

ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE COMPRAS NA LITERATURA

Adilson Jose Gomes de Oliveira ¹

¹ Professor FATEP - Adilsonjgoliveira@gmail.com

RESUMO

Neste artigo é apresentado um estudo do trabalho dos autores: Ellram e Carr (1994), Mogre et al. (2017), Schneider e Wallenburg (2013) e Paesbrugghe et al. (2017), com o objetivo de compreender os elementos detectados na literatura sobre a função de compras e sua evolução, para responder à pergunta: Como tornar a área de compras um setor estratégico, visando contribuir para a eficiência da organização? Vários tópicos também são apresentados para pesquisas futuras.

Palavras chave: Estratégia; Função de compras; Modelo de evolução de compras.

ABSTRACT

In this paper is introduced a study of the authors' work: Ellram and Carr (1994), Mogre et al. (2017), Schneider and Wallenburg (2013) and Paesbrugghe et al. (2017), with the objective of understanding the elements detected in the literature on the purchasing function and its evolution, to answer the question: How to make the purch area a strategic sector, aiming to contribute to the efficiency of the organization?. Several topics are also presented for future research.

keys words: Strategie, Purchasing function, Model of evolution of purchase

1. INTRODUÇÃO

O objetivo da função de compras se relaciona no primeiro momento com o abastecimento interno dos fluxos de materiais de uma empresa, bem como pela agilidade de entrega e relacionamento com o fornecedor (ARNOLD, 1999). Este pensamento toma conta de um grande grupo de empresas que ainda não detectaram que qualquer atraso da área de compras pode resultar em grandes problemas para demais áreas de uma empresa. Na visão de Ballou (2001), a função de compras adquire um papel fundamental na medida em que os itens adquiridos tem uma representatividade entre 40 e 60% na formação dos custos do produto acabado, ressaltando que ganhos obtidos pela função de compras impactam de forma positiva nos resultados da empresa. Na evolução da visão da função de compras ainda na era de 1970, Ammer (1974), destacou que esta tinha um

papel passivo na organização empresarial pelo olhos da alta administração. Na crise do petróleo entre 1973-1974, apesar do papel de compras ter se sobressaído, ainda não despertava o interesse da organização. Neste período identifica-se o surgimento de algumas práticas de terceirização e de sistemas de gerenciamento de materiais (LYSONS E FARRINGTON, 2012). Porter (1975), descreve cinco forças que atuam na criação de vantagens competitivas para a indústria, destacando entre essas forças: o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores. Com esta publicação tanto o fornecedor, como a empresa como uma entidade compradora, passaram a ser reconhecidas junto a literatura geral de estratégia (ELLRAM and CARR, 1994). De acordo com Porter (2004) os fornecedores afetam os preços de seus clientes e podem comprometer sua rentabilidade, destacando sua importância para a competitividade de um negócio.

Para Ellram e Carr (1994), a década de 1980 contribuiu com a mudança para a função de compras e seu papel na estratégia da corporação: "Enquanto muitos autores observaram os benefícios de um maior envolvimento estratégico pela função de compra, ganhos limitados pareciam ser feitos até o final da década". Segundo Arnold (1999) é possível identificar oito passos no ciclo da área de compras: a) análise das requisições de compras; b) seleção e busca de fornecedores; c) fazer e analisar cotações, direcionando o melhor fornecedor; d) determinar o preço; e) fazer o pedido de compras; f) acompanhar e garantir as entregas no prazo; g) receber as mercadorias; h) aprovar os pagamentos.

Para Simões e Michel (2004), uma função importante da área de compras é manter o equilíbrio dos níveis de estoque de uma empresa, haja visto que níveis elevados de estoque afetam os custos de produção e podem trazer problemas para a empresa.

Através da revisão de literatura de Ellram e Carr (1994), é possível categorizar as contribuições de compras e estratégia em dois focos: artigos que investigam as estratégias utilizadas pela área de compras no desenvolvimento de suas rotinas e aqueles que destacam a função de compras como uma capacidade estratégica da empresa. A moderna gestão de compras deve alinhar suas rotinas com os objetivos de negócios da empresa (FUNG, 1999). Para Chen, Paulraj e Lado (2004), muitas pesquisas que relacionam a função de compras como estratégicas dentro de uma empresa ainda são iniciais e as poucas apresentadas são de natureza teórica. Inúmeras áreas abrigam a literatura sobre gestão de compras: PO, PCP, Logística, Cadeia de suprimentos, etc, (DAS E HANDFIELD, 1997).

Para apresentar um pouco da literatura sobre os "achados" em relação a função de compras foi executada a análise de quatro outros artigos, nos quais buscou-se observar

as gaps entre a visão tradicional da função de compras e a abordagem contemporânea, a fim de responder a seguinte questão:

- 1) Como tornar a área de compras um setor estratégico, visando contribuir com a eficiência da organização?

O objetivo principal deste artigo é compreender os elementos detectados por alguns autores sobre a função de compras, identificando algumas diretrizes de pensamento que possam direcionar um aprofundamento sobre o tema e os objetivos secundários são:

- a) Destacar algum artigo relacionado com os elementos da área de compras do segmento automotivo, pela importância que o mesmo exerce.
- b) Destacar algum artigo que relaciona práticas de estratégias de compras utilizadas em outros segmentos industriais.

Os artigos estudados são:

- 1) **Strategic Purchasing: A History and review of the literature** (Lisa M Ellram e Amélia Carr);
- 2) **Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices** (Riccardo Mogre, Adam Lindgreen, Martin Hingley);
- 3) **50 years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more?** (Lena Schneider, Carl Marcus Wallenburg);
- 4) **Purchasing-driven Sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function.** (Bert Paesbrugge, Deva Rangarajan, Arum Sharma, Niladri Syam, Subhash Jha)

2) ESTUDO DOS ARTIGOS

2.1 Strategic Purchasing: A history and review of the literature

As autoras Ellram e Carr (1994), fazem uma revisão de 30 anos de literatura sobre a estratégia de compras, onde afirmam que: “O problema gerencial básico é que a função de compras tem a capacidade de influenciar a lucratividade corporativa quando está operando em um nível estratégico na empresa”. Também revelam que grande parte da pesquisa nesta área é de natureza conceitual ou embasadas em poucos estudos de caso.

Partem da existência de três linhas de pesquisa na literatura:

- a) Estratégias específicas empregadas pela função de compras em sua rotina;
- b) Compras apoiando estratégias de outras funções e da própria empresa;
- c) Evolução de compras para o nível estratégico

Para o item: a) estratégias específicas empregadas pela função de compras em sua rotina, as autoras buscam respaldo conforme apresentado na Tabela I.

Tabela I. Estratégias específicas empregadas pela função de compras

Autores	Metodologia	Principais destaques
Kiser (1976)	Conceitual	A estratégia de compras é influenciada pelo tipo de compra e mercado de fornecedores.
Jain and Laric (1979)	Conceitual	A compra é importante para a conquista da estratégia de marketing.
Hahn ET AL. (1986)	Conceitual	A promoção da concorrência entre fornecedores não conduz necessariamente a menores custos de insumos para a produção.
Watts et al. (1992)	Conceitual	O relacionamento comprador-vendedor aprimorados pode beneficiar a estratégia corporativa.

Fonte: Adaptado de Ellram e Carr (1994)

Kiser apud Ellram e Carr (1994), destaca que as escolhas de compras industriais são guiadas por duas estratégias: uma ligada com a decisão sobre qual mercado escolher ao fazer a compra, e a outra decisão sobre comprar ou produzir um determinado item. Ainda para o autor quatro conceitos impactam na decisão: 1) escolha do mercado e a seleção do fornecedor; 2) relevância da estratégia do produto no mercado; 3) conceituação do produto próprio e 4) sistema de consumo. Jain e Laric apud Ellram e Carr (1994), focam que a função de compras deve ter pleno conhecimento que o preço dos insumos influenciam a qualidade e o designer do produto final, mas a estratégia de compras é manter os preço baixos, possibilitando uma melhor estratégia de preços do marketing. Destacam ainda quatro tipos de estratégias que devem ser aplicadas pelo comprador: 1) estratégia negociada; 2) estratégia ditatorial; 3) estratégia defensiva e; 4) estratégia de jogos. Além do preços, devem ser considerados quando se tratar de estratégia corporativa: número de fornecedores, projeção de crescimento, possibilidade de mudanças na tecnologia, concorrência e atividades econômica. Hahn et al. Apud Ellram e Carr (1994), trazem a ideia que a indução da concorrência, é uma pratica utilizada no mercado, porém geram incertezas no fornecedor, elevando desta forma seu custo que consequentemente repassa gerando maiores custos de longo prazo aos compradores, desta forma a estratégia tradicional de geração de concorrência deve ser repensada. Watts et al. apud Ellram e Carr (1994), em parceria com Hahn e Kim, desenvolvem pesquisas para conectar a função de compras a estratégia competitiva da empresa e de outras áreas, descobrindo que o potencial da função compras não é ...” totalmente reconhecido”.

Para o item: b) Compras apoia estratégias de outras funções e da própria empresa, temos:

Tabela II. Compras apoia estratégia de outras funções e da própria empresa.

Autores	Metodologia	Principais achados
Caddick and Dale (1987)	Estudo caso - empírico	A compra deve desenvolver estratégias e se vincular a estratégia corporativa
Spekman (1981)	Conceitual	As compras precisam ser integradas na estratégia corporativa. Primeiro, a compra deve pensar e desenvolver estrategicamente.
Brownig et al. (1983)	Conceitual	Compras suporta a estratégia corporativa em termos de monitoramento e interpretação das tendências da oferta, identificando formas de apoiar a estratégia e desenvolvendo opções de fornecimento.
Burt and Soukup (1985)	Conceitual	A compra pode ter um impacto positivo na obtenção de sucesso no desenvolvimento de novos produtos se estiver envolvidas no início do processo.
Landeros and Monczka (1989)	Entrevistas empíricas	A compra pode apoiar a empresa em um posicionamento estratégico usando relações cooperativas: comprador-vendedor
Carlson (1990)	Estudo caso empírico	A estratégia de compras é importante para o desenvolvimento de produtos e metas de longo prazo da empresa.
Reid (1990)	Conceitual	As compras devem estar envolvidas no início do desenvolvimento estratégico da empresa para promover estratégias compatíveis com a empresa em um plano estratégico.
St John and Young (1991)	Questionário survey empírico	Os gerentes de planejamento de compras, produção e PCP concordam com a estratégia de longo alcance. No entanto, suas atividades diárias são inconsistentes com o plano estratégico de longo prazo.

Fonte: Adaptado de Ellram e Carr (1994)

Caddick e Dale, apud Ellram e Carr (1994), introduzem na literatura a ideia da influência de uma política de abastecimento internacional nas áreas de marketing, compras e outras áreas estratégicas. Para Spekman, Reid, Carlson e Browning et al., apud Ellram e Carr (1994), os gerentes da área de compras devem desenvolver um planejamento estratégico da função de compras atrelado aos objetivos de longo prazo do planejamento estratégico corporativo. Brownig et al. (, destaca elementos que são importantes da função de compras para o planejamento estratégico corporativo: monitoramento do mercado, estudo de tendências e seus impactos na organização, busca de opções de fornecimento e identificação de materiais e serviços importantes para a estratégia corporativa. Reid (1990) ressalta que a área de compras é importante para apoio as decisões sobre novas linhas de produtos, atuação em regiões geográficas e ações competitivas em busca de vantagens competitivas. Burt e Soukup apud Ellram e Carr (1994), acreditam que o envolvimento da áreas de compras (função) no processo de design de novos produtos, pode trazer um menor custo nos materiais a serem usados para produzi-los. Landeros e Monczka (1989) apud Ellram e Carr (1994), adotam a visão de Porter, para identificar a função de compras como um posicionamento estratégico da empresa.

Para o item: c) Evolução de compras para o nível estratégico, as autoras apresentam duas tabelas: a Tabela III e Tabela IV.

Tabela III: Quatro estágios de desenvolvimento de compras

Estágio I	No estágio passivo, a compra normalmente começa como um reator para solicitar os outros departamentos. Muitas são as atividades legítimas de compras tratadas por outras funções fora da compra.
Estágio II	Na fase de independência, os departamentos de compras passam um tempo considerável tentando profissionalizar a função de compras, introduzindo coisas como sistemas informatizados de informação, programas de fornecedores formalizados e links de comunicação com as funções técnicas.
Estágio III	No estágio de suporte, os departamentos de compras são vistos pela alta administração como função comercial essencial. Espera-se que as compras apoiem e fortaleçam as vantagens competitivas da empresa, fornecendo informações oportunas a todos os departamentos da empresa sobre possíveis mudanças no preço e disponibilidade de materiais, que podem afetar as metas estratégicas da empresa.
Estágio IV	No estágio integrativo, a empresa é um sucesso competitivo, significando as capacidades do pessoal do departamento de compras. O papel de compras dentro da empresa muda de facilitador de forma para funcional. Este processo de desenvolvimento deve ser implementado e guiado pela administração ao longo de um período de tempo.

Fonte: Adaptado de Robert F. Reck and Brian G Long apud Ellram e Carr (1994)

Reck e Long (1988) apud Ellram e Carr (1994), fizeram um estudo em 15 empresas destacando as fases pela qual a área de compras passa visando contribuir com a estratégia da empresa. A Tabela IV, na sequência destaca a visão de alguns autores que consideram a importância da área de compras estar em um patamar estratégico dentro da organização.

Tabela IV . Desenvolvimento da área de compras para um nível estratégico

Compras como estratégico ou reativo		
Autor	Método	Principais achados
Spekman and Hill (1980)	Empírico – questionário survey por email	Não há diferença significativa no foco estratégico com o qual gerentes de compras de alto e baixo nível fazem suas atividades do dia a dia. Os gerentes de compras em níveis superiores não conseguem desempenhar funções estratégicas
Farmer (1981)	Empírico- estudo de caso	Há quatro barreiras para o envolvimento de compras na estratégia corporativa: informações de compras, habilidades de compra, resistência à mudança e a percepção de compras estar envolvida na estratégia corporativa
Van Weele (1984)	Empírico - survey entrevista	A administração pode ver a compra ao longo de um continuum, desde um nível clerical de baixo nível até uma função estratégica de alto nível
Spekman (1985)	Conceitual	Os gerentes corporativos devem considerar estratégias de compra em termos de planejamento estratégico de recursos e planejamento estratégico de compras para melhorar sua postura competitiva presente e futura.
Pearson and Gritzmacher (1990)	Conceitual	A integração da função de compra na estratégia corporativa torna a empresa mais competitiva. Muitas empresas estão começando a usar sua função de compras estrategicamente.
Monczka(1992)	Conceitual	O vínculo entre estratégia de compras e estratégia corporativa é essencial para o

		sucesso contínuo das empresas dos EUA
Farmer (1978)	Conceitual	Compras deve desenvolver estratégias de oferta consistentes com estratégias corporativas. Para ser competitivo e crescer até um nível estratégico, compras deve ser informada sobre a estratégia corporativa.
Reck and Long (1988)	Empírico estudo de caso	Existem quatro estágios de desenvolvimento que a função de compra deve passar para ser estratégico. Na fase 4, a função de compras contribui para a estratégia corporativa.
Freeman and Cavinato (1990)	Empírico - entrevista de campo	Para a compra de ser um participante igual no planejamento estratégico corporativo com outras funções, compras deve desenvolver-se junto com a empresa para um nível estratégico. Caso contrário, as compras não terão contribuições para o planejamento estratégico corporativo.
Cavinato (1990)	Conceitual	O desenvolvimento da função de compra para tornar-se estratégico deve seguir um plano incremental.

Fonte: Ellram e Carr (1994)

Na tabela IV, apresentada os autores são unânimes sobre a importância de elevar a função de compras de um patamar operacional para um nível estratégico dentro da organização, de forma que possa contribuir com a estratégia corporativa e apoiar as demais áreas estratégicas da empresa na busca de vantagens competitivas. Esses autores citados por Ellram e Carr (1994), trazem contribuições positivas e negativas sobre a evolução da área de compras, sendo que as negativas devem ser vistas como pontos de melhorias para que a função compras possa alcançar o nível estratégico, deixando de ter um papel passivo para um reativo dentro da organização e abrindo portas para novas pesquisas visando compreender porque as empresas relutam em dar um passo tão importante para melhorar sua performance de mercado e garantir a própria perenidade.

2.2 Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices

Os autores Mogre, Lindgreen e Hingley (2017), pesquisaram sobre a evolução de compras e sua integração com outras áreas estratégicas:

- a) Evoluindo de uma função comercial para um processo de negócios multifuncional;
- b) Integração da área de compras com outras áreas de negócios;
- c) Gerenciamento das decisões

Para o item: a) Evolução de uma função comercial para um processo de negócios:

Tabela V: Evolução da área de compras

Autores	Principais achados
Ellram e Carr (1994)	Estratégia de compras e função de compras como função estratégica da empresa
Kraljic (1983)	Sugere estabelecer a estratégia de compras em função da importância do produto a ser adquirido pela empresa e em função da complexidade do mercado fornecedor do item
Reck e Long (1988)	Sugerem que a função de compras pode suportar a estratégia da empresa a partir de quatro estágios de desenvolvimento: 1) passivo; 2) independente; 3) de apoio; 4) compras integradas
Bensaou(1999)	Categoriza o relacionamento comprador-fornecedor com base em investimentos específicos,

	identificando quatro tipos de relacionamento: 1) mercado de troca; 2) comprador cativo; 3) fornecedor cativo; 4) parceria estratégica.
Chen ET al. (2004)	Demonstra de forma empírica que a comunicação e orientação de longo prazo na relação comprador-fornecedor, intermedia o efeito da estratégia de compra sobre a capacidade de resposta do cliente, aumentando o desempenho financeiro da empresa.
Lindgreen et al. (2013)	Ao pesquisar sobre qual tipo de prática compras deve usar descobre quatro tipos relevantes: 1) interacional; 2) interativo; 3) interpessoal e 4) integrativo relacional.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Mogre, Lindgreen e Hingley

Os autores citados por Mogre, Lindgreen e Hingley (2017), se preocupam em demonstrar os benefícios que a área de compras pode trazer ao suportar a estratégia corporativa, para isso deve sair do nível tático atual para compor um nível estratégico perante a organização.

Para o item: b) integração da área de compras:

Tabela VI: Integração da área de compras com outras áreas

Autores	Principais achados
Robinson et al(1967), Webster e Wind (1972) e Sheth (1973)	A pesquisa de Marketing não pode ser separada da pesquisa de compras
Ivens et al (2009)	<u>Integração de compras com o Marketing</u>
Larson e Halldorsson (2009)	Gerenciamento da cadeia de suprimentos inclui: gerenciamento de compras e suprimentos, gerenciamento das operações e gerenciamento da logística.
Lazzarini et al (2001)	Gestão da cadeia de suprimentos adota visão holística, abrangendo a cadeia de fornecimento como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mogre, Lindgreen e Hingley (2017)

Os autores citados por Mogre, Lindgreen e Hingley (2017), relatam a importância da área de compras integrar com a área de marketing na busca de vantagens competitivas que possam trazer resultados para a estratégia corporativa, e destacam também que a cadeia de suprimentos detém uma visão estratégica na medida que assume várias áreas da empresa, sendo que uma delas é a própria área de compras.

Para o item c) Gerenciamento das decisões. Tomada de decisão para análise de problemas de compras, principalmente na identificação de fornecedores.

Tabela VI – Gerenciamento das decisões

Autores	Principais achados
Ho et al. (2010)	Categoriza os fluxos de pesquisa de acordo com a abordagem: análise de dados, programação matemática, hierarquia analítica, processos de rede, teoria de conjuntos
Wu e Barnes (2011)	Formulação de critérios: qualificação, seleção final e feedback da aplicação
Chai et al. (2013)/Chan e Kumar (2007)	Incorporar os riscos da cadeia de abastecimento como fator de seleção de fornecimento.
Genovese et al. (2013)	Incorporar práticas verdes como critério para a seleção de fornecedores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mogre, Lindgreen e Hingley

Os autores citados por Mogre, Lindgreen e Hingley, se preocupam com a escolha dos fornecedores como forma de alavancar decisões estratégicas da área de compras, que contribuam com a estratégia da empresa.

Os Autores Mogre, Lindgreen e Hingley (2017), finalizam o artigo colocando algumas tendências que podem ser exploradas como práticas para a área de compras:

Tabela VII. Tendências de pesquisas

Autores	Principais achados
Handfield et al. (2011)	Evolução do gerenciamento da cadeia de suprimentos: compras pode melhorar o desempenho das cadeias
Roland Berger (2011)	Destacam a sustentabilidade e a gestão de riscos como elementos-chave para alcançar a excelência da compra.
Zheng et al. (2007)	Identificam áreas temáticas: Compras e fornecimento estratégico e estrutura, sistema de compras e desenvolvimento do fornecimento, e-business e contratos públicos.
Schoenherr et al. (2011)	Consideram: compras globais e gerenciamento de suprimentos, gestão de relacionamento, incerteza e gerenciamento de riscos, sustentabilidade, suprimentos verdes e administração eletrônica de compras

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mogre, Lindgreen e Hingley

Para Mogre, Lindgreen e Hingley (2017), existem cinco áreas que destacam como possibilidades de pesquisas: 1) compras sustentáveis; 2) compras éticas; 3) compras na economia digital; 4) gerenciamento de risco em compras e cadeia de suprimentos e 5) compras do setor público.

Este artigo é de 2017, e pode-se perceber que apesar de ser recente muitas das preocupações da literatura de 30 anos atrás ainda se mantêm presentes quando o assunto é função de compras. Também a contribuição dos autores demonstra que este assunto apesar de muito explorado na literatura ainda tem muita abordagem não apreciada, que pode gerar muitas pesquisas futuras.

2.3 50 years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more?

Os autores Lena Schneider, Carl Marcus Wallenburg (2013), revisaram entre os anos de 1962 a 2010 um total de 212 artigos, e estabeleceram 12 áreas de pesquisas tratadas nesses artigos, que abordam o tema sobre a organização de compras, a relação dos artigos estudados pelos autores, pode ser acessada diretamente no texto original.

As questões chaves utilizadas por Schneider e Wallenburg (2013), foram:

- 1) Quais aspectos da organização de compras foram pesquisados no passado e como evoluíram ao longo do tempo?
- 2) Ainda há necessidade de mais pesquisas sobre a organização de compras e, em caso afirmativo, quais as mais relevantes para futuras pesquisas podem ser identificadas?

Os autores trabalharam as seguintes palavras para pesquisar nas bases de consulta: a) "purchasing"; "sourcing", "procurement", "supply management", "buying", or "supply side", "design" and "organize" or "organizing". Essas bases são: Journal of Purchases and Supply Management (JPSM), Journal of Supply Chain Management (JSCM) e os bancos e dados: Ebsco Business source complete, Emerald.

Para Schneider e Wallenburg (2013), a pesquisa foi dividida em três grupos, cujo critério é o estabelecimento ao longo do tempo das questões de pesquisa:

- a) 1º grupo contendo 7 áreas de pesquisas enraizadas na década de 1960, marcando o início das pesquisas sobre os aspectos organizacionais de compras;
- b) 2º grupo - constam as áreas de pesquisas iniciadas a partir de 1970;
- c) 3º grupo – abordam as pesquisas a partir da década de 1980

Descrição dos grupos e áreas na visão dos autores:

2.3.1 1º Grupo - 1960

- 1) Estruturas e Formalidades - abrange quatro tópicos:
 - a) Estabelecimento de compras como função individual;
 - b) Diferentes tipos e determinantes da estrutura organizacional de compras; a centralização e formalização;
 - c) Importância e relevância da estrutura organizacional de compras;
 - d) O processo de reorganização das compras

Nota: Nos artigos desta área de pesquisa temos a importância da estrutura organizacional de compras visando alcançar objetivos corporativos e contribuir para aumentar as vantagens competitivas. Na medida em que compras tem crescido em importância, muitas formas diferentes de estruturas organizacionais foram introduzidas.

- 2) Gerenciamento de relacionamentos – abrange três tópicos:
 - a) Interface de compras e os desafios associados em relação ao poder, influência e conflitos
 - b) Participação de compras em atividades corporativas estratégicas;
 - c) Uso de equipes multifuncionais na área de compras

Nota: Os artigos desta área de pesquisa buscam identificar as táticas de compras para influenciar outros departamentos, os conflitos de interesse entre departamentos, a partir de uma visão de compras como um departamento comercial separado dentro da empresa.

- 3) Processos e Políticas diárias – abrange três tópicos:
 - a) Diferentes aspectos dos processos de compras;
 - b) Variabilidade de acordo com diferentes situações de compras;
 - c) Os antecedentes e consequências da área de compras.

Nota: Nesta área de pesquisa alguns autores veem compras como estratégico enquanto outros autores focam como um processo operacional.

- 4) Responsabilidade em evolução – abrange dois tópicos:
 - a) Perspectivas longitudinal sobre a evolução das compras ao longo do tempo;

- b) Análise de seu papel e responsabilidades

Nota: São abordados nos artigos desta área os papéis atuais e futuros da função de compras, seu alinhamento estratégico e contribuições para a organização geral.

- 5) Alinhamento estratégico – abrange três tópicos:

- a) Diferentes tipos de estratégia de compras e sua implementação;
- b) Desenvolvimento e mudança estratégica de compras;
- c) Contribuição estratégica de compras para o desempenho corporativo.

Nota: Estes artigos abordam alternativas estratégicas específicas: compras socialmente responsável, parcerias, barreiras da implementação estratégica de compras (mudança estratégica corporativa, mudança no ambiente de negócios, evolução histórica)

- 6) RH e gerenciamento de mudanças – abrange dois tópicos:

- a) O impacto humano a função de compras;
- b) Menor impacto no gerenciamento de mudanças

Nota: São abordados nestes artigos a competência a nível departamental necessários para aumentar o desempenho de compras e suas contribuições para os objetivos da empresa, as capacidades das pessoas de compras e de outros executivos necessários para o papel estratégico da área, a capacidade dos gerentes, as mudanças organizacionais do setor, mudanças de estrutura, status, papel e suporte tecnológico.

- 7) Tomada de decisão – abrange três tópicos:

- a) Características;
- b) Desafios;
- c) Fatores de influência na tomada de decisão.

Nota: são abordados os temas sobre busca de informações, alocação das responsabilidades, Tratamento da interdependência multifuncional, algoritmos de decisão (experiência matemática)

2.3.2 Grupo 2 – 1970

- 8) Desempenho estratégico e decisão – abrange dois tópicos:

- a) Desempenho de compras e seus antecedentes;
- b) Medição e controle de desempenho de compras.

Nota: São abordados nestes artigos assuntos como: pré-requisitos para medir o desempenho da função de compras, objetivos estratégicos e funcionais, desempenho do gerente de compras.

- 9) Centro e status de compras – abrange quatro tópicos:

- a) Características de centros de compras;

- b) Processos típicos de tomada de decisão nos centros de compras, considerando o tipo e a situação de compras;
- c) Influência e energia dentro dos centros de compras, em particular a função de compras;
- d) Relacionamento dos centros de compras dentro da empresa.

Nota: Nos artigos desta área de pesquisa são vistos: o fluxo de informação e comunicação de compras, a estratégia e estrutura corporativa como força motriz para compras; estrutura e composição dos centros de compras e como são influenciados, ex: fases do processo de compras, cultura organizacional e sistema de suporte tecnológico, a influência e o poder exercidos pela função de compras, a reputação do centro de compras, as relações com as unidades estratégicas e outros departamentos.

2.3.3 Grupo 3 – áreas de pesquisas mais recentes a partir de 1980

10) Liderança e cultura – abrange quatro tópicos:

- a) Diretor de compras;
- b) Comportamento de liderança geral;
- c) Envolvimento da alta administração;
- d) Cultura organizacional.

Nota: São abordados nestes artigos a importância da liderança e da cultura organizacional para a organização da área de compras, o CPO (Chief purchasing Office) como líder, as características gerais do CPO, indicadores de mudanças e responsabilidades da função de compras, efeitos da liderança no desempenho e cooperação do serviço interno, cooperação com outras funções da empresa, estrutura da cultura corporativa, sistema de medição de desempenho funcional e individual na função de compras.

11) TI e e-business

Nota: Os artigos desta área tratam de sistemas de TI, soluções de negócios eletrônicos e leilões on-line aplicados a área de compras.

12) Aprendizado organizacional

Nota: Nestes artigos são abordados temas como a criação de conhecimento para projetos de compras; efeitos do aprendizado organizacional orientado para o mercado, orientação baseada em aprendizagem para lidar com ambientes de mudança, impactos da aprendizagem organizacional na promoção do papel e das responsabilidades estratégicas de compras Schneider e Wallenburg (2013), propõe baseados nas doze áreas descritas, algumas tendências de pesquisas futuras sobre a área de compras a serem aprofundadas: a)

estrutura e formalidades; b) gerenciamento de relacionamentos; c) gestão de RH e mudanças; d) liderança e cultura; e) TI e e-business

O presente artigo responde as perguntas iniciais que foram a linha mestra dos autores, trazendo a tona os assuntos mais explorados na literatura entre 1962 e 2010, como também demonstra que por mais explorada que a área de compras tenha sido, diante das mudanças das organizações e do próprio mercado existem ainda muitas pesquisas que devem ser aprofundadas para obter novos horizontes, bem como áreas que ainda tem pouco material escrito, abrindo espaço para pesquisadores.

2.4 Purchasing-driven Sales: Matching Sales to evolution of the purchasing function

Os autores Bert Paesbrughe, Deva Rangarajan, Arum Sharma, Niladri Syam, Subhash Jha (2017), tiveram como foco deste artigo abordar as estratégias da áreas de vendas, em relação a função compras, porém para chegar nos resultados de sua pesquisa, trabalharam forte a própria área de compras, colaborando muito com a literatura sobre o assunto. Desta forma o nosso foco não é descrever a área de vendas, mas trazer os resultados de pesquisa sobre a função de compras sob a observação de autores da área do marketing.

Para definir o papel crítico da função de compras para eficácia da área de vendas os autores além de pesquisar na literatura, coletaram dados através de entrevistas em 32 empresas, constatando a presença dos estágios de evolução de compras proposto pelo trabalho de Reck e Long (1988) nestas empresas, a saber: a) estágio passivo (focada em preços), neste estágio a área de compras reage as solicitações de outros departamentos; b) independente (focada em custos), a área começa a adotar técnicas e práticas mais recentes para seu gerenciamento; c) de suporte (focada em solução/ inovação), neste estágio o processo de compras gestado pela função de compras passa a apoiar a estratégia competitiva da empresa; d) integrativa (estratégia focada), neste estágio as estratégias da área de compras estão totalmente integradas com as estratégias da empresa.

Para Paesbrughe et al. (2017), as novas estratégias de vendas não visam somente a função de compras, porém para cada mudança da área de compras é exigida uma estratégia distinta da área de vendas.

Em 75 artigos utilizados para pesquisa, os assuntos mais abordados foram: a relação do comprador-vendedor; comportamento de compras, marketing de relacionamento, abordagem de vendas e estratégia de vendas, desse total 44% referenciavam a área de compras e somente 13% relatavam sobre as necessidades da função compras.

Questões do artigo focadas por Paesbrugghe et al. (2017):

- 1) Qual a percepção dos executivos sobre seus objetivos e o processo de compras?
- 2) Qual a percepção dos executivos sobre as estratégias de vendas?
- 3) Como os vendedores combinam seus processos de vendas com as necessidades da função compras?

Para responder as questões o artigo original foi dividido em três partes: pesquisa sobre compras, pesquisa sobre vendas e a interação das duas áreas, este artigo apresenta as contribuições focadas na área de compras e função de compras.

Seth, Sharma & Iyer, apud Paesbrugghe et al., (2017), sugerem um foco maior na função compras, que esta se tornando um recurso crítico para a empresa, para Cavinato (1999) e Shoenherr et al., (2012) apud Paesbrugghe et al., o departamento de compras é chamado a contribuir com a empresa para manter suas vantagens competitivas, nesta linha Ulaga & Eggert, (2006) apud Paesbrugghe et al., complementa que contribui também para manter os custos sob controle.

Os autores explanam que em uma pesquisa realizada pelo Institute of Supply Management em algumas empresas sobre a abordagem da área de compras o resultado foi que: 85% dos CEOs dessas empresas consideram que os chefes do departamento de suprimentos desempenham papel fundamental na estratégia da empresa, destes 80% relatam que os CPOs (Chief purchasing officer) desempenharam papel fundamental na estratégia de sua empresa e destes, 58% declararam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos era uma forte “vantagem competitiva para sua empresa” (Derry,2014).

A crescente importância estratégica de compras foi acentuada pela diminuição da fabricação, e pela terceirização que muda as fontes tradicionais de vantagem competitiva (Sheth & Sharma, 1997; Hunter, Bunn & Perreault, 2006; apud Paesbrugghe et al., 2017). Desta forma as empresas passam a considerar os fornecedores e a cadeia de suprimentos de forma mais estratégica e conseqüentemente a função de compras passa a desempenhar “um papel mais estratégico na organização” (Flint, Blocker & Boutin, 2011; Barney 2012, apud Paesbrugghe et al., 2017). Para Bell apud Paesbrugghe et al., 2017, quando se trata de necessidades futuras em face da globalização, a supply chain management enfrenta maiores desafios e responsabilidades.

Paesbrugghe et al., 2017, citam alguns pesquisadores que ampliam a visão de Reck e Long (1988): Cavinato (1992), Van Weele (2005), Bert & Staling (2002), Lockamy & MacCormack(2004), Bruel & Petit (2011), Prius, Lawson, Squire & Squire (2006), Lysons & Farrington (2006), os autores estudaram os modelos de maturidade de compras e puderam identificar pontos comuns entre as etapas: 1º a função de compras envolvida e

integrada com outros departamentos; 2º aumento do foco no longo prazo; 3º a função de compras é percebida como vantagem competitiva pela empresa ao invés da mentalidade de centro de custo. Ainda Van Weele apud Paesbrugge (2017) sugere que a orientação da função de compras passa de:

Tradicional	Contemporânea
Processamento de pedido	Comercial
Preço	Coordenação de compras
Sinergia	Integração interna
TCO	Integração externa
Cadeia de suprimentos	Cadeia de valor (estratégia)

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Paesbrugge (2017)

Na análise dos autores embora os últimos modelos de evolução de compras se concentrem na orientação estratégica, muitos departamentos de compras permanecem no estágio passivo. O departamento de compras continua focado internamente (BLECKER, 2014).

Alguns dos artigos examinados pelos autores, apoiam e reconhecem a função de compras, porém somente 10 de um total de 75 abordam as necessidades da área, e ainda a consideram como estática e não evolutiva como na visão de Reck e Long (1988).

Relembrando que o foco dos autores do artigo é a influência de compras na área de vendas, para isto além da revisão de literatura com foco em compras e vendas, entrevistaram 31 gerentes da área de compras, através de um questionário, e após a análise das respostas enquadraram as empresas em quatro clusters, seguindo a classificação de evolução de Reck e long (1988), chegando a conclusão que 50% das empresas entrevistadas tem a função de compras nos estágios passivo e independente, com o foco em preço e TCO, ao contrário do que a literatura sugere que estejam nos estágios de suporte e integrativa.

Paesbrugge et al. (2017), terminam o artigo respondendo as questões levantadas e com as seguintes contribuições:

- Para os diferentes estágios de evolução da função de compras, tem-se diferentes necessidades;
- A função de compras não pode ser vista como estática;
- A função de compras tem poder sobre o processo de compras;
- Sugestões para futuras pesquisas: compras e a servitização - como a mudança para serviços afetou a função de compras; como a revolução digital afetou a função de compras; estágios de evolução de compras e a criticidade do produto.

Como visto o estudo sob o viés da área de marketing contribuiu para pontuar novas visões da literatura sobre o assunto, deixando claro duas preocupações:

1ª ao lidar com a área temos o processo de compras e a função de compras, sendo que a evolução da função de compras para o nível estratégico, eleva o processo de compras para este patamar,

2ª ainda esta área fica muito atrelada a questão do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

CONSIDERAÇÕES

Ao chegar a este ponto do artigo é possível entender que o mesmo atingiu de forma satisfatória seu objetivo, ou seja, a compreensão de elementos na literatura (estado da arte), sobre a área de compras que possam responder a pergunta principal do mesmo:

-Como tornar a área de compras um setor estratégico, visando contribuir com a eficiência da organização?

Desta forma é possível destacar a visão dos autores que podem sustentar esta resposta, como Ellram e Carr (1994) e Paesbrughe et al. (2017), que apesar da distância em tempo de seus artigos, são unânimes em declarar que a área de compras não pode ser estática em uma organização. É possível identificar nos autores mencionados a necessidade de elevar o processo de compras para uma função de compras, a qual deve ter suas estratégias de gestão própria atreladas as estratégias da corporação (Ellram e Carr, 1994; Mogre et al., 2017; Schneider e Wallenburg 2013; Paesbrughe, 2017). Além destas visões comuns é possível identificar que os autores sugerem passos para a evolução da área de compras, como em Ellram e Carr (1994), Paesbrughe et al. (2017), descrevendo o modelo de Reck e Long (1988), sobre os estágios de evolução de compras, Mogre et al. (2017), apresentando sugestões de evolução da área vista como comercial, para um processo de negócios multifuncional, integrada com outras áreas de negócios e com decisões próprias, Paesbrughe et al. (2017), completa que conforme a área de compras evolui, a mesma passa a ter novas necessidades dentro da organização, saindo de uma visão tradicional voltada para rotinas e assumindo uma visão estratégica.

Porém para que a área de compras possa evoluir para uma função de compras, é necessário que além de manter suas estratégias inerentes a própria área de compras, possa assumir mais responsabilidades junto as demais áreas da empresa na condução das estratégias individuais e também fazer a integração com a estratégia corporativa. Na literatura é possível identificar alguns autores que propõe modelos com fases de evolução de compras até a estratégica função de compras, conf. Tab. VIII.

Autor	Estágio 1	Estágio	Estágio 3	Estágio 4	Estágio
Reck e Long (1988)	Passivo	Independente	Suporte	Integrativo	
Sysons (1989)	transacional	comercial	Estratégico Foco proativo		
Bhote (1989)	Confrontação	Tamanho	Congruência	Parceria completa	
Cammish e Keough (1991)	Servir a fabrica	Baixíssima unidade de custo	Co-ordenação de compras	Estratégia de aquisição	
Van weele (1992)	Operacional, administrativo e orientação	Orientação comercial	Orientação logística	Estrategia orientação	
Burt (1993)	reativa	mecânica	Pro-ativa	Estratégia cadeia suprimentos	
Keough (1993)	Serve a fabrica	Baixo custo unitário	Co-ordenação de compras	Função cruzada de compra	Cadeia suprimentos classe
Cavinato (1990)	Comprando(preços baixos	Compras	aquisição	Aquisição suprimentos	Rede facility

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Van Weele & Rozemeijer

Tab. VIII– Modelo de evolução de compras

Os modelos apresentados são de artigos mais antigos, em uma breve pesquisa feita por este autor em artigos mais recentes não foram identificados novos modelos de evolução, porém em artigos recentes foi possível identificar o uso do modelo de Reck e Long (1988), para esta finalidade.

Nesta breve pesquisa, foi possível levantar 29 artigos recentes sobre o tema, também a procura de informações sobre a estratégia da área de compras em setor automotivo e outras áreas industriais (objetivos secundários), foram identificados os seguintes artigos:

- 1) Wei, C.; Chen, C. (2008), “An empirical study of purchasing strategy in automotive industry”, *Industrial Management & Data System*, Vol. 108 Issue:7, PP 973-987.
- 2) Aláez-Aller, R, Longás-García, J.C. (2010) “Dynamic supplier management in the automotive industry”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 Issue:3, pp. 312-335.
- 3) Baratella, T. P., (2006) “Gestão de suprimentos: estudos de caso em empresas montadoras do setor automotivo brasileiro”, São Carlos:UFScar.
- 4) Senapeschi Neto, A., Godinho Filho, M., (2011) “ A evolução da gestão de compras do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal” *Production*, Vol. 21, nº 1, disponível: [HTTP://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742042008](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742042008) ISSN 0103-65513.

Apesar de que nesta amostra de 29 artigos recentes, somente estes estarem atendendo o requisito de aplicados em indústria automotiva e outros seguimentos industriais, não quer

necessariamente dizer que existam somente eles, mas que o tema nos seguimentos, ainda são menos abordados, conferindo o que Ellram e Car (1994), sugerem: “ ... que grande parte da pesquisa nesta área é de natureza conceitual ou embasadas em poucos estudos de casos”.

Contribuições do artigo para pesquisas futuras sobre a área de compras (ELLRAM E CARR, 1994, MOGRE et al., 2017, SCHNEIDER E WALLENBURG, (2013), PAESBRUGGHE, 2017):

- Evolução do processo de compras para o nível estratégico;
- Gestão de risco para a excelência da área de compras;
- Compras globais;
- Gestão do relacionamento da área de compras com as demais áreas da organização;
- Sustentabilidade em compras;
- Suprimentos verde;
- A influência do e-business na gestão de compras;
- Compras e a gestão de contratos públicos;
- A cadeia de valor e as estratégias de compras;
- Ética em compras;
- Servitização e compras;
- Criticidade do produto e a área de compras;
- Revolução digital e a área de compras;
- Estágios de evolução da área de compras.

O presente estudo não esgota o assunto, mas abre possibilidades para novas e profundas pesquisas em áreas apresentadas e outras que poderão aparecer, como apresentado por Paesbrughe et al. (2017), os diferentes estágios de evolução de compras exigem diferentes necessidades, assim é possível encontrar novas fontes para pesquisas.

REFERÊNCIAS

AMMER, D.S., "Is your purchasing department a good buy?", **Harvard Business Review**, march-april, 1974, pp. 36-159.

ARNOLD, U., **Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization.** European Journal of Purchasing and Supply Management, 5 (3-4), 167-174, 1999.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 532 p.

Blecker, T. (2014). Innovative methods in logistics and supply chainmanagement: **Current issues and emerging practices.** epubli.

- BROWNIG, J.M, ZABRISKIE, N.B., HUELLMANTEL, A.B., **Strategic purchasing planning**, Journal of purchasing and materials management, pp. 19-24, 1983
- Burt, D., & Starling, S. (2002). World class supply Managementsm1 **Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement**. Springer, 93–111.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 505523, 2004.
- DAS, A.; HANDFIELD, R. B. A metaanalysis of doctoral dissertations in purchasing. **Journal of Operations Management**, v. 15, p. 101121, 1997.
- ELLRAM, L.M. AND CARR, A. , “Strategic purchasing: a history and review of the literature”, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 30 No. 2, pp. 10-18, 1994.
- FUNG, P. Managing purchasing in a supply chain context evolution and resolution. **Logistics Information Management**, v. 12, n. 5, p. 362367, 1999.
- LYSONS, K. AND FARRINGTON, B. (2012), **Purchasing and Supply Chain Management**, 8th ed., Pearson, Harlow.
- MOGRE,R., LINDGREEN,A., HINGLEY, M., Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices. **Journal of business & industrial marketing**, vol.32 (2), pp. 251-257, 2017
- PAESBRUGGHE, B., RANGARAJAM, D., SHARMA, A., SYAM, N., JHA, S.; Purchasing-driven sales: matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. **Industrial Marketing Management**, 62, pp. 171-184, 2017.
- PORTER, M.E., **Note on the structural analysis of industries**, Boston, Mass: Harvard College, 1975, Harvard Business school, note 376-054.
- PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RECK, R.F. AND LONG, B. (1988), “Purchasing: a competitive weapon”, **Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 24 No. 3, pp. 2-8.
- SCHNEIDER, L., WALLENBURG, C. M., 50 Years of research on organizing the purchaing function: do we need any more?, **Journal of purchasing & supply management**, pp. 144-164, 2013
- SCHOENHERR, T., MODI, S. B., BENTON,W. C., CARTER, C. R., CHOI, T. Y., LARSON, P. D., ...WAGNER, S.M. (2012). Research opportunities in purchasing and supply management. **International Journal of Production Research**, 50(16), 4556–4579.
- SPEKMAN, R.E., US buyers’ relationships with Pacific Rim sellers.
International Journal of Purchasing and Materials Management 27, pp. 2-10, 1991
- VAN WEELE, A., ROZEMIEJER, F.A., Professionalising purchasing in organizations: towards a purchasing a development model. **Institute for purchasing & Supplu development, Eibdhoven University of Technology**.
- ULAGA, W., & EGGERT, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, 70(1), 119–136.