

A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal

Alberto Senapeschi Neto^{a,*}, Moacir Godinho Filho^b

^{a,*}alberto.senapeschi@faber-castell.com.br, UFSCar, Brasil

^bmoacir@dep.ufscar.br, UFSCar, Brasil

Resumo

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar e discutir, por meio de um estudo de caso longitudinal, a mudança evolutiva na forma de gestão de compras implementada por uma empresa de produtos de escrita e pintura na busca de maior alinhamento das estratégias corporativas e aumento de competitividade nos negócios. Os resultados mostraram que, referente a sete variáveis de controle da gestão de compras analisadas (estágio estratégico de desenvolvimento da função compras; objetivos a ser alcançados; forma de integração com a gestão da qualidade; forma de integração com o planejamento e controle da produção; nível de habilidade requerida dos profissionais; quantidade e especificação dos indicadores de desempenho utilizados), houve uma clara evolução buscando acompanhar o desenvolvimento teórico da área. As mudanças ocorridas na empresa em questão podem servir como referência para empresas que desejem re-estruturar sua gestão de compras, bem como contribui para a redução do *gap* existente entre a teoria e prática na área, mostrando um caso onde muitas das mais modernas técnicas teóricas se encontram implementadas.

Palavras-chave

Gestão de compras. Estudo de caso longitudinal.

1. Introdução

Nos últimos anos tem aumentado a importância do relacionamento entre empresas e seus fornecedores, sendo que o principal objetivo dessa aproximação está no aumento da competitividade da empresa (JORGENSEN; SCHULTZ-NIELSEN, 2000).

No centro desse relacionamento entre empresa-fornecedor está a área de compras (também denominada suprimentos) de uma organização que pode ser definida, segundo Ballou (2001), como sendo a função da empresa que se envolve com a compra de matérias-primas, suprimentos e componentes para a organização. Ainda, de acordo com o autor, algumas das atividades associadas a essa função são: selecionar e qualificar fornecedores; avaliar o desempenho deles, negociar contratos, comparar preços, qualidade e níveis de serviço oferecidos pelos fornecedores, especificar as formas de recebimento dos bens.

Para Ballou (2001), a função compras em uma empresa é fundamental, uma vez que geralmente nas empresas os itens comprados representam entre 40 e 60% do custo do produto vendido. Isto significa que ganhos relativamente pequenos na função de compras têm grande impacto nos lucros das empresas. Isto é conhecido como princípio da alavancagem dos lucros.

Para se entender a importância da mudança na forma de gestão de compras das organizações, é possível recorrer à evolução histórica dos sistemas de produção e de seus modelos de gestão, iniciando-se com o sistema de produção artesanal (século XVI a XIX), passando pelo taylorismo, pela manufatura em massa (século XX) e chegando a modelos ou paradigmas modernos como o sistema Toyota de produção (também denominado manufatura enxuta) na segunda metade do século XX,

*UFSCar, São Carlos, SP, Brasil

Recebido 11/11/2008; Aceito 28/04/2010

manufatura responsiva, customização em massa e manufatura ágil (sendo as três últimas do início dos anos 90). Esse conjunto de alterações nos modelos de gestão dos sistemas de produção foi impulsionado por mudanças cada vez mais rápidas do ambiente empresarial, forte concorrência e contínuas inovações tecnológicas, que pressionam as empresas tanto a reavaliar seus produtos quanto a reduzir seus custos (MARTINS, 1999).

Essa evolução no ambiente competitivo levou as organizações a adotarem novos modelos de gestão da manufatura, e essa evolução trouxe novos desafios para a gestão de compras obrigando as empresas a enxergarem essa função como um ponto estratégico na conquista de competitividade. Porter (1986) e Martins (1999) defendem a importância estratégica da gestão de compras para o sucesso competitivo das organizações, sendo que o primeiro identifica esses elementos do cenário industrial como parte integrante das forças críticas na criação e manutenção da competitividade. Também Fung (1999) mostra que a moderna gestão de compras deve ser estratégica, ou seja, suas atividades devem estar alinhadas com os objetivos de negócio da empresa. Apesar dessa necessidade, de acordo com Chen, Paulraj e Lado (2004), pesquisas que mostram o papel estratégico da gestão de compras ainda se encontram em um estágio muito inicial, sendo que as poucas que existem são de natureza teórica. Essa constatação também está de acordo com o que afirma Das e Handfield (1997). Segundo esses autores, a maior parte da literatura sobre gestão de compras ainda se encontra dispersa e sem muito foco, estando espalhada em inúmeras outras áreas (por exemplo, gestão da cadeia de suprimentos, pesquisa operacional, planejamento e controle da produção, teoria das organizações, logística, entre outras).

Dentro desse contexto, o objetivo principal deste artigo é apresentar e discutir a mudança/evolução na gestão de compras implementada por uma empresa de produtos de escrita e pintura, líder no segmento de material escolar no Brasil, na busca de um maior alinhamento das estratégias corporativas e aumento de competitividade nos negócios. Esse aumento de competitividade está diretamente ligado à necessidade de redução dos *lead times* de atendimento de pedidos (fruto de uma concorrência globalizada muito mais presente desde o final do século XX) e a necessidade de maior flexibilidade e confiabilidade no atendimento (em função de uma maior imprevisibilidade de demanda).

A evolução da gestão de compras na empresa em questão será apresentada por meio de um estudo de caso longitudinal realizado em um período contínuo de dez anos (entre 1998 e 2007) dividido

em duas fases. Em uma primeira etapa, realizada entre os anos de 1998 e 2001, será mostrada a situação inicial da gestão de compras na empresa; já a segunda fase do estudo, realizada entre 2002 e 2007, mostra a situação atual da gestão de compras na empresa, após a realização de uma série de melhorias visando propiciar um papel estratégico a essa função.

O presente trabalho contribuiu para:

- Reduzir o *gap* entre teoria e prática na área de gestão da produção, mais especificamente na área de gestão de compras: segundo Forza (2002), isso pode ser conseguido por meio de pesquisas empíricas (pesquisas que vão até a indústria, na prática, e coletam dados a partir de observação no campo). Essa é, segundo esse autor, uma tendência crescente em gestão da produção. Também para Dubois e Araujo (2007), estudos de caso empíricos têm muito a contribuir para as áreas de gestão de compras e cadeias de suprimentos. Mais especificamente na literatura brasileira, poucos – por exemplo, Coletti et al. (2002) – são os estudos que trazem a gestão de compras na prática, como é o caso do presente trabalho;
- Apontar a importância da mudança da forma de operar o setor de compras, através do uso intensivo de integração de informações, mudanças na visão do resultado da área e do perfil dos processos e operadores. Dessa forma, o presente trabalho mostra o caminho a ser trilhado para uma empresa que deseja ter uma gestão de compras estratégica.

Para cumprir esse objetivo, o presente trabalho é dividido da seguinte forma: na seção 2 é apresentada uma conceituação necessária ao entendimento do trabalho (focando na evolução da gestão de compras, tema principal do presente artigo), bem como é detalhada a forma como o estudo de caso será estruturado e analisado; na seção 3 é mostrado o estudo de caso propriamente dito (situação inicial e atual da empresa). Na seção 4 são tecidas algumas conclusões.

2. A evolução da gestão de compras: breve revisão da literatura

Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem gestão de compras como a parte da cadeia de suprimentos responsável pela integração entre a organização em análise e seus elos a montante na cadeia (ou seja, fornecedores diretos e indiretos). Neste artigo adota-se a gestão de compras, que em alguns momentos chamaremos também de gestão de suprimentos, não somente como o ato de negociar e comprar, mas também toda a gestão

dos relacionamentos com fornecedores diretos à montante na cadeia de suprimentos.

A evolução da gestão de compras na literatura é mostrada por diversos autores. McIvor, Humphreys e McAleer (1997) mostram a evolução da função compras nos anos 70, 80 e 90. Esses autores foca a evolução em cinco aspectos: a natureza estratégica de compras, a tendência por uma maior colaboração entre comprador/fornecedor, a importância crescente da decisão fazer/comprar; seleção de fornecedores, e custo de compra. Das e Handfield (1997) mostram a evolução da pesquisa em gestão de compras por meio de uma análise de teses publicadas no assunto no período compreendido entre 1987 e 1996. Para mostrar esses trabalhos, os autores dividiram a gestão de compras em 12 tópicos: i) sistemas de informação para compras; ii) envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais do desenvolvimento do produto; iii) compras globalizadas (*global sourcing*); iv) planejamento, organização e políticas de compras; v) medidas de desempenho; vi) decisão entre fornecedor único ou múltiplos fornecedores; vii) integração da cadeia de suprimentos; viii) seleção e desenvolvimento de fornecedores; ix) relacionamento cliente-fornecedor. x) qualidade do fornecedor; xi) aspectos éticos, legais e ambientais; e xii) custos, preço e contratos.

Pooler e Pooler (1997) também mostram a evolução da gestão de compras, enfatizando o valor organizacional e o papel dessa importante função. Fung (1999) também traça uma evolução histórica da gestão de compras desde a tradicional atividade de somente comprar materiais até o papel que essa função deve ter no atual contexto da gestão da cadeia de suprimentos. Esse autor divide essa evolução de acordo com a natureza da tarefa a ser desempenhada: operacional (atividades), administrativa (pessoal envolvido) ou empresarial (estratégica).

Verificando esses estudos, percebe-se que cada um deles propõe uma subdivisão diferente da função compras de forma a melhor apresentar a evolução dessa área sob a ótica que interessa ao estudo em particular. Neste trabalho vamos focar em cinco tópicos, os quais serão usados na seção 3 para auxiliar na estruturação do estudo de caso realizado. Esses tópicos surgiram com base nesses estudos anteriores e também a partir dos objetivos da empresa em questão com relação à re-estruturação que seria feita em sua área de compras. Dessa forma, os cinco tópicos são:

- Estudo da contribuição estratégica da gestão de compras: seguindo o sugerido por McIvor, Humphreys e McAleer (1997) e Fung (1999);

- Estudo da contribuição operacional da gestão de compras: esse critério é inspirado em Fung (1999) e contém vários dos tópicos sugeridos pelos autores anteriores – colaboração comprador/fornecedor, seleção de fornecedores e sistemas de informação para compras;
- Estudo da integração da área responsável pela gestão de compras com outras áreas organizacionais: esse aspecto é baseado em Leenders et al. (2006). Para esses autores, a integração de compras com outras funções é necessária e pouco explorada. Ainda de acordo com eles, essa integração tem como potencial conquistar clientes internos com produtividade e harmonia, minimizar investimentos e perdas com estoque e manter e melhorar a qualidade de materiais e serviços comprados;
- Estudo das habilidades requeridas pelos profissionais da área responsável pela gestão de compras: esse tópico é inspirado no critério administrativo de compras, proposto por Fung (1999); e
- Estudo dos indicadores de desempenho a serem utilizados na gestão de compras: inspirado em Das e Handfield (1997) e também em Leenders et al. (2006).

No presente trabalho, a fim de avaliar esses cinco tópicos nos dois períodos considerados para o estudo de caso, foram definidas, seguindo o proposto por Miguel (2007), algumas variáveis de controle que posteriormente foram endereçadas na coleta de dados. Essa definição objetivou uma análise melhor da evolução da gestão de compras na empresa considerada. De acordo com Miguel (2007), a definição das variáveis de controle visa alcançar maior qualidade na pesquisa a ser desenvolvida.

Nas subseções seguintes é apresentado um referencial teórico sobre os cinco tópicos focados neste estudo, dando especial ênfase às variáveis de controle relativas a cada tópico.

2.1. A contribuição estratégica da gestão de compras

Segundo Leenders et al. (2006), a gestão de compras, para contribuir efetivamente com a estratégia da empresa, deve: melhorar a posição competitiva da organização, comprar itens solicitados ao menor custo total de aquisição e garantir o total alinhamento das estratégias de compras às metas organizacionais.

Para Martins (1999), a gestão de suprimentos nessa situação deve desenvolver a própria prioridade estratégica que seja consistente com as prioridades da corporação e da manufatura, e ter certeza de que os fornecedores tenham capacidade suficiente para seguir essa estratégia.

Martins (1999) define quatro estágios estratégicos no desenvolvimento da função compras: passivo, independente, sustentador e integrativo.

- **Passivo:** quando a função suprimentos não apresenta direção estratégica e reage conforme as necessidades de outras funções na empresa. Apresenta como característica um grande desperdício de tempo com operações de rotina;
- **Independente:** a função suprimentos adota as mesmas técnicas e práticas do estágio passivo, mas existe uma direção estratégica a qual é independente da estratégia competitiva da empresa. Caracteriza-se por ter seu desempenho baseado na redução de custos como medida de eficiência;
- **Sustentador:** a gestão operacional de compras é baseada em técnicas e práticas que reforçam a estratégia competitiva da empresa e da manufatura. As principais características são: a inclusão de profissionais de compras em grupos multifuncionais; profissionais minuciosamente selecionados e motivados; o mercado, os produtos e os fornecedores são continuamente monitorados e analisados; e a avaliação dos fornecedores baseada nos objetivos competitivos da firma; e
- **Integrativo:** nessa etapa a estratégia de compras está completamente integrada dentro da estratégia competitiva da empresa e constitui parte integrante, juntamente com as demais áreas funcionais, na implementação e na formulação do plano estratégico empresarial.

Esses quatro estágios correspondem à variável de controle referente à contribuição estratégica que será verificada no estudo de caso.

2.2. A contribuição operacional da gestão de compras

Segundo Brenner e Hamm (1996), companhias de destaque focam na avaliação de atividades que agregam valor ao longo da cadeia produtiva e não em estruturas hierárquicas, cujos processos normalmente são fragmentados e as responsabilidades divididas. Nessa linha de raciocínio, as atividades de compras podem ser definidas como as atividades necessárias para se obter um item desde os fornecedores até o destino final.

O processo de gestão de compras não pode ser visto como uma única área, mas sim como um conjunto de atividades multifuncionais que englobam: i) identificação de fornecedores; ii) seleção e homologação de fornecedores; iii) análise das necessidades; iv) ordem efetiva de compra; e v) avaliação periódica de fornecedores. A Figura 1 ilustra o processo operacional de compras proposto por Slack et al. (2002).

Chase, Jacobs e Aquilano (2006) destacam a importância do comércio eletrônico na atual gestão

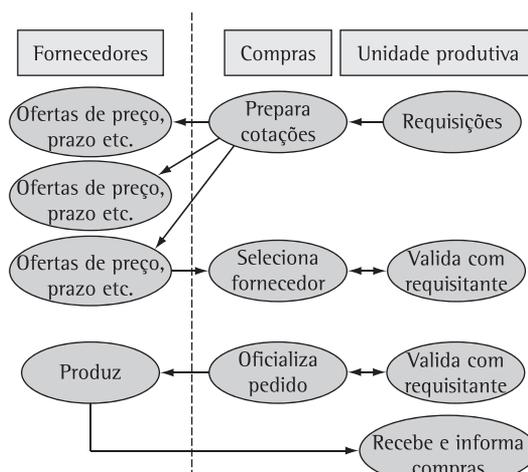


Figura 1. Função de compras. Fonte: Slack et al. (2002).

de compras. Esses mesmo autores apresentam o leilão reverso como sendo uma importante inovação na área de compras. Basicamente, essa ferramenta, por meio do uso da *internet*, permite que se faça um leilão de duas ou três horas entre os possíveis provedores que pretendem fornecer determinado bem ou serviço: vence o leilão e consequentemente ganha o negócio aquele que oferecer o menor preço. Quanto às compras globais, Chase, Jacobs e Aquilano (2006) sugerem que há uma grande mudança em andamento na economia global. Grandes oportunidades encontram-se disponíveis por causa do colapso do comunismo no Bloco Ocidental, da emissão do euro e de novos mercados na Turquia, Índia e África do Sul.

Percebe-se claramente a diferença entre as duas definições de objetivos da gestão de suprimentos quando comparados Slack et al. (2002) e Chase, Jacobs e Aquilano (2006); enquanto os primeiros traduzem uma visão focada em custo e produtividade (típica dos paradigmas estratégicos de gestão da manufatura que preponderaram por todo o século XX), os outros tratam a questão operacional de produtividade como óbvia. Mas fazem questão de ressaltar os objetivos inovação e criatividade suportadas pela tecnologia de informação do século XXI e a importância da gestão de suprimentos nas definições estratégicas, como o exemplo das compras globalizadas – *global sourcing* (mais alinhada aos objetivos estratégicos de velocidade e adaptabilidade típicos dos paradigmas do final do século XX e início do XXI). Esses diferentes objetivos, que são resultado da contribuição operacional da gestão de compras, representam a variável de controle a ser analisada no estudo de caso realizado.

2.3. *A integração entre a área responsável pela gestão de compras e as outras áreas de gestão da empresa*

Com relação a esse tópico de integração duas variáveis de controle foram selecionadas: a forma como ocorre a integração entre a gestão de compras e a qualidade e a forma como ocorre a integração entre a gestão de compras e o planejamento e controle da produção.

Quanto à integração com a qualidade, Martins (1999) defende que a qualidade do material adquirido é fundamental para a qualidade do produto final. Apesar da importância da qualidade dos materiais comprados para o resultado final do processo, as atividades de inspeção no recebimento de materiais costumam aumentar o custo e nem sempre são totalmente eficientes. A questão da qualidade dos produtos adquiridos é encarada pelos especialistas como uma oportunidade para garantir a qualidade dos produtos acabados e reduzir custos por meio de contratos de confiança e planos conjuntos de melhorias; de forma que a qualidade assegurada dos itens recebidos, muitas vezes sem necessidade de inspeção, seja uma realidade entre organizações. Para isso é essencial nos dias atuais levar em conta no momento da escolha de fornecedores a qualidade do produto entregue por eles. O custo do produto defeituoso para a empresa (retrabalhos etc.) deve ser avaliado, devendo ser acrescido ao valor de compra do item para escolha melhor de fornecedores (SURI, 1998). Essa é a principal interface entre as funções compras e qualidade.

A integração entre compras e o planejamento e controle da produção (PCP) tem por principal objetivo a garantia total do abastecimento da produção ao menor custo total possível (SLACK et al., 2002). Para Bachega e Godinho Filho (2005), o processo de integração do planejamento e controle da produção com a gestão de compras pode acontecer por meio de várias ferramentas, entre elas: sistemas MRP ou MRPII (*Material Requirement Planning*), ERP (*Enterprise Resources Planning*) ou ainda a própria integração de compras com os fornecedores passa a utilizar ferramentas de troca eletrônica de informações (EDI) e *internet (e-purchase)*. Para Corrêa, Giansi e Caon (2001), uma ferramenta bastante interessante e que propicia coerência entre as decisões das funções da empresa, em especial entre PCP e compras, é o S&OP (*Sales and Operations Planning*). Ainda para esse autor, o S&OP é um processo de planejamento e, portanto, procura identificar como a visão de determinado futuro, em conjunto com o conhecimento da

situação atual, pode influenciar as decisões que estão sendo tomadas no atual momento e que visam atingir determinados objetivos. Ele é caracterizado por revisões mensais e contínuos ajustes de acordo com as flutuações da demanda, da disponibilidade de recursos e do suprimento. Ainda de acordo com esses autores, o principal objetivo do S&OP é gerar planos de vendas, produção, financeiro e introdução de novos produtos que sejam realistas, viáveis e coerentes uns com os outros e coerentes com os objetivos estratégicos da organização. Isso é conseguido por meio de um processo do qual participam elementos das principais áreas da empresa, para que sejam analisados os impactos de cada decisão em todas as áreas envolvidas.

2.4. *As habilidades dos profissionais que trabalham com a gestão de compras na empresa*

Segundo Fleury e Fleury (2003), dentro de uma abordagem de estratégia organizacional baseada em recursos, considera-se que toda empresa possui um portfólio de recursos que lhe permite atuar de forma diferenciada quanto à competitividade: recursos físicos, financeiros, recursos intangíveis (marca e imagem), organizacionais (cultura e sistemas) e recursos humanos. A visão baseada em recursos postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores serão mais lucrativas, não porque investem em barreiras a competidores ou porque aplicam em produtos diferenciados, mas sim por possuírem competências internas que viabilizam tais ações.

Santos et al. (2002) analisaram as competências de recursos humanos requeridas pelos profissionais de compras para implementação do comércio eletrônico na gestão de suprimentos. Neste trabalho, os autores apresentam três diferentes níveis de “sofisticação” encontrados nas atividades dos profissionais de compras de diferentes organizações. A Figura 2 procura associar esses três níveis de maturidade ou “sofisticação” encontrados na literatura às necessidades requeridas pelos paradigmas estratégicos de gestão da manufatura ao longo dos anos. Resumidamente pode-se dizer que as necessidades e os desafios impostos pelo atual ambiente competitivo ao profissional de compras têm aumentado bastante ao longo dos últimos anos. É exatamente esse nível de habilidade requerida dos profissionais de compras a variável de controle a ser analisada no estudo de caso realizado no presente trabalho.

Estágios passivo e independente	Estágio sustentador	Estágio integrativo
- Comprador atua no chamado processo informal de suprimentos, dominado pelo preço	- Além do preço, outros fatores são considerados (p.ex.: histórico)	- Comprador participa no planejamento estratégico (macro) da organização
- Comprador age como fazedor de pedidos		- Comprador com pleno poder de decisão (desde que alinhadas ao planejamento macro)
- Comprador basicamente, recebe requisições e emite pedidos	Comprador participa da elaboração da especificação (com demais áreas), o que lhe garante poder de escolha	- Comprador participa do processo de planejamento das necessidades e atua na decisão de compras
- Comprador recebe catálogos de fornecedores	Comprador prospecta fornecedores no mercado e recebe informações sobre as aquisições em andamento	- Há constante troca de informações com fornecedores
- Comprador faz aquisição baseada nos detalhes da requisição ao menor preço	- Aquisição baseada na análise de custo total para a empresa	- Aquisição baseada na visão de médio e longo prazo do mercado e da empresa
- Avaliação da fonte fornecedora feita pelo requisitante (quando feita)	- Comprador participa do processo de <i>feedback</i> (algumas vezes, ainda como canal de comunicação entre usuário e fornecedor)	- É a função do comprador tanto o processo de avaliação quanto <i>feedback</i> e acompanhamento das ações de melhorias no fornecedor



Figura 2. Diferentes níveis de habilidades requeridas dos profissionais de compras. Fonte: adaptado de Santos et al. (2002).

2.5. Os indicadores de desempenho utilizados pela área responsável pela gestão de compras na empresa

Toda atividade gerencial necessita de definição de um conjunto de medidas de desempenho que permita indicar a capacidade do sistema e quais níveis de desempenho devem ser esperados. Para Martins (1999), medir alguma coisa significa determinar ou verificar a extensão da característica avaliada tendo como base um valor padrão.

Leenders et al. (2006) definem que cabe ao responsável pela gestão de suprimentos a definição de metas para o processo de compras e, que, essas metas precisam estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Os autores sugerem como indicadores de compras: i) pontualidade de entregas; ii) número de lotes rejeitados; iii) tempo de desenvolvimento dos fornecedores para material específico; iv) curva de preços praticados vs. determinados índices de mercado; v) indicadores de condições de mercado e performance de preços; vi) indicadores de gestão de estoque e custo do capital investido; e vii) indicadores de eficiência operacional da área de compras. A quantidade e a especificação dos indicadores de desempenho utilizados pela empresa do estudo de caso representam as duas variáveis de controle referentes a esse tópico da gestão de compras estudado.

3. O estudo de caso longitudinal

3.1. Metodologia de pesquisa utilizada

O método de pesquisa utilizado neste artigo foi o estudo de caso baseado em uma análise teórico-conceitual. O método de estudo de caso trata predominantemente de uma abordagem qualitativa. Segundo Yin (2008), esse método destina-se a responder questões do tipo “como?” e “por quê?” dentro das organizações.

Para Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser usados para cumprir os seguintes objetivos: i) fornecer descrição sobre um tema; ii) gerar teoria; e iii) testar a teoria. Neste trabalho, o estudo de caso desenvolvido cumpre basicamente os objetivos (i) e (ii), uma vez que fornece uma descrição aprofundada da área de gestão de compras da empresa em um longo período, auxiliando na geração de possíveis novas teorias para a área de gestão de compras.

De acordo com Dubois e Araujo (2007), na área de compras e gestão da cadeia de suprimentos, a escolha do caso é a mais importante decisão metodológica, uma vez que a contribuição do caso está ligada à riqueza de informações e detalhes que se consegue extrair. Dessa forma, utilizando-se o que Patton (1990) denomina de “amostragem proposital” selecionou-se a empresa líder no segmento de material escolar no Brasil e presente

no mundo há mais de 245 anos. Essa empresa, em 1998, passava por um momento crucial no qual os clientes passaram a exigir maior flexibilidade e velocidade; dessa forma, os objetivos estratégicos da produção migraram do foco mais acentuado em custo e produtividade, da manufatura em massa, para outros objetivos de desempenho, tais como redução de *lead time* e flexibilidade, característicos dos atuais paradigmas de gestão. Isso levou à necessidade de se re-estruturar a gestão de compras da empresa. Isso representou uma oportunidade de trabalho interessante, que foi explorada no presente estudo de caso.

Essa empresa está presente nos Estados Unidos, Alemanha, Áustria, Austrália, Argentina, Costa Rica, Indonésia, Índia, Malásia, Peru, Chile e China. A filial brasileira fatura aproximadamente US\$ 200.000.000,00 por ano. Um dos pesquisadores trabalha na área de compras da empresa estudada, o que auxilia bastante a observação direta e detalhada do caso ao longo do período considerado. Isso caracteriza o estudo de caso desenvolvido como sendo feito com observação participante (YIN, 2008). Esse ponto é uma recomendação para um estudo de caso bem-sucedido, de acordo com Meredith (1998). Esse fator também auxiliou na escolha do tipo de estudo de caso: estudo de caso longitudinal, o qual trata de casos que tenham ocorrido ao longo de um período onde se pode estabelecer uma relação clara de causa e efeito entre as ações tomadas e suas consequências. De acordo com Yin (2008), o estudo de caso longitudinal é aplicado quando se deseja estudar um caso único em dois ou mais diferentes pontos ao longo do tempo, focando na evolução de um aspecto em particular; no caso do presente trabalho a gestão de compras.

O estudo de caso longitudinal é utilizado na literatura de gestão da produção para diversos fins, como, por exemplo, estudar a área de controle de estoques de uma empresa por um longo período de tempo – 15 anos (VRIES, 2005); analisar a evolução de um sistema de manufatura celular em uma empresa por 13 anos (MOLLEMAN; SLOMP; ROLEFES, 2002); estudar, ao longo do tempo, mudanças ocorridas pela implementação de reengenharia de processos em operações de serviços (NARASIMHAN; JAYARAM, 1998), dentre outros.

A coleta das informações para a realização do estudo de caso foi feita ao longo de dez anos (entre 1998 e 2007) pelo pesquisador. De acordo com Voss, Tsikristis e Frolich (2002), quanto maior o período que o fenômeno é estudado, maior a oportunidade de observar “em primeira mão” a sequência relacional de eventos ocorridos. Outras vantagens associadas ao estudo de caso longitudinal são:

- Acesso a uma grande fonte de dados ao longo do tempo, fato esse que não ocorre com outros métodos (KARLSSON; AHLSTROM, 1995);
- Permite a repetição das observações/coleta de dados, fornecendo maior confiabilidade às informações coletadas e às conclusões extraídas (HEDEKER; GIBBONS, 2006); e
- Permite estudar/medir a mudança e possíveis explicações dessa mudança, fato esse que é difícil de ser feito por outros métodos (MENARD, 2007).

Por outro lado, existem algumas desvantagens do estudo de caso longitudinal que foram levadas em consideração na presente pesquisa:

- Como o período de tempo considerado é grande, pode ser difícil para o pesquisador lembrar de alguns eventos importantes (LEONARD-BARTON, 1990): com relação a essa limitação, procurou-se dar o máximo de importância ao registro de informações e registros de campo, sendo que também procurou-se fazer esses registros no momento de ocorrência dos eventos (MIGUEL, 2007); e
- A interpretação dos eventos pode ser diferente ao longo do tempo estudado (VOSS; TSIKRISTIS; FROHLICH, 2002): não é o caso deste estudo, uma vez que a evolução da gestão de compras considerada é medida prioritariamente pela adoção ou não de diferentes técnicas e ferramentas e isso independe da interpretação do pesquisador.

Durante todo o processo de mudança na área de compras, ao longo dos dez anos estudados, o papel do pesquisador que trabalha na empresa foi observar, entrevistar pessoas e coletar dados a respeito da transformação que ocorria.

Dentre as principais fontes de coletas de dados para estudos de caso citadas por Yin (2008), o presente estudo utilizou-se das seguintes:

- Análise de documentos:
 - Plano estratégico da empresa (horizonte de 5 anos);
 - Orçamentos de compras para períodos de 12 meses; e
 - Atas de reuniões de planejamento de vendas e operações;
- Entrevistas: foram realizadas mais de 50 entrevistas semiestruturadas ao longo de dez anos pelo pesquisador que ao mesmo tempo trabalhava na empresa. Os funcionários entrevistados foram:
 - Gerente de compras;
 - Gerente de logística;
 - Diretor financeiro;
 - Compradores;
 - Planejadores de produção e gerente de planejamento e controle da produção;
 - Gerente de qualidade;
 - Gerentes de marketing; e

- Observação participante: com essa técnica, o pesquisador via a realidade do ponto de vista de dentro da empresa, coletando alguns tipos de dados de muita importância e que seriam muito difíceis de serem conseguidos sem alguém dentro da empresa.

As entrevistas foram baseadas em questionários que consideravam:

- Poder de negociação;
- Transparência nas ações;
- Foco em resultados;
- Foco em satisfação dos clientes internos;
- Aprendizado contínuo;
- Comunicação;
- Autonomia para tomada de decisões;
- Flexibilidade e iniciativa; e
- Marketing interno.

Basicamente no presente trabalho o estudo de caso procurou coletar ao longo dos anos informações a respeito das variáveis de controle referentes aos cinco tópicos de gestão de compras estudados no trabalho (mostrados na seção 2). A

Figura 3 ilustra o relacionamento entre os tópicos da gestão de compras estudados e as variáveis de controle da presente pesquisa.

Nas seções 3.2 e 3.3 são apresentadas, respectivamente, a situação inicial (entre 1998 e 2001) da gestão de compras na empresa pesquisada e a situação atual dessa área de gestão na empresa (a partir de 2002 até 2007). Ambas as seções encontram-se estruturadas por meio dos tópicos e variáveis de controle estudadas, de acordo com a Figura 3.

3.2. A gestão de compras da empresa pesquisada no período 1998-2001

Em 1997, visando maior flexibilidade e velocidade no atendimento à demanda (direcionada pelas novas tendências do mercado), a empresa em questão optou pela implementação de um sistema integrado de gestão. Esse processo durou aproximadamente 18 meses e se caracterizou como um fator decisivo nas futuras mudanças organizacionais que ocorreriam a partir de 1998.

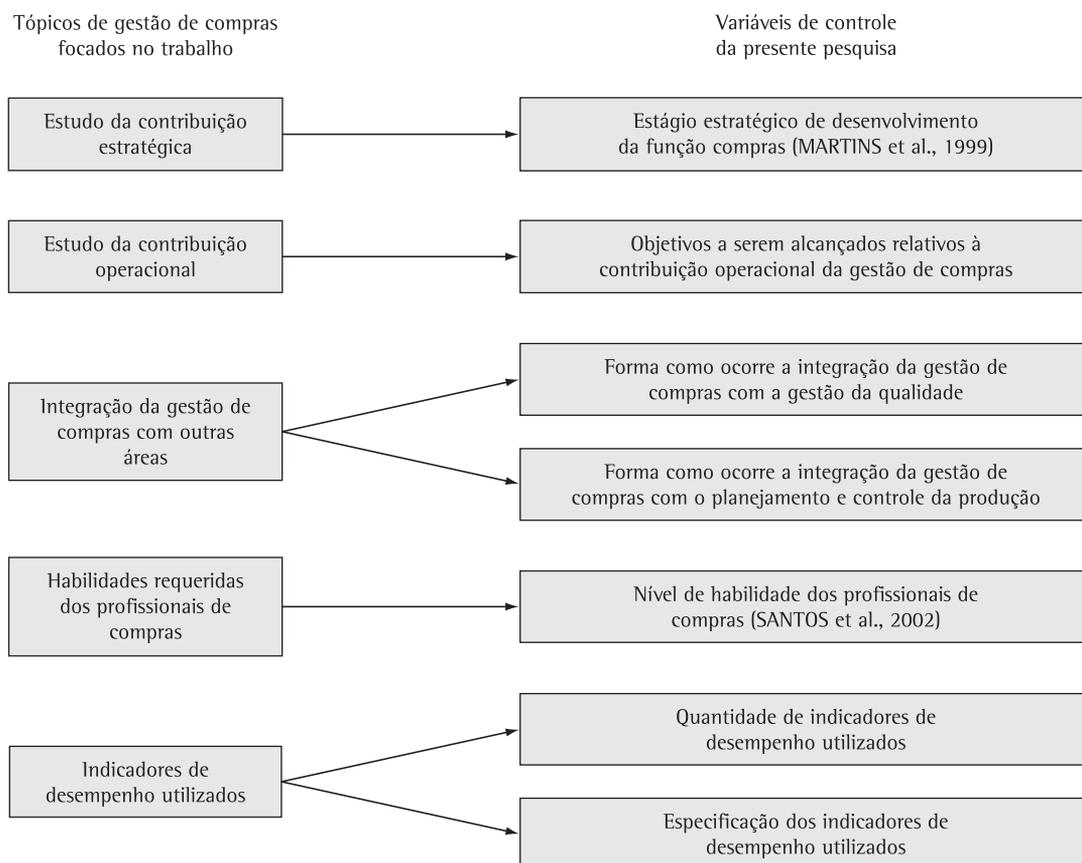


Figura 3. Variáveis de controle do presente estudo e sua relação com os tópicos de gestão de compras estudados.

Todo o processo de aquisição de materiais e serviços (produtivos ou não) da empresa era centralizado no departamento de compras. A área de compras era responsável por aproximadamente US\$ 50.000.000,00 de compras anuais de todos os materiais e serviços da organização.

Nas décadas anteriores, sob os direcionadores do paradigma da produção em massa e focando claramente aumento da produtividade/redução de custos, a empresa se focou em uma estratégia clara de verticalização de suas atividades. Além da produção dos produtos principais, também fora incorporado ao parque industrial a produção de diversas matérias-primas e componentes necessários ao produto final. Em função desta estratégia, ao departamento de compras restava a tarefa de lidar e negociar ao mesmo tempo com fornecedores de diversos segmentos (madeiras, químicos, cartonagens, metais etc.) sem que uma grande concentração de valores fosse possível.

3.2.1. A contribuição estratégica da gestão de compras no período 1998-2001

Em função de um distanciamento em relação às decisões estratégicas, temas organizacionais como análise de mercado, planejamento de vendas, planejamento de produção e orçamentos, acompanhamento das metas de custos, gestão financeira, gestão de recursos humanos, não faziam parte das atribuições do departamento de compras. Ele também não participava de reuniões periódicas com a diretoria, não discutia a montagem do plano mestre de produção nem o próprio orçamento de compras. O primeiro era discutido entre o planejamento e controle da produção (PCP), diretoria financeira e área industrial, e o segundo era executado pelo departamento de orçamento com base nos preços pagos em anos anteriores e projeções de inflação e câmbio para períodos futuros.

Na elaboração do orçamento de compras, a área financeira da companhia utilizava os valores comprados no ano anterior e planejava uma inflação média para a indústria. A partir dessas premissas, estabelecia-se um novo plano de compras futuras que era utilizado muito mais para os demonstrativos financeiros do que propriamente para a gestão de compras.

3.2.2. A contribuição operacional da gestão de compras no período 1998-2001

O processo de aquisição dentro do departamento de compras ocorria basicamente com as seguintes

etapas, a partir da requisição de compra emitida pelos clientes internos:

- 1ª Etapa: avaliação da requisição de compra quanto à possibilidade de atendimento conforme solicitação. Caso contrário ocorria negociação imediata com cliente interno;
- 2ª Etapa: seleção de fornecedores homologados;
- 3ª Etapa: disparo de cotações (quando havia mais de um fornecedor homologado);
- 4ª Etapa: tabulação das cotações;
- 5ª Etapa: escolha do fornecedor com menor preço;
- 6ª Etapa: nova negociação de preço e demais condições de pagamento e entrega com este fornecedor escolhido.
- 7ª Etapa: emissão do pedido de compra no ERP com as condições negociadas o que garantia o pagamento automático após a entrega;
- 8ª Etapa: acompanhamento das entregas planejadas e *report* às áreas solicitantes caso houvesse alteração de data ou quantidade de entrega; e
- 9ª Etapa: alteração das condições de pagamento no sistema caso houvesse qualquer alteração entre o planejado/negociado e o executado.

O processo de recebimento dos materiais era gerenciado diretamente pelo usuário solicitante ou pelo depósito de materiais. A avaliação do lote do material ou do serviço recebido era feita pela área de qualidade no primeiro caso e pelo usuário do serviço no segundo. Em caso de problemas, ambos informavam o departamento de compras que servia como contato entre empresa e fornecedores.

O departamento era dividido basicamente em duas subáreas: compras nacionais e importações. Os compradores eram responsáveis por aproximadamente 40.000 linhas de pedido por ano. O chefe do departamento executava a distribuição de tarefas para os compradores seniores, que por sua vez distribuíam as atividades menos complexas para os compradores plenos. Eram 13 funcionários, e praticamente todos apresentavam suas atividades focadas em cotações, discussão de preço junto aos fornecedores e negociavam 100% das solicitações da produção e demais áreas requisitantes.

3.2.3. A integração da área de gestão de compras com outras áreas de gestão da empresa no período 1998-2001

A integração com a área de qualidade se dava por meio do controle de devoluções por problemas

com os materiais comprados. Todos os lotes recebidos de materiais eram inspecionados quanto à qualidade, e os problemas registrados em um documento denominado ficha de exame. Essas fichas eram arquivadas na qualidade, e quando havia algum desvio específico com determinado lote os compradores eram acionados para que entrassem em contato com os fornecedores e resolvessem o problema. Não havia um sistema centralizado para registro dessas ocorrências.

Em 1998, a organização terminou a implementação do sistema integrado de gestão. Em compras, o uso da tecnologia disponível concentrava-se às requisições de clientes internos e pedidos de compras e à utilização do *e-mail* no contato com o meio externo. O processo de planejamento de suprimentos era executado pelo departamento de planejamento e controle de produção que administrava todo o plano mestre de produção para as diversas categorias de produtos da empresa. A integração do departamento de compras com o processo de planejamento ocorria por meio das requisições de compra as quais deveriam ser transformadas em pedidos. A distribuição dessas requisições entre os vários compradores era predefinida no próprio sistema pelo chefe do departamento, segundo o critério:

- Materiais/serviços de alto valor: compradores seniores ou plenos;
- Materiais/serviços com valores menores: compradores plenos ou juniores; e
- Materiais/serviços não produtivos: compradores plenos e juniores.

A Figura 4 abaixo representa de forma simplificada a integração entre os processos de PCP e compras no período 1998-2001.

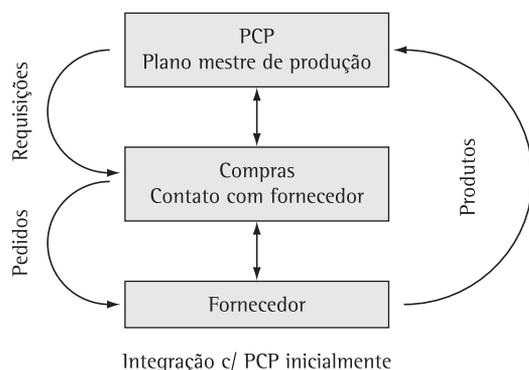


Figura 4. Integração da gestão de compras com o PCP no período 1998-2001.

3.2.4. As habilidades dos profissionais que atuavam na área responsável pela gestão de compras no período 1998-2001

Na empresa pesquisada todos os compradores tinham mais de dez anos de trabalho dedicados à área de compras na empresa (alguns mais de 25 ou 30 anos, inclusive), e a grande maioria havia iniciado a carreira em compras (exceção para um ou dois auxiliares administrativos que acabavam de ser promovidos).

Quanto à formação acadêmica, os profissionais da área concentravam-se basicamente em administradores de empresas, contadores e advogados (estes últimos atuando na área de importação). Os profissionais da área tinham como principal meta o apoio à manufatura, ou seja, não deixar a fábrica parar e garantir os melhores preços nas negociações.

Entre as habilidades requeridas pelos profissionais de compras, destacavam-se: i) habilidade em negociação e foco na redução dos preços dos materiais e serviços; ii) rapidez na colocação dos pedidos após liberação das requisições de compras dos clientes internos; iii) administração do tempo que permitisse receber visita dos fornecedores que traziam opções de novos produtos ou serviços do mercado; e iv) centralização do contato com fornecedores quando algum problema de qualidade dos lotes recebidos fosse identificado pela área de qualidade.

3.2.5. A utilização de indicadores de desempenho na área responsável pela gestão de compras no período 1998-2001

No estudo de caso em questão, não havia indicadores definidos e consolidados do departamento. Apesar de todas as transações com fornecedores ocorrerem por meio do *software* de gestão, tanto compradores quanto o chefe do departamento tinham dificuldade na obtenção de informações gerenciais.

Como o departamento não participava da elaboração do orçamento da companhia, também não havia definição de metas para os gastos de compras, e as variações que por acaso ocorressem entre o orçamento e o realizado eram justificadas pelas variáveis do mercado (variações de preço ou câmbio não planejadas).

Havia uma avaliação anual quanto ao valor comprado, número de itens e pedidos emitidos por comprador, para que o responsável pela área pudesse avaliar grandes distorções quanto aos critérios predefinidos de distribuição das tarefas no departamento.

Não era evidente uma correlação clara entre as atividades de compras e as estratégias competitivas da organização. Não havia indicadores que definissem a contribuição direta da gestão de suprimentos nos resultados de lucratividade da organização.

3.2.6. Análise geral da situação inicial da gestão de compras no período 1998-2001

A gestão de compras do início do estudo de caso vinha de mais de 50 anos de trabalho direcionado exclusivamente pelo atendimento da função produção e com objetivo prioritário, e por que não dizer único, de garantir o completo aproveitamento da capacidade instalada, sem faltas e surpresas no processo industrial. Esse cenário foi também identificado por Martins (1999, p. 187), quando o autor escreveu:

[...] até o final do século XX, com raras exceções, a gestão de suprimentos ainda não havia recebido o destaque correspondente ao grau de importância que representava para as organizações. Apesar de as empresas apresentarem a gestão de compras de forma estruturada, o foco nas atividades ainda se resumia na questão custo/preço.

A contribuição estratégica de compras para a organização analisada no estudo de caso pode ser considerada pequena. Evidencia-se a inexistência de contato com as decisões estratégicas, e o departamento aparece como suporte à manufatura. Apesar do pequeno envolvimento com questões estratégicas da organização, a gestão de compras cumpria parte de suas funções quanto aos objetivos estratégicos da produção característicos do sistema de produção em massa, ou seja, garantia de melhores preços e produtividade (não deixando a fábrica parar por falta de produtos).

Com base em Martins (1999), pode-se afirmar que a gestão de compras na empresa estudada entre os anos de 1998 e 2001 encontrava-se no estágio passivo de contribuição estratégica. Esse estágio, como mostrado na seção 2, tem como característica um grande desperdício de tempo com operações de rotina; nessa situação, a área de compras conta com profissionais de pouca visão organizacional restritos a um limitado, e quase inexistente, avanço de carreira.

Analisando-se a contribuição operacional de compras, verificou-se um processo hierarquizado de tomada de decisão e basicamente focado na obtenção de baixos preços de aquisição como principal objetivo estratégico da área de compras. O fluxo de informações dentro do departamento era responsável por certa morosidade no processo. Apesar de existir uma classificação dos materiais quanto à origem (químicos, metais etc.), a distribuição de atividades estava muito mais focada no valor comprado versus experiência na área. Além disso, subdivisão do departamento entre compras nacionais e importações levava a possível perda de sinergia e a uma dificuldade na comparação direta de preços mundial para determinados itens ou famílias.

Relativo à integração das áreas de gestão de compras e gestão da qualidade pode-se dizer que ainda era embrionária, uma vez que a única forma dessa integração se dava por meio de inspeção, a qual fornecia um *feedback* para a gestão de compras e esta ao fornecedor para a resolução do problema. Não havia escolha de fornecedores baseada na qualidade dos produtos. Também a integração entre compras e PCP era feita de modo muito introdutório: essa integração era baseada apenas no programa Mestre de Produção, o qual era elaborado pelo PCP e servia de *input* para a realização das compras de materiais.

Quadro 1. Resumo da situação da empresa referente às variáveis de controle estudadas no período 1997-2001.

Tópico de Gestão de Compras	Variável de controle	Situação na empresa 1997-2001
Contribuição estratégica	Estágio estratégico de desenvolvimento da função compras	Estágio passivo de contribuição estratégica
Contribuição operacional	Objetivos a serem alcançados relativos à contribuição operacional	Baixos preços
Integração com outras áreas	Forma de integração com Gestão da Qualidade	Feita somente por meio de inspeção na chegada, a qual fornecia <i>feedback</i> para a gestão de compras e esta para o fornecedor
	Forma de integração com o Planejamento e Controle da Produção	Feita somente por meio do programa Mestre de Produção, elaborado pelo PCP e que servia de <i>input</i> para a compra de materiais
Habilidades requeridas	Nível de habilidade dos profissionais de compras	Nível 1 de Santos et al. (2002)
Indicadores de desempenho	Quantidade de indicadores de desempenho utilizados	3 (três)
	Especificação dos indicadores de desempenho utilizados	Valor comprado, número de itens e pedidos emitidos por comprador

Quanto às habilidades requeridas para o profissional da área, fica claro que as habilidades citadas na seção 3.2.4 remetem ao nível 1 de habilidade dos profissionais de compras, conforme proposto por Santos et al. (2002).

A quase ausência de indicadores de desempenho (somente três existiam: valor comprado, número de itens e pedidos emitidos por comprador) e a dificuldade em se estabelecer uma relação entre os resultados de compras e o sucesso da estratégia organizacional demonstram que também sob esse aspecto a área de compras da empresa ainda era muito incipiente.

O Quadro 1 resume as considerações feitas a respeito das variáveis de controle estudadas.

3.3. A gestão de compras na empresa no período 2002-2007

O processo de mudança da gestão de compras da empresa em questão foi iniciado com a implementação de um sistema ERP e se acentuou com uma total reformulação em termos estratégicos (maior ênfase em velocidade e flexibilidade).

A nova estrutura organizacional definida no ano de 2001 passou a integrar todas as áreas relacionadas ao planejamento, compra e movimentação de produtos sob uma recém-criada divisão de logística. Essa mudança teve o principal objetivo de aproveitar a sinergia entre as áreas relacionadas à gestão de materiais como um todo e ainda permitir maior alinhamento estratégico dos departamentos com os objetivos flexibilidade e velocidade.

3.3.1. A contribuição estratégica da gestão de compras no período 2002-2007

A partir da estratégia organizacional elaborada pela diretoria com maior foco em diversificação de produtos e velocidade de atendimento às necessidades do mercado, evidenciava-se a necessidade de uma expansão dos negócios para categorias de produtos que talvez não fossem produzidas internamente, mas sim adquiridas por meio de terceiros. Nesse novo contexto, a área de compras passava a ser encarada não somente como responsável pelo apoio à manufatura, mas agora como principal elemento na conquista de famílias de produtos que auxiliassem na diferenciação de categorias de produto oferecidas no mercado.

A partir de 2002, iniciou-se a elaboração conjunta dos orçamentos de compras pelas áreas de compras e orçamento e aprovados pela diretoria, a partir do plano mestre de produção e das previsões

para o período. No cenário anterior pouco se associava o sucesso das negociações aos resultados corporativos.

Além do orçamento, a diretoria passou a definir, em conjunto com o gestor de compras, metas anuais de reduções no orçamento, alinhadas aos objetivos corporativos de lucratividade. Os resultados de compras passaram a fazer parte das reuniões de diretoria, e os ganhos conquistados indicavam, conforme o princípio da alavancagem, os incrementos diretos na lucratividade da empresa.

3.3.2. A contribuição operacional da gestão de compras no período 2002-2007

Duas grandes mudanças foram realizadas na parte operacional da gestão de compras da empresa estudada: adotou-se uma estratégia de gestão diversificada de compras, bem como houve mudança de *layout* e adequação do fluxo de informações. Ambas as mudanças estavam relacionadas à variável controle de objetivos alcançados relativos à contribuição operacional da gestão de compras.

A gestão diversificada de compras refere-se à separação dos itens comprados por categorias que estivessem totalmente relacionadas às categorias comerciais já existentes na organização, como por exemplo produtos de revenda, materiais para lápis, materiais para esferográficas, dentre outras.

Essa nova forma de atuação baseou-se em uma gestão matricial das compras em que os compradores seniores passaram a ser considerados gestores de uma ou mais categorias de materiais, porém, ao mesmo tempo, poderiam ser planejadores – compradores de itens para outras categorias gerenciadas pelos seus pares. Por exemplo, na categoria de materiais para lápis, havia uma pessoa que centralizava todas as informações, novos projetos, oportunidades e ameaças da categoria, mas um comprador X era responsável pelo planejamento e aquisição de pigmentos; o comprador Y era responsável pelo planejamento e compra de cartões para embalagem, e assim sucessivamente.

Não seria possível para a equipe existente ampliar suas tarefas e ao mesmo tempo continuar cotando e negociando de forma semelhante 100% dos pedidos.

Revisou-se a estratégia com foco em: redução de atividades transacionais; aumento do poder de barganha junto aos fornecedores; conquista de benefícios sustentáveis. Para isso, definiu-se qual a melhor forma de comprar cada tipo de produto. O modelo foi fundamentado utilizando-se duas

variáveis: i) complexidade de aquisição; e ii) valor de compra, sendo a complexidade diretamente relacionada ao número de fornecedores ou materiais alternativos disponíveis, a distância do fornecedor e o *lead time* de entrega.

Montou-se então uma matriz com essas duas variáveis e classificaram-se os itens adquiridos em cada um dos quatro quadrantes, conforme mostra a Figura 5.

- Itens de baixo valor de compra e baixa complexidade de obtenção: para esses itens o objetivo principal é a redução do custo total de aquisição, composto não somente pelo preço dos produtos comprados, mas também pelo custo da qualidade “pobre” e do *lead time* alto;
- Itens de alto valor de compra e baixa complexidade de obtenção: para esses itens o objetivo principal é a obtenção de melhores preços de aquisição;
- Itens de baixo valor de compra e alta complexidade de obtenção: para esses itens o objetivo principal é minimizar o risco de falta; as estratégias utilizadas para conseguir esse objetivo foram: estabelecimento de parcerias com os fornecedores, manutenção de estoques e desenvolvimento de alternativas; e
- Itens de alto valor de compra e alta complexidade de obtenção: para esses itens os objetivos são: redução do risco de falta e minimização dos custos de estoque. Estabeleceram-se, portanto, contratos de médio e longo prazo com os fornecedores, além de um planejamento mais colaborativo para determinados itens.

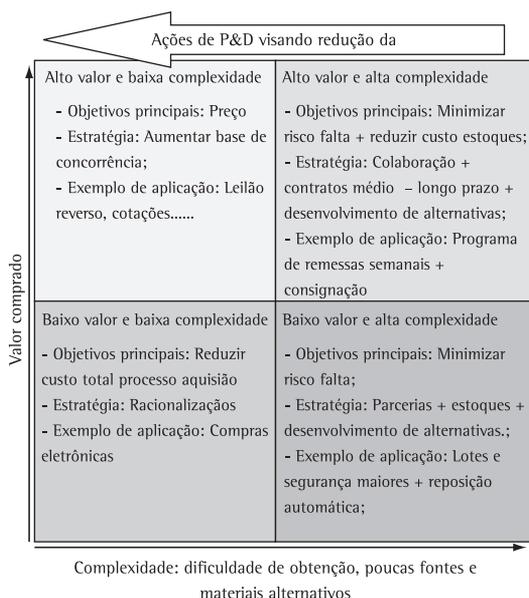


Figura 5. Estratégia diversificada de compras implementada no período 2002-2007.

Com relação à mudança de *layout* e adequação do fluxo de informações, tem-se que o fluxo de informação na área dividia o departamento em basicamente duas partes: compras nacionais e importações. O principal problema existente nesse cenário inicial era a comunicação “hierarquizada” dentro do próprio departamento. Pensando nas novas atribuições da área e nos desafios futuros que seriam impostos pela organização, eliminaram-se os diferentes estágios de comunicação. Todas as tarefas passaram a ser divididas por células de trabalho criadas dentro do departamento. Cada célula passou a contar com compradores seniores, plenos e/ou juniores, que distribuíam as atividades internamente à célula conforme suas habilidades, *expertises* e os quadrantes mostrados na Figura 5.

3.3.3. A integração da área de gestão de compras com outras áreas de gestão da empresa no período 2002-2007

Com relação à integração com a função qualidade, pode-se dizer que o desempenho da área de compras influencia não somente os resultados operacionais e financeiros de uma empresa, mas pode afetar diretamente sua imagem. Estendendo a gestão de compras para parcerias locais e internacionais, novas responsabilidades passaram a existir no departamento de compras. Essas responsabilidades passam pelas questões ambientais, sociais, políticas e de segurança e também às suas consequências diretas à imagem de toda a cadeia de suprimentos.

Após a implementação do sistema integrado de gestão, passou-se a classificar os fornecedores dependendo do volume de lotes com reprova trimestralmente. Essa classificação, então, passou a ser também divulgada para os fornecedores e ser uma das variáveis empregadas na escolha desses fornecedores. A avaliação do lote do material ou do serviço recebido era executada pela área de qualidade primeiramente e também pelo usuário do produto. O objetivo final da escolha de fornecedores baseada na qualidade de produtos era assegurar a qualidade dos itens recebidos, de forma a minimizar a necessidade de inspeção e com isso reduzir os custos dessa atividade.

O planejamento e controle da produção já eram realizados dentro do sistema corporativo de gestão ERP (*Enterprise Resources Planning*) pela área de PCP. Com a implementação de uma nova forma de gestão para compras, transferiu-se a atividade de planejamento de suprimentos para o departamento

de compras. Os compradores passaram a ter acesso ao planejamento mestre estabelecido junto às áreas industriais, e tinham como responsabilidade participar de tal planejamento questionando ou alertando para decisões que poderiam ser inviabilizadas por problemas de suprimentos. Criou-se a figura do planejador – comprador na organização. A empresa também passou a utilizar o S&OP para facilitar a integração entre o PC e a área de Gestão de Compras. Dessa forma, todo mês passou a ter uma reunião executiva de S&OP no qual os planos de produção agregados elaborados pelo PCP eram analisados e aprovados pelas áreas da empresa, dentre elas a gestão de compras.

3.3.4. As habilidades dos profissionais que atuam na área responsável pela gestão de compras no período 2002-2007

A principal mudança identificada no estudo de caso foi o fato de os profissionais de compras deixarem de gerenciar as compras, pedido a pedido, passando a monitorar suas respectivas categorias de produtos e os indicadores de desempenho. Começaram a focar suas negociações em planejamentos de longo prazo, que viabilizaram benefícios para a rentabilidade dos produtos finais. Também passaram a ter maior poder decisório, participando em programas de melhorias de fornecedores e na elaboração da especificação e projeto de produtos. O último, porém não menos importante ponto agregado às responsabilidades do comprador, foi a gestão do relacionamento com os fornecedores, a partir de um sistema consistente de avaliação destes. O profissional de compras que tinha como principal meta o apoio à manufatura, “não deixar a fábrica parar”, precisou se atualizar para acompanhar as mudanças no setor.

Novos profissionais com graduação em vendas ou *marketing* foram contratados, além dos administradores, contadores e advogados já existentes. Incentivou-se também a realização de cursos de pós-graduação em Marketing, Logística e Finanças.

Obviamente, alguns profissionais da área tiveram maior dificuldade na adaptação a essa nova realidade. A estratégia adotada pela empresa foi a de mesclar a experiência daqueles com mais tempo de trabalho com novos profissionais contratados e mais adaptados às necessidades modernas do mercado. As habilidades encontradas nos profissionais da área mostraram maior proatividade e visão estratégica na tomada de decisão.

3.3.5. A utilização de indicadores de desempenho da área responsável pela gestão de compras no período 2002-2007

Todas as mudanças apresentadas e implementadas na empresa precisaram ser fundamentadas sobre uma base sólida de indicadores gerenciais de desempenho do processo. Dessa forma, já em meados de 2001 identificou-se no estudo de caso o início da criação de um banco de dados capaz de suportar diversos indicadores, que seriam fundamentais para o processo.

O Quadro 2 mostra alguns dos principais indicadores encontrados nesta segunda fase do estudo de caso, ou seja, após 2002. No mesmo quadro também percebe-se o caráter mais estratégico da gestão de compras com indicadores bastante alinhados aos nove objetivos propostos por Leenders et al. (2006) para a gestão moderna da área.

3.3.6. Análise geral da situação da gestão de compras no período 2002-2007

Segundo Leenders et al. (2006), como uma área de importância estratégica, a gestão de suprimentos deve estar focada em contribuir com os objetivos, metas e estratégias organizacionais. Os gerentes de suprimentos devem identificar e explorar oportunidades na cadeia como um todo de forma a contribuir com o aumento de receita, com a gestão de ativos e com a redução de custos. Pelo exposto nessa segunda etapa do estudo de caso, os dirigentes da organização compartilham da visão apresentada pelos autores, e incorporaram na gestão de suprimentos o fator tempo (com respostas rápidas e indicadores de pontualidade), qualidade (com gestão proativa de fornecedores) e flexibilidade (com maior participação na elaboração do próprio planejamento de produção, redução de atividades operacionais, integração com fornecedores e gestão por portfólio de produtos). Por isso e por tudo o que foi exposto na seção 3.3 avalia-se a gestão de compras no período 2002-2007 como tendo agora uma função sustentadora e integrativa, de acordo com a classificação de Martins (1999).

A Figura 6 tem por objetivo ilustrar a integração da gestão de suprimentos (ou compras) com os demais processos da organização e maior aproximação com os clientes, por meio da diversificação de produtos via *outsourcing* nesse novo cenário.

Quadro 2. Indicadores utilizados na gestão de compras na empresa no período 2002-2007.

Indicadores mensais	Foco em	Objetivos de Leenders et al. (2006)
Valor comprado vs. valor orçado	Acompanhamento de metas organizacionais e definição dos ganhos na lucratividade da empresa	Melhorar posição competitiva da organização e comprar ao menor custo total
% de falta de materiais para produção	Evitar paradas de produção e perda de faturamento por falta de materiais	Garantir fluxo ininterrupto de materiais
Valor comprado por comprador	Auditorias internas e distribuição de atividades	Padronizar processos e itens comprados e atender clientes internos com qualidade
Número de pedidos por comprador		
Valor comprado por classe de itens	Avaliação do poder de negociações e auditorias internas	Manter e melhorar a qualidade, encontrar e desenvolver fornecedores de qualidade
<i>Ranking</i> de fornecedores por valor		
<i>Ranking</i> de fornecedores por qualidade		
<i>Ranking</i> de fornecedores por pontualidade		
<i>Ranking</i> de fornecedores por responsabilidade sócioambiental		
<i>Ranking</i> de fornecedores por nota total	Análise de problemas, definição de ações de melhoria em conjunto com fornecedor	
Análise criticidade vs. valor dos itens	Aplicação de estratégia adequada de aquisição	Garantir fluxo ininterrupto de materiais
Custo de pedido (despesas administrativas vs. número de pedidos)	Controle das metas organizacionais	Garantir todos os objetivos ao menor custo operacional possível e comprar ao menor custo total
Frete pago vs. valor transportado	Negociação com transportadoras	Melhorar posição competitiva da organização
Indicadores de estoque e giro	Controle das metas organizacionais	Minimizar e evitar perdas com estoque

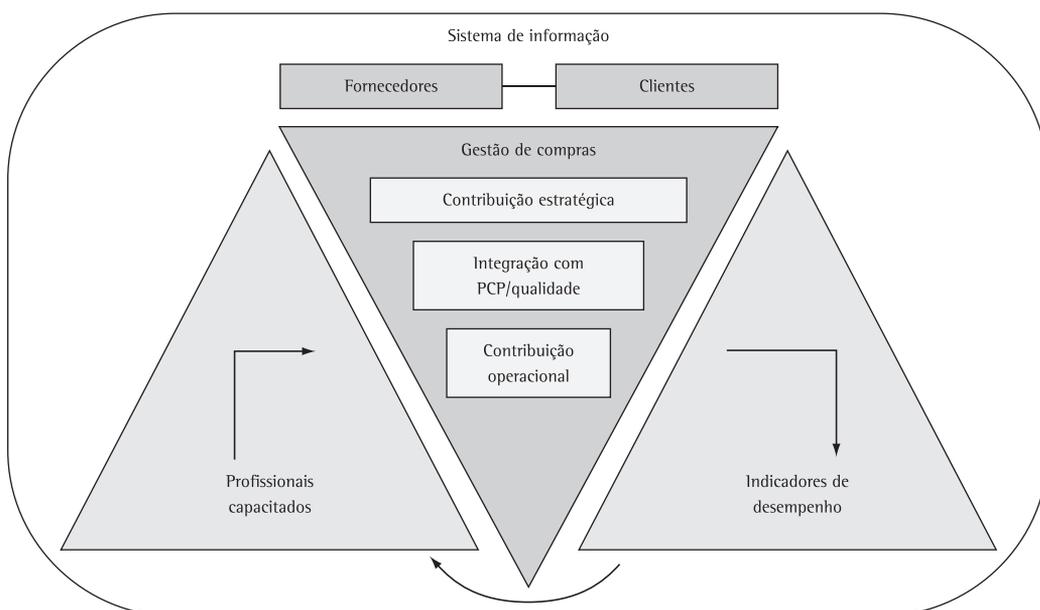


Figura 6. Nova visão estratégica da gestão de suprimentos na empresa estudada.

Referente à contribuição operacional, viu-se claramente a maior ênfase em outros objetivos de desempenho que não somente custo (tempo, flexibilidade, qualidade). Isso devidamente embasado por políticas no nível operacional: no caso em questão a adoção de uma estratégia de gestão diversificada de compras, bem uma mudança de *layout* (células de acordo com matriz de compra). Na verdade, o modelo de gestão de compras por portfólio de materiais (KRALJIC, 1983; HAMMER; CHAMPY, 1993) é um conceito muito parecido à gestão diversificada por categoria encontrada no estudo de caso.

Com relação à integração com outras áreas, a escolha dos fornecedores é baseada na qualidade dos produtos. Dessa forma, o que antes era uma “via de mão única” (ou seja, basicamente qualidade auxiliava a gestão de compras por meio da inspeção) passou a ser de “mão dupla”, com as funções se auxiliando (a escolha de fornecedores devido à qualidade contribuiu para reduzir a tarefa de inspeção). A maior integração de compras com o PCP pode ser vista pela participação mais próxima da área de compras no MPS e também pela utilização do S&OP, que facilitava o alinhamento estratégico entre essas duas áreas.

Em relação ao nível de habilidades requeridas dos profissionais de compras, tem-se que esse nível cresceu bastante, chegando aos níveis 2 e 3 propostos por Santos et al. (2002). Isso pode ser visto por meio do surgimento de novas habilidades requeridas, tais como comprador participando da especificação dos produtos, da melhoria de fornecedores, dentre outros.

Quanto aos indicadores apresentados, é possível traçar um paralelo com a teoria apresentada por Leenders et al. (2006), em que os autores valorizam o impacto direto da gestão de compras nos objetivos macros organizacionais e sua gestão através de indicadores claros de gestão da área. Os ganhos em negociação, as análises de criticidade de falta dos itens e os próprios indicadores tradicionais de gestão de suprimentos aparecem nessa segunda fase do estudo de caso como um meio para garantia de custo, qualidade, flexibilidade, rapidez e pontualidade.

O Quadro 3 compara resumidamente a situação nos dois períodos analisados referentes às sete variáveis de controle estudadas. Vê-se no Quadro 3 que a empresa mostrou uma clara evolução ao longo dos dez anos analisados na direção de maior utilização de modernas técnicas de gestão de compras.

Quadro 3. Resumo da situação da empresa referente às variáveis de controle estudadas nos períodos 1997-2001 e 2002-2006.

Tópico de gestão de compras	Variável de Controle	Situação na empresa 1997-2001	Situação na empresa 2002-2006
Contribuição estratégica	Estágio estratégico de desenvolvimento da função compras	Estágio passivo de contribuição estratégica	Estágio sustentador e integrativo de contribuição estratégica
Contribuição operacional	Objetivos a serem alcançados relativos à contribuição operacional	Baixos preços	Alta qualidade, baixos <i>lead time</i> e maior flexibilidade, devidamente suportados por políticas operacionais como gestão diversificada por categoria e alteração de <i>layout</i> (células)
Integração com outras áreas	Forma de integração com Gestão da Qualidade	Feita somente por meio de inspeção na chegada, a qual fornecia <i>feedback</i> para a gestão de compras e essa para o fornecedor	Avaliação de fornecedores baseada também na qualidade dos produtos
	Forma de integração com o Planejamento e Controle da Produção	Feita somente por meio do programa Mestre de Produção, elaborado pelo PCP e que servia de <i>input</i> para a compra de materiais	Utilização do S&OP e elaboração conjunta do programa Mestre de Produção
Habilidades requeridas	Nível de habilidade dos profissionais de compras	Nível 1 de Santos et al. (2002)	Níveis 2 e 3 de Santos et al. (2002)
Indicadores de desempenho	Quantidade de indicadores de desempenho utilizados	3	14
	Especificação dos indicadores de desempenho utilizados	Valor comprado, número de itens e pedidos emitidos por comprador	Listados no Quadro 2

Tabela 1. Evolução de indicadores em compras.

	1998	2002	2006
Custo por pedido	Não controlado	R\$ 50,00	R\$ 35,00
Ganhos em compras	Não controlado	US\$ 1 milhão	US\$ 2,5 milhões
Número de compradores	13	15	15
Valor comprado/Custo total de produção (%)	50	50	40
Volume de importação	Base 100	110	150

4. Conclusões

Foram dez anos de implementações e mudanças em uma organização, onde foi possível perceber que, em conformidade com a literatura, houve uma evolução da gestão de compras contribuindo com a conquista dos objetivos estratégicos. A Tabela 1 apresenta alguns indicadores importantes nesse sentido.

Os ganhos em compras apontados na Tabela 1 foram calculados sempre desconsiderando as variações inflacionárias do período, ou seja, quando se avaliou US\$ 1 milhão em ganhos em 2002, este número foi contabilizado sem considerar eventuais ganhos de inflação ou mesmo lucros monetários com variação cambial. O mesmo vale para os resultados de 2006. A redução no percentual do valor comprado sobre o custo total também indica melhor gestão de compras, reduzindo o impacto dos materiais na cadeia de valor da companhia.

Ainda é possível concluir que as iniciativas implementadas na empresa foram decisivas no alinhamento da gestão de compras aos objetivos estratégicos da organização. Recordando-se o objetivo principal deste artigo de apresentar e discutir a mudança/evolução na gestão de compras implementada na busca de maior alinhamento das estratégias corporativas e aumento de competitividade nos negócios, é possível afirmar que a gestão de compras na empresa passou de um cenário estritamente operacional para uma realidade impulsionadora dos objetivos estratégicos. Para as sete variáveis de controle estudadas notou-se, ao longo dos dez anos analisados, uma clara evolução, conforme mostrado no Quadro 3.

Pelas próprias características do método de pesquisa escolhido, não é possível generalizar os pontos levantados para todas as organizações. Porém, o trabalho em questão visou apresentar uma nova forma de gestão de suprimentos implementada em

uma indústria do segmento de material de pintura e escrita e que se demonstrou alinhada aos conceitos modernos apresentados na literatura sobre o tema. A utilização dos conceitos apresentados neste trabalho para outras indústrias de bens de consumo não duráveis é possível, desde que analisando e respeitando as características particulares de cada negócio ou cadeia de suprimentos em que elas estejam inseridas.

Referências

- BACHEGA, S. J.; GODINHO FILHO, M. Caracterização dos tipos de integração atualmente existentes na literatura de gestão da manufatura. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. *Anais...* Bauru.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532 p.
- BRENNER, W.; HAMM, V. Information technology for purchasing in a process environment. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 2, n. 4, p. 211-219, 1996.
- CHASE, R.; JACOBS, F.; AQUILANO, N. *Administração da produção para vantagem competitiva*. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- 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.
- COLETTI, J. A. R. et al. A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da Rede Super. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 22., 2002, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2002, p. 1-7
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. *Planejamento, programação e controle da produção*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAS, A.; HANDFIELD, R. B. A meta-analysis of doctoral dissertations in purchasing. *Journal of Operations Management*, v. 15, p. 101-121, 1997.
- DUBOIS, A.; ARAUJO, L. Case research in purchasing and supply chain management: opportunities and challenges. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 13, p. 170-181, 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p.129-144, 2003.
- FORZA, C. Survey Research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FUNG, P. Managing purchasing in a supply chain context – evolution and resolution. *Logistics Information Management*, v. 12, n. 5, p. 362-367, 1999.

- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins, 1993.
- HEDEKER, D.; GIBBONS, R. D. *Longitudinal data analysis*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006
- JORGENSEN, N.; SCHULTZ-NIELSEN, A. Extended Supplier Co-Operation – A Life Cycle Perspective. In: DIERDONCK, R. V.; VEREECKE, A. (Eds.). *Operations Management: crossing borders and boundaries: the changing role of operations*. Ghent: Academic Press Scientific Booksellers, 2000.
- KARLSSON, C.; AHLSTROM, P. Change process towards lean production: the role of the remuneration system. *International Journal of Operation & Production Management*, v. 15, n. 1, p. 80-99, 1995.
- KRALJIC, H. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.
- LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistical Management*, v. 9, n. 2, p. 19, 1998.
- LEENDERS, M. R. et al. *Purchasing and Supply Management*. New York: Mc Graw-Hill, 2006.
- LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organisation Science*, v. 1, n. 1, p. 248-266, 1990.
- MARTINS, M. F. *Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura: o caso das empresas da indústria de linha branca*. Tese (Doutorado)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.
- McIVOR, R.; HUMPHREYS, P.; McALEER, E. The evolution of the purchasing function. *Strategic Change*, v. 6, n. 3, p. 165-179, 1997.
- MENARD, S. *Handbook of longitudinal research: design, measurements and analysis*. San Diego: Academic Press, 2007.
- MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, v. 16, p. 441-454, 1998.
- MIGUEL, P. C. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MOLLEMAN, E.; SLOMP, J.; ROLEFES, S. The evolution of a cellular manufacturing system – a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, v. 75, p. 305-322, 2002.
- NARASIMHAN, R.; JAYARAM, J. Reengineering service operations: a longitudinal case study. *Journal of Operations Management*, v. 17, p. 7-22, 1998.
- PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage, 1990.
- POOLER, V. H.; POOLER, D. J. *Purchasing and supply management: creating the vision*. New York: Springer, 1997.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústria e concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SANTOS, A. P. L. et al. Utilização da compra pró-ativa no processo de compra de materiais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ABEPRO, 2002.
- SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SURI, R. *Quick response manufacturing*. New York: Productivity Press, 1998.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- VRIES, J. The complex relationship between inventory control and organisational setting: theory and practice. *International Journal of Production Economics*, v. 93-94, p. 273-284, 2005.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 4. ed. London: Sage, 2008.

The purchasing management (PM) evolution in a stationery products company: a longitudinal case study

Abstract

This work presents and analyzes, through a longitudinal case study method, a new form of purchasing management in a stationery products company. The enterprise looks for a higher organizational strategy alignment in order to guarantee its leadership. The results showed an evolution regarding all the seven variables studied: strategic level of development of the purchasing function; goals to be achieved; alignment between PM and Quality Management; alignment between PM and Production Planning and Control; ability level required of the PM workers; number and specificity of the performance indicators used by the PM area. The results can be useful to enterprises with the same characteristics or inserted in the same process of change. Also, the paper contributes to reduce the gap between theory and practice in Purchasing Management area, showing a real case where some of the PM modern practices were implemented.

Keywords

Purchasing Management. Longitudinal case study method.