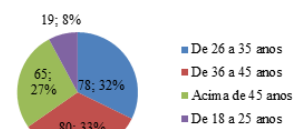


Gráfico 12 - Distribuição por idade: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

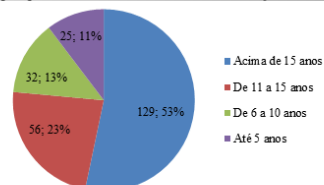


Gráfico 15 - Distribuição por tempo de experiência profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

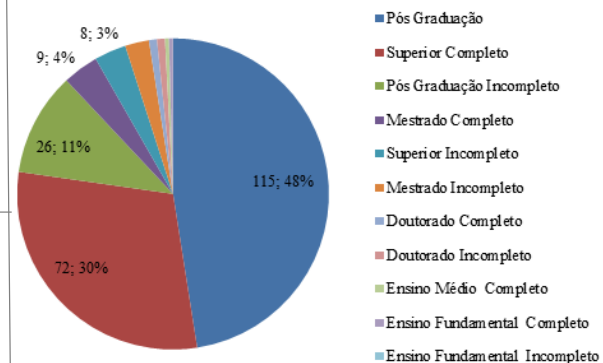


Gráfico 13 - Distribuição por escolaridade dos respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

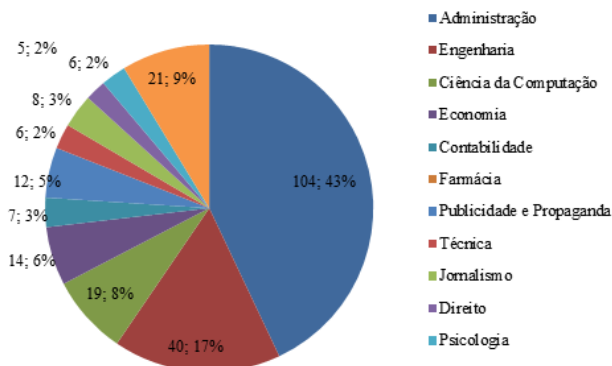


Gráfico 14 - Distribuição por formação profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

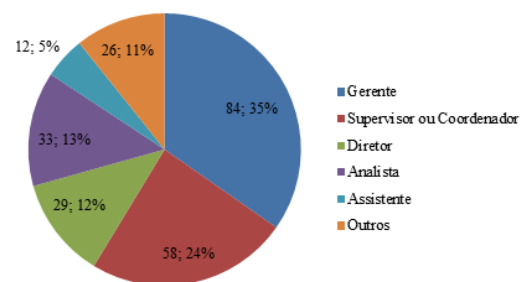


Gráfico 15 - Distribuição por tempo de experiência profissional respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

ANEXO 10 - Painel Resumo das Informações dos Clientes Internos Respondentes

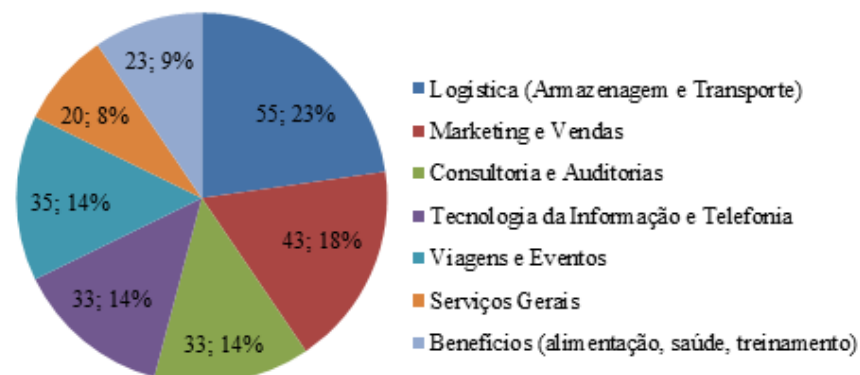


Gráfico 18 - Gasto por Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

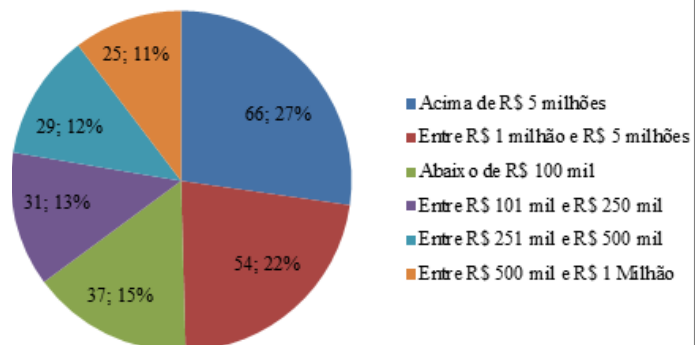


Gráfico 17 - Distribuição dos Clientes Internos por Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

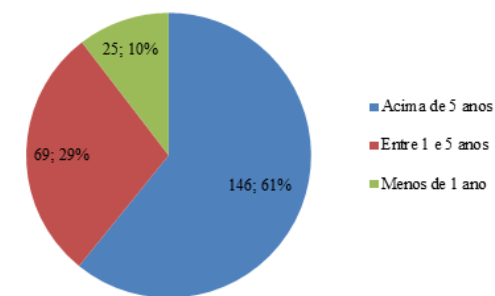


Gráfico 19 - Tempo de Experiência na gestão do Serviço Profissional: respondentes da amostra válida para os objetivos da pesquisa

ANEXO 11 - Painel Resumo das Informações das Empresas Respondentes, com todas as respostas recebidas

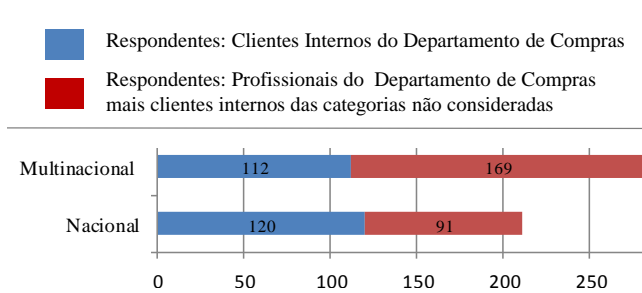


Gráfico 44 - Origem do capital das empresas da amostra incluindo as respostas dos profissionais de compras

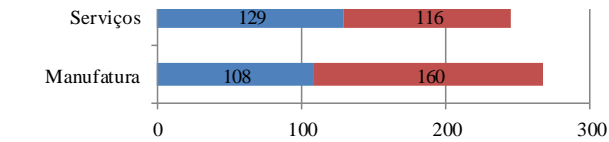


Gráfico 46 - Tipo de indústria a qual as empresas da amostra incluindo as respostas dos profissionais de compras

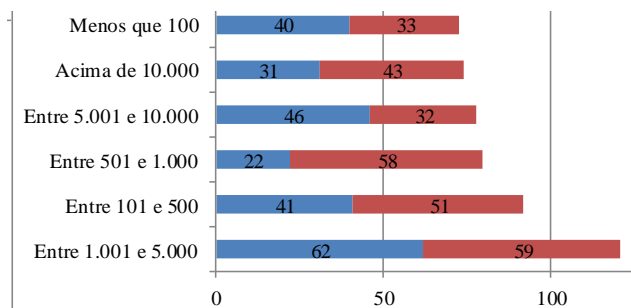


Gráfico 43 - Número de funcionários das empresas da amostra incluindo as respostas dos profissionais de compras

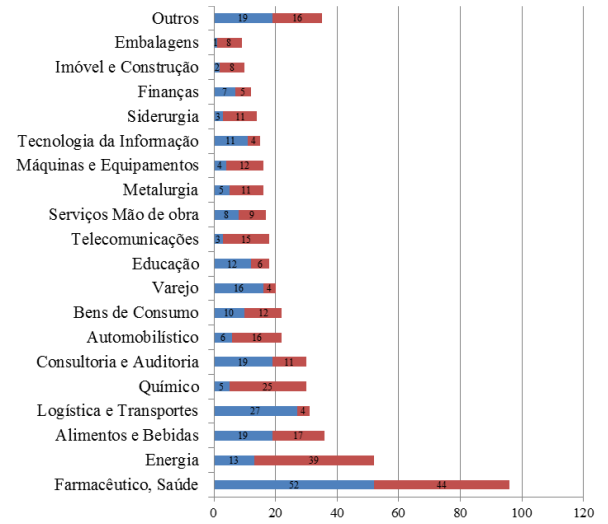


Gráfico 45 - Setores da economia a que empresas da amostra incluindo as respostas dos profissionais de compras

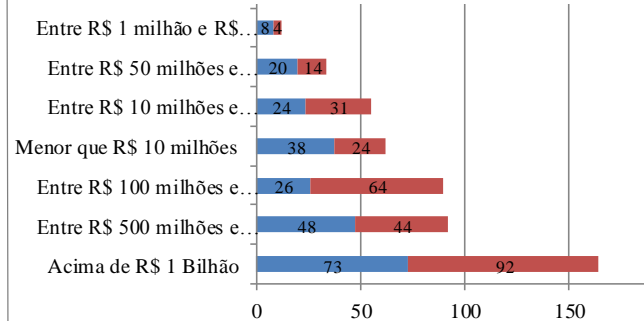


Gráfico 42 - Faturamento anual das empresas da amostra incluindo as respostas dos profissionais de compras

ANEXO 12 - Referencial Bibliográfico Complementar – Respondentes Quadro I

Título do Artigo	Autor (es)	Ano	Publicação
The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach	Barbara B. Flynn, Baofeng Huo and Xiande Zhao	2010	Journal of Operations
Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance	Zhaohui Wu, Thomas Y. Choi and M. Johnny Rungtusanatham	2010	Journal of Operations Management
Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?	Gilbert N. Nyaga, Judith M. Whipple, Daniel F. Lynch	2010	Journal of Operations Management
Evaluating buyer–supplier relationship–performance spirals: A longitudinal study	Chad W. Autry and Susan L. Golicic	2010	Journal of Operations
Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges	Tom O'Toole and Bill Donaldson	2002	European Journal of Purchasing &
Shaping buyer–supplier relationships in manufacturing contexts: Design and test of a contingency model	Nicola Saccani, Marco Perona	2007	Journal of Purchasing and
The antecedents of dyadic quality performance and its effect on buyer-supplier relationship improvement	Jie Yang, Christina W.Y. Wong, Kee-hung Lai, Alfred Ngome Ntoko	2009	International Journal of Production Economics
Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships	Antony Paulraj, Augustine A. Lado, Injazz J. Chen	2008	Journal of Operations Management
The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation	James A. Hill, Stephanie Eckerd, Darryl Wilson, Bertie Greer	2009	Journal of Operations Management
Cooperation versus competition: do buyers and suppliers really see eye-to-eye?	Laura B. Forker, Peter Stannack	2000	European Journal of Purchasing &
Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: Both perspectives	Kyung Kyu Kim, Seung-Hoon Park, Sung Yul Ryoo, Sung Kook Park	2010	Journal of Business Research
Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach	Marjolein C.J. Caniëls, Cees J. Gelderman	2007	Industrial Marketing
Buyer–supplier collaborative relationships: Beyond the normative accounts	Caroline Emberson, John Storey	2006	Journal of Purchasing and
The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement	Daniel R. Krause, Robert B. Handfield, Beverly B. Tyler	2007	Journal of Operations
Wearing many hats: Supply managers' behavioral complexity and its impact on supplier relationships	Zhaohui Wu, Michelle D. Steward, Janet L. Hartley	2010	Journal of Business Research
An exploratory study of 'close' supplier–manufacturer relationships	Keith Goffin, Fred Lemke, Marek Szejcowski	2006	Journal of Operations
Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer–supplier relationship	Tadayuki Miyamoto, Nexhmi Rexha	2004	Journal of Business Research
Organizational Supplying Behavior: Understanding supplier needs, wants and preferences	John Ramsay, Beverly A. Wagner	2009	Journal of Purchasing and
The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction	W C Benton, Michael Maloni	2005	Journal of Operations

Science Direct: palavras-chave para a pesquisa: *supplier buyer relationships performance*; Pesquisa realizada em 26.02.2010. Retornou 8.436 artigos, sendo 7.270 em *Journals*. Tabela se refere aos artigos encontrados mais relevantes conforme os critérios de busca.

ANEXO 13 - Teste de normalidade: dados dos clientes internos

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		4.1 Sexo	4.2 Idade	4.3 Escolaridade	4.4 Formação	4.5 Experiência	4.6 Cargo
N		242	242	242	242	242	242
Normal Parameters(a,b)	Mean	1,298	2,405	3,574	6,694	2,099	10,331
	Std. Devia	0,458	1,246	2,143	8,083	0,863	13,078
Most Extreme Differences	Absolute	0,444	0,226	0,256	0,296	0,310	0,327
	Positive	0,444	0,222	0,223	0,296	0,310	0,327
	Negative	-0,258	-0,226	-0,256	-0,241	-0,223	-0,288
Kolmogorov-Smirnov Z		6,914	3,518	3,988	4,605	4,825	5,082
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Verificando-se os valores de Sig., conclui-se que:

- Nenhuma das variáveis grau são normais (Sig. < 0,05)

ANEXO 14 - Teste de normalidade: dados dos profissionais de Compras e clientes internos

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		4.1 Sexo	4.2 Idade	4.3 Escolaridade	4.4 Formação	4.5 Experiência	4.6 Cargo
N		519	519	519	519	519	519
Normal Parameters(a,b)	Mean	1,277	2,445	3,628	5,380	2,110	10,295
	Std. Devia	0,448	1,306	1,979	7,111	0,841	12,212
Most Extreme Differences	Absolute	0,455	0,255	0,297	0,357	0,303	0,323
	Positive	0,455	0,222	0,241	0,357	0,303	0,323
	Negative	-0,268	-0,255	-0,297	-0,269	-0,226	-0,275
Kolmogorov-Smirnov Z		10,357	5,806	6,767	8,143	6,911	7,355
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Verificando-se os valores de Sig., conclui-se que:

- Nenhuma das variáveis grau são normais (Sig. < 0,05)

ANEXO 15 - Teste Qui Quadrado relação Categoria com Dimensões de Envolvimento

Test Statistics				
	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Chi-Square(a)	10,485	12,606	13,515	15,333
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,033	0,013	0,009	0,004

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,6.
Categoria: Tecnologia da Informação e Telefonia

Test Statistics				
	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Chi-Square(a)	6,186	14,093	7,349	10,837
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,186	0,007	0,119	0,028

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,6.
Categoria: Marketing e Vendas

Test Statistics				
	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Chi-Square(a,b)	3,500	8,000	2,000	3,500
df	4	4	3	4
Asymp. Sig.	0,478	0,092	0,572	0,478

a 5 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 4,0.
b 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,0.
Categoria: Serviços Gerais

Test Statistics				
	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Chi-Square(a)	17,455	7,091	16,000	10,000
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,002	0,131	0,003	0,040

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,0.
Categoria: Logística

Test Statistics				
	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Chi-Square(a)	11,429	13,429	14,857	10,000
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,022	0,009	0,005	0,040

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,0.
Categoria: Viagens e Eventos

Test Statistics				
	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Chi-Square(a)	16,848	8,667	7,152	10,485
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,002	0,070	0,128	0,033

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,6.
Categoria: Consultorias e Auditorias

Test Statistics				
	Especificacao	Serviço	Mercado	Tempo
Chi-Square(a)	3,739	6,783	4,609	3,739
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,442	0,148	0,330	0,442

a 5 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 4,6.
Categoria: Benefícios

APÊNDICE 1 - Questionário: Caracterização da Empresa do Respondente

Parte 1: Caracterização da Empresa do Respondente

Nesta primeira parte, escolha uma das opções que melhor responde ao tópico abordado. Caso não encontre uma opção adequada, favor preencher o campo "Outro".

1.1 Qual a faixa de faturamento anual, no Brasil, que sua empresa se situa? *

- Menor que R\$ 10 milhões
- Entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões
- Entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões
- Entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões
- Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 Bilhão
- Acima de R\$ 1 Bilhão
- Outro:

1.2 Quantos funcionários sua empresa tem no Brasil? *

- Menos que 100
- Entre 101 e 500
- Entre 501 e 1.000
- Entre 1.001 e 5.000
- Entre 5.001 e 10.000
- Acima de 10.000
- Outro:

1.3 Como classifica a indústria da empresa em que trabalha? *

- Manufatura (Privado)
- Serviços (Privado)
- Manufatura (Estatal)
- Serviços (Estatal)
- Outro:

1.4 A qual setor da economia a empresa que trabalha pertence? *

- Agronegócio
- Alimentos
- Bebidas
- Fumo
- Finanças
- Energia
- Varejo
- Indústria de Bens de Consumo
- Imóvel e Construção
- Automobilístico
- Mineração
- Siderurgia
- Metalurgia
- Papel, Celulose
- Embalagens
- Farmacêutico, Saúde
- Equipamentos de Infra Estrutura
- Químico
- Telecomunicações
- Tecnologia da Informação
- Logística e Transportes
- Consultoria de Serviços
- Auditoria
- Turismo e Hotelaria
- Outro:

1.5 Como classifica o controle acionário da empresa em que trabalha? *

- Estatal
- Multinacional (Empresa Aberta)
- Nacional (Empresa Aberta)
- Multinacional (Empresa Fechada)
- Nacional (Empresa Fechada)
- Outro:

1.6 Você é profissional do departamento de Compras? *

- Sim
- Não

1.7 Você é cliente do departamento de Compras? *

- Sim
- Não

1.8 Com qual categoria de Compras você está diretamente envolvido? * Marcar apenas uma categoria, se estiver envolvido em mais de uma categoria, favor preencher outra pesquisa, específica para cada uma das categorias.

- Consultoria e Auditorias
- Tecnologia da Informação e Telefonia
- Logística (Armazenagem e Transporte)
- Marketing e Vendas (agências de criação, mídia, material promocional, brindes)
- Benefícios (alimentação, planos de saúde, veículos, treinamento)
- Assessoria e Serviços Jurídicos
- Assessoria e Serviços Financeiros (bancos, seguros)
- Viagens e Eventos
- Serviços Gerais (Manutenção, Limpeza, Segurança)
- Diretamente relacionadas com a Produção (Matérias Primas, Embalagens, Industrialização)
- Equipamentos, Máquinas, Engenharia e Manutenção
- Outro:

1.9 Qual o valor anual dispendido com a categoria, no Brasil? * Em relação à resposta à questão 1.7.

- Abaixo de R\$ 100 mil
- Entre R\$ 101 mil e R\$ 250 mil
- Entre R\$ 251 mil e R\$ 500 mil
- Entre R\$ 501 mil e R\$ 1 milhão
- Entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões
- Acima de R\$ 5 milhões

1.10 Qual é o seu tempo de experiência com esta categoria? * Em relação à resposta à questão 1.7.

- menos de 1 ano
- entre 1 e 5 anos
- Acima de 5 anos

APÊNDICE 2 - Questionário: Escala Relação Agente Principal: Risco

Parte 2: ANTES DE INICIAR um processo de Compras para um serviço profissional, usualmente utilizado pela empresa:

Estas questões se referem às suas percepções sobre o departamento de Compras ANTES de iniciar um processo de contratação de um serviço. Neste caso, é uma recompra modificada, ou seja, um processo de concorrência para um serviço profissional já utilizado pela sua empresa. ANTES DE INICIAR um processo de Compras para um serviço profissional, usualmente utilizado pela empresa: A escala é de 1 a 5: "1" é a opção de discordar TOTALMENTE da afirmação "2" corresponde a discordar da afirmação "3" é estar INDIFERENTE à afirmação "4" é concordar com a afirmação "5" é concordar TOTALMENTE com a afirmação.

2.1 o departamento de Compras pode adicionar valor às decisões neste processo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2.2 não tenho as competências necessárias para tomar a melhor decisão, daí a necessidade de ter o departamento de Compras no processo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2.3 tenho um relacionamento positivo com o departamento de Compras. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2.4 tenho uma forte carga de trabalho e o departamento de Compras economiza tempo em processos desta natureza. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2.5 estou disposto a aceitar a orientação do departamento de Compras, ao final do processo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

APÊNDICE 4 - Questionário: Escala Relação Agente Principal: Assimetria de Informações

2.10 o departamento de Compras agenda reuniões frequentes comigo para discutir e compartilhar ações a curto e médio prazo. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2.11 invisto meu tempo na discussão com o departamento de Compras de meus planos estratégicos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2.12 alerto imediatamente o departamento de Compras, caso algo importante ocorra em relação ao processo. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2.13 o departamento de Compras estabelece um processo de comunicação comigo que me deixará ciente do andamento do processo. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2.14 discuto com o departamento de Compras as minhas necessidades futuras, de produtos ou serviços, que precisarei contratar junto a fornecedores. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2.15 são realizadas várias consultas e pesquisas internas e externas, em conjunto com o departamento de Compras, sobre produtos ou serviços que possamos necessitar. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2.16 informo ao departamento de Compras caso minhas preferências por produtos ou serviços sofram mudanças. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2.17 compartilho com o departamento de Compras mudanças significativas no ambiente do serviço a ser contratado. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

APÊNDICE 5 - Questionário: Escala Envolvimento: Mercado

Parte 3: DURANTE o processo de Compras de um serviço profissional, usualmente utilizado pela empresa, o departamento de Compras:

Esta questões se referem às suas percepções sobre o departamento de Compras DURANTE um processo de contratação de um serviço. Neste caso, é uma recompra modificada, ou seja, um processo de concorrência para um serviço profissional já utilizado pela sua empresa. DURANTE o processo de Compras de um serviço profissional, usualmente utilizado pela empresa, o departamento de Compras: A escala segue o mesmo conceito da pergunta anterior.

3.1 pesquisou, analisou e forneceu informações sobre o mercado e os fornecedores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3.2 discutiui e apresentou alternativas com o objetivo de satisfazer as minhas necessidades através da identificação de fornecedores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3.3 distinguiu e evidenciou os fornecedores que não eram adequados a participar do processo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3.4 identificou todos os potenciais fornecedores aptos a participar do processo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3.5 ponderou os meus pontos de vista com os dos fornecedores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3.6 identificou e apresentou novos fornecedores (emergentes) para o processo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3.7 resolveu os problemas relacionados com os fornecedores durante o processo, sem a necessidade de minha intervenção. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3.8 foi o Principal interlocutor no processo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

APÊNDICE 9 - Questionário: Caracterização do Respondente

Parte 4: Caracterização do Indivíduo Respondente

Escolha uma das opções que melhor responde ao tópico abordado. Caso não encontre uma opção adequada, favor preencher o campo "Outro".

4.1 Qual o seu sexo? *

- Masculino
- Feminino

4.2 Qual é a sua Idade? *

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

4.3 Qual a sua escolaridade? *

- Ensino Fundamental (1a a 9a série) Incompleto
- Ensino Fundamental (1a a 9a série) Completo
- Ensino Médio (1o a 3o ano) Incompleto
- Ensino Médio (1o a 3o ano) Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós Graduação ou MBA Incompleto
- Pós Graduação ou MBA Completo
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo
- Outro:

4.4 Qual a sua formação profissional? *

- Técnica
- Administração
- Engenharia
- Economia
- Psicologia
- Arquitetura
- Contabilidade
- Direito
- Farmácia
- Matemática
- Medicina
- Veterinária
- Odontologia
- Letras
- Pedagogia
- Filosofia
- Jornalismo
- Publicidade e Propaganda
- Teologia
- Ciência da Computação
- Física
- Química
- Biologia
- Fisioterapia
- Outro:

4.5 Quanto tempo possui de experiência profissional? *

- Até 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Acima de 15 anos

4.6 Qual o cargo que você ocupa na empresa? *

- Estagiário
- Analista OU Comprador Jr
- Analista OU Comprador Pleno
- Analista OU Comprador Senior
- Supervisor ou Coordenador
- Trainee
- Gerente
- Diretor
- Outro:

Informações Importantes

A ferramenta utilizada não permite a identificação do e-mail e nem do respondente. Portanto, se desejar receber um sumário executivo, com os resultados da pesquisa realizada, pedimos o favor de preencher os campos abaixo, Estes campos não são obrigatórios.

Qual o seu nome?

Qual o seu e-mail?

Em que empresa trabalha?