

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO**

MARCOS FERNANDO MALLMANN

**MATURIDADE DA ÁREA DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
UNIVERSIDADE PRIVADA.**

São Leopoldo

2018

Marcos Fernando Mallmann

MATURIDADE DA ÁREA DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
UNIVERSIDADE PRIVADA.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do diploma do MBA em Gestão
da Produção e Logística da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr Alex Pipkin

São Leopoldo
2018

À minha família, por acreditar e investir em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente aos meus pais pelo estímulo para continuar estudando.

Bruna, minha namorada, que me deu todo apoio nas decisões que tomei durante a realização deste trabalho e principalmente pela paciência dispensada durante este período. Sem as palavras de apoio e compreensão seria bem difícil continuar.

Aos amigos, Mozar Brito e Alexandre Foppa, pelas conversas e sugestões em como conduzir os esforços para concluir este trabalho.

Meus agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho. Me considero uma pessoa de sorte por estudar e trabalhar em uma instituição que conta com os melhores professores e profissionais.

RESUMO

A área de compras corporativa é bastante discutida na literatura e fonte de excelentes pesquisas. O interesse pela área de compras se intensificou com a importância cada vez maior dada para a função que atualmente é reconhecida como área estratégica na administração de empresas, capaz de impactar os resultados operacionais e financeiros das organizações.

Apesar de existir ampla literatura científica sobre maturidade em compras em empresas, a atenção dos autores para compras de universidades é pequena. O estudo de caso foi aplicado em uma universidade privada sem fins lucrativos, localizada no Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos demonstram que a maturidade em compras na universidade pesquisada é baixa, quando comparada aos exemplos existentes na literatura existente sobre empresas.

Palavras chave: maturidade; compras; gestão de compras;

LISTA DE TABELAS

QUADRO 1 - ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS: ANTES E ATUALMENTE.....	20
QUADRO 2 – PERFIL DO SETOR DE COMPRAS: ANTES E ATUALMENTE.....	21
QUADRO 3 – PERFIL DA ATUAÇÃO DOS COMPRADORES	23
QUADRO 4 – NÍVEL DE MATURIDADE	33

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	30
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivo	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	12
1.4 Metodologia	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 Compras: Conceito	15
2.2 Evolução da Área de Compras	18
2.3 Atribuições da Área de Compras	20
2.4 Organização e Gestão da Área de Compras	22
2.5 O Profissional de Compras	23
2.5.1 O comprador: Antes e Atualmente	25
2.6 Maturidade do Setor de Compras	27
3 ESTUDO DE CASO	31
3.1 Delimitação do Estudo	33
3.2 RESULTADO DA PESQUISA	33
4 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE PROCESSOS DA ÁREA DE COMPRAS DA UNIVERSIDADE ALPHA	41
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE A ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS DA UNIVERSIDADE ALPHA	42
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE A PROGRAMAÇÃO DE COMPRAS DA UNIVERSIDADE ALPHA	43
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO SOBRE A GESTÃO DE FORNECEDORES DA UNIVERSIDADE ALPHA	44
APÊNDICE E – INSTRUÇÕES SOBRE SISTEMA DE RESPOSTAS	45
APÊNDICE F – RESPOSTAS DA SEÇÃO PROCESSOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO	46

APÊNDICE G – RESPOSTAS DA SEÇÃO ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO.	47
APÊNDICE H – RESPOSTAS DA SEÇÃO COMPRAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	48
APÊNDICE I – RESPOSTAS DA SEÇÃO FORNECEDORES DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	49
APÊNDICE J – PORCENTAGEM SOBRE PONTUAÇÃO MÁXIMA DE 65 PONTOS.	50

1 INTRODUÇÃO

Toda organização realiza aquisições e contrata serviços necessários para a execução de suas atividades. Isto vale tanto para a pequena empresa quanto ao grande grupo industrial. A área de compras é divisão responsável pela gestão das compras, estoques e fornecedores e cabe a ela a realização das compras no menor custo possível, sem comprometer a qualidade.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003) a revolução industrial marca o surgimento de empresas com grau de complexidade que exige conhecimentos diversificados para sua administração. A administração eficaz é essencial para alcançar os resultados esperados. Desde então, presenciou-se inúmeras evoluções em tecnologias, processos e métodos. A divisão do trabalho é uma destas evoluções e nas empresas aconteceu através da separação das atividades em departamentos ou áreas cada uma com foco em uma atividade necessária para a execução e bem-estar da empresa. A coordenação das atividades se dá por níveis hierárquicos, que varia em cada empresa conforme sua organização.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) a teoria administrativa de Taylor orienta que a divisão do trabalho auxilia as firmas a obter maiores ganhos de produtividade, melhores retornos financeiros e, conseqüentemente, possibilita o alcance de metas traçadas pela gestão empresarial. Por esse motivo, as grandes empresas estão organizadas em departamentos, de acordo com a natureza de suas funções produtivas e administrativas.

Lacombe e Heilborn (2003) orientam que a área de compras foi por muito tempo considerada uma atividade de menor grau de importância nas organizações, com status e reconhecimento inferiores quando comparadas com outras atividades, todavia, atualmente recebe atenção maior das firmas. A colaboração da área de compras cresceu com vigor passando de função independente para função integrada. Nos anos 1990 começou a ser considerada uma ferramenta estratégica nas organizações. A área de compras deixou para trás a simplicidade de buscar redução de custos e hoje participa nas tomadas de decisão, pois é capaz de agregar valor em toda organização. Reduzir custos não perdeu importância, mas passou a ser feito através da integração e relacionamento com os fornecedores, a chamada cadeia de suprimentos. Não se trata apenas de comprar, mas é preciso comprar visando às maiores vantagens com o melhor custo benefício, isto é, saber comprar

de maneira que a organização ganhe em termos de competitividade frente aos concorrentes.

Conforme Andreasen e Gammelgaard (2007) como o setor de compras se mostra estratégico a literatura por trás dos modelos de maturidade das empresas visa qualificar os processos e práticas do setor para que a eficiência deste seja ótima. A literatura sobre modelos de maturidade é essencial para entender por que o setor de compras é importante para a empresa e como este pode impulsionar o desenvolvimento financeiro e estratégico da firma. Medir e avaliar a maturidade do setor de compras de uma empresa é fundamental para que ela possa identificar falhas, imprecisões e fissuras para que conseqüentemente possa haver uma mudança positiva neste setor tão importante para qualquer firma.

Este trabalho irá apresentar a literatura existente sobre maturidade em compras e analisar o nível de maturidade da área de compras da Universidade Alpha. O trabalho está dividido em 4 capítulos, onde o capítulo um apresenta o problema e justificativa da pesquisa, além dos objetivos do trabalho. No capítulo dois, a revisão bibliográfica apresenta o conceito de compras, a história, evolução, atribuições da área de compras e sua organização. Apresenta também as mudanças que aconteceram com os profissionais em compras. O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso realizado e por fim, no quarto capítulo apresenta as conclusões.

1.1 Problema de Pesquisa

Conforme Lima (2004) na literatura o papel estratégico da área de compras é bastante discutido. Comprar hoje é muito diferente do que era há 30 ou 50 anos atrás em termos de tecnologias disponíveis, quantidades negociadas e relacionamento com fornecedores, portanto é natural esperar mudanças significativas na estrutura e processos de compras, e principalmente nos compradores.

A atuação da área de compras é estratégica, independentemente do tamanho da organização onde atua. A má gestão em compras impacta diretamente os resultados operacionais e econômico-financeiros das organizações, pois pela área de compras passam grandes volumes financeiros e os pedidos de compra de materiais utilizados na produção e atividades da firma. A qualidade das compras

determinará a qualidade das entregas da firma, deste modo, compras abaixo do nível especificado ou com problemas de entrega comprometerão o nível de serviço interno e os entregáveis esperados pelos clientes.

Desta forma, conforme Andreasen e Gammelgaard (2007), o papel estratégico da área de compras deve ser avaliado quanto a sua maturidade e desempenho. A literatura sobre modelos de maturidade é extensa, porém não se aplicam diretamente a área de compras de universidade. Empresas, visando lucro, adquirem materiais e insumos que passarão por um processo de transformação para posterior venda com maior valor agregado, logo, toda e qualquer redução de custo colabora para auferir ganhos maiores na venda. Universidades por outro lado, realizam compras para ampliação e manutenção de sua infraestrutura, compram materiais e insumos para realização de atividades acadêmicas e lidam com solicitações de compras de insumos e equipamentos muito específicos, que dificilmente se repetirão.

O desafio é incorporar a literatura e desenvolver um modelo de maturidade próprio que possa mensurar o desempenho da área de compras em universidades. Neste estudo de caso é estudada a maturidade da área de compras da Universidade Alpha¹.

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de maturidade em compras da Área de Compras da Universidade Alpha.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) conceituar compras;
- b) apresentar a evolução da área de compras.
- c) revisar a literatura científica existente sobre maturidade em compras;
- d) identificar o grau de maturidade da área de compras através de estudo de caso.

¹ O nome real da instituição onde foi realizado o estudo de caso foi mantido em sigilo.

1.3 Justificativa

A Universidade Alpha possui uma área de compras para atender as aquisições e contratações de serviços usuais de uma grande organização e também é especializado em atender demandas de projetos de pesquisa científica em diversas áreas de conhecimento. A Área de Compras da universidade é responsável por receber solicitações de compras de todas outras áreas da universidade, entender o pedido e buscar a melhor opção de fornecimento. A demanda de trabalho é grande e exige conhecimento, dinamismo e rapidez para efetivar a compra no menor tempo, na qualidade correta e no menor custo possível. Para que o desempenho da área de compra seja o melhor possível faz-se mister adotar as melhores práticas e tecnologias disponíveis em compras, com uma gestão de fornecedores eficiente e que seja capaz de gerar valor para a organização.

Conforme Baily et al. (2000) o setor de compras ocupa um lugar estratégico nas organizações nos dias atuais. Portanto, conforme Andreasen e Gammelgaard (2007), a necessidade de avaliar a maturidade deste setor é indispensável para que as digressões possam ser identificadas em vista de uma melhora de um desempenho financeiro, operacional e organizacional mais robusto. Os trabalhos de Gluck et al (1980) e Reck e Long (1988) foram usados como caso base para o estudo de caso da Universidade Alpha. O objetivo do estudo de caso é elucidar se a aplicação de um modelo de maturidade pode identificar possíveis mudanças a serem feitas neste setor que consigam trazer um retorno financeiro mais robusto para a própria universidade e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de ensino, pesquisa e instituição. Todavia, não se espera auferir os mesmos resultados de autores como Van Weele (1984), Shiele (2007), Kraljic (1983), Gluck et al (1980), Reck e Long (1988) entre outros.

1.4 Metodologia

No presente trabalho se utilizou da revisão bibliográfica da literatura dos modelos de maturidade do setor de compras para elucidar o estudo de caso. A principal dificuldade reside na quase inexistência da literatura referente ao setor de

compras de universidades. Portanto o estudo de caso apresentado neste trabalho se trata de um trabalho único.

O propósito do trabalho tem sido auferir material teórico dos modelos de maturidade e desenvolver um modelo de maturidade próprio para ser aplicado na Universidade Alpha. Portanto o método da pesquisa não pode ser comparativo, mas sim qualitativa exploratória, pois deste modo “[...] na pesquisa qualitativa a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente.” (MICHEL, 2009, p. 37). A abordagem do estudo de caso, através de entrevistas com funcionários do setor de compras, foi escolhida para identificar a percepção dos mesmos sobre os processos de aquisição da Universidade Alpha. Conforme Denzin e Lincoln (2000), o método do Estudo de Caso é enquadrado como uma abordagem qualitativa e com frequência é utilizado para a coleta de dados nos estudos organizacionais e tem as seguintes características: é uma descrição complexa de uma realidade que compreende agregado de dados; estes dados são colhidos através de observação pessoal na maioria das vezes e apresenta narrativa informal. Desta forma, é indicado mais para qualificar a compreensão sobre um fenômeno do que delimitar.

Todas as entrevistas são feitas com base na observação subjetiva de cada entrevistado, portanto a pesquisa não tem proposição de dar respostas objetivas. Conforme Yin (2006) o estudo de caso é ideal para resolver questões pontuais e fornecer evidência empírica do objeto de pesquisa.

O estudo de caso deste trabalho é baseado em questionários apresentados a funcionários da área de compras da Universidade Alpha. Foram 16 funcionários entrevistados incluindo o gestor. Três funcionários se limitaram a respostas ao questionário sobre o perfil da equipe, totalizando 13 questionários sobre maturidade respondidos. As perguntas no anexo 1 são respondidas de forma qualitativa onde o funcionário qualifica, conforme sua percepção individual, de 1 a 5, sua opinião referente a pergunta em questão. A escala de concordância construída apresenta-se como: 1 – discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 – nem discordo, nem concordo, 4- concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente. Existem 4 seções de perguntas onde são interrogadas questões acerca do processo de compras, da organização interna, o planejamento da área e, por último, a relação com fornecedores.

Para a análise dos dados considerou-se a percepção de cada membro da equipe e do gerente acerca de diferentes aspectos que fazem parte da rotina diária da área de compras. As respostas foram consideradas como um sistema de pontos, onde uma assertiva respondida como "1", quando o entrevistado discorda totalmente da assertiva, vale 1 ponto, uma resposta dada como "2" indica discordância parcial e assim sucessivamente até o total de "5" pontos para uma resposta que indica concordância total com a assertiva. Assim, cada assertiva poderia receber a pontuação mínima de 13 pontos e máxima de 65 pontos.

De acordo com a pontuação final de cada assertiva foi possível identificar aspectos deficientes ou pouco explorados com margem para melhorias, e outros onde as práticas estão em consonância com as melhores práticas e níveis altos de maturidade em compras.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica tem por objetivo elucidar aspectos do setor de compras e realizar uma revisão literária dos modelos de maturidade para aplicação do seu estudo de caso. Em primeiro momento é elucidado o conceito de compras, suas funções e obrigações. Posteriormente é realizada uma revisão histórica da importância do setor para a estrutura organizacional da empresa e um exame de suas atribuições. Por fim é analisada a estrutura organizacional da qual o comprador está inserido, assim como o perfil do profissional, para enfim realizar uma revisão literária dos modelos de maturidade desenvolvidos por diversos autores.

2.1 Compras: Conceito

A Lei 8.666/1993, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, declara compra “como toda aquisição remunerada de bens para fornecimento único ou parcelado.” (BRASIL, 1993).

Para Kotler (2000) a função substancial da área de compras em qualquer organização, seja ela privada ou pública, é atender as demandas por bens, serviços e materiais necessários para a execução das atividades da empresa. O setor de compras também tem responsabilidade no planejamento quantitativo e qualitativo, uma vez que ele identifica o momento oportuno e necessário para o fornecimento de mercadorias, sendo fundamental certificar que o que foi comprado é o que de fato foi recebido. As aquisições corporativas são baseadas na necessidade de comprar produtos e serviços, identificar, julgar e definir a melhor oferta entre diferentes propostas, realizar a aquisição e monitorar a entrega correta do pedido.

Um conceito de compras, ainda que limitado, se desenvolveu a partir da década de cinquenta e discorre sobre uma série de funções que têm como objetivo realizar aquisições com preços baixos e condições vantajosas. Uma nova abordagem surge em meados dos anos sessenta, mais ampla e com orientação comercial, onde a aquisição não é baseada somente em preços, mas passa a considerar outros pontos, como volume de compra e prazos de fornecimento. (AXELSOON; ROZEMEIJER; WYNSTRA, 2005)

Cereali (2003) define comprar como um processo estruturado nas organizações conforme suas necessidades de aquisição e contratação para

identificar e comparar fornecedores, para negociar e firmar acordos de fornecimento. Receber, conferir o recebimento e realizar pagamentos. Baily *et al* (2000) destaca que o objetivo da área de compras é realizar a contratação de serviços e compras de materiais necessários nas quantidades corretas e qualidades desejadas, no melhor preço, com entrega no tempo certo. Para Heinritz e Farrel (1994) comprar é uma atividade administrativa que conta com diferentes etapas inter-relacionadas e que exigem tomadas de decisão acerca do nível de qualidade, quantidade, condições comerciais, prazos e custos. A atividade tem ligação com todos os departamentos da organização a qual pertence e deve procurar atender todas as solicitações no menor tempo possível. A área de compras tem papel elementar para a realização das atividades fim e na conquista dos objetivos estratégicos das organizações através da sua participação nos suprimentos de matérias-primas e serviços, além da redução dos custos globais que afetam diretamente a competitividade frente aos concorrentes.

Para Arnold (1999), a função de compras é responsável pelo abastecimento do fluxo de materiais da empresa, pelos contatos com o fornecedor e pela agilidade da entrega dos produtos. O autor em questão descreve o ciclo de compras em oito passos: (i) recepção e análise de requisições de compras da empresa; (ii) seleção de fornecedores; (iii) análise das cotações e seleção do fornecedor; (iv) determinação do preço; (v) emissão do pedido de compra; (vi) acompanhamento da entrega para que essa seja feita no prazo estabelecido; (vii) recepção e aceite das mercadorias; (viii) aprovação da fatura para o pagamento. Dessa forma, o ciclo de compras possibilita uma sequência lógica e funcional para garantir a aquisição eficiente de bens e serviços.

De acordo com Porter (1989), a diferenciação, que é um fenômeno oriundo das relações competitivas de mercado, também é vista com um processo criador de valores para o comprador. A diferenciação no setor de compras pode ser evidenciada em diversos fatores, como na negociação de uma matéria prima de alta qualidade ou na agilidade para aquisição de novos bens ou serviços. Nesse sentido, o comprador deve analisar quais vantagens competitivas pode auferir ao adquirir determinados produtos, buscando agregar valor para a firma a qual presta seus serviços de modo que esses valores sejam percebidos pelos clientes. O comprador é o agente facilitador de grandes negociações para empresa. Essa função faz com que grandes valores tramitam pelo setor em questão, despertando o interesse de

outros setores. Por esse motivo, as empresas devem possuir regras de condutas para preservarem que as decisões dos compradores sejam embasadas em ética e transparência. Contudo, os profissionais que trabalham no departamento de compras devem possuir habilidades interpessoais, como dinamismo, habilidade de comunicação e criatividade para desempenharem suas funções.

Zenz (1994) aborda que um dos objetivos básicos da função de compras é garantir que a produção não seja afetada pela falta de materiais. Porém, os investimentos devem ser feitos de forma controlada para não gerarem estoques desnecessários. A qualidade e a manutenção dos itens comprados também são outro fator que o departamento de compras deve analisar antes de realizar a aquisição de um produto ou serviço. Atualmente a gestão de compras é considerada fundamental para obtenção de vantagens competitivas e uma função que agrega valor para a organização, também é importante citar que a gestão de compra carrega consigo a responsabilidade pelo almoxarifado e manutenção dos ativos das empresas. O desempenho das atividades do setor pode proporcionar economia considerável para a empresa e decisões corretas na aquisição têm impacto direto na geração de receitas e gestão de risco das organizações. A área de compras deve estar estruturada em conformidade com o tamanho da empresa, de acordo com o volume de compras realizadas e principalmente integrada com as áreas requisitantes de modo que os compradores consigam entender o que é demandado e tenham condições de buscar e sugerir opções de fornecimento.

Dias e Costa (2012) complementam, substancialmente, que o departamento de compras possui como objetivo a aquisição de bens e/ou serviços, na qualidade desejada, de forma que não haja a compra de outro produto apenas para uma economia na firma. As aquisições do setor de compras devem ser feitas no momento preciso, de acordo com a necessidade da empresa, pelo menor custo possível e na quantidade requisitada. O setor de compras evoluiu ao passar da área operacional para a atividade de gestão na linha de comando das decisões empresariais. Essa passagem ocorreu devido ao reconhecimento econômico, financeiro e logístico do setor em questão no ramo empresarial. Atualmente, as empresas se preocupam muito com o processo de compras, pois uma única falha nesse processo, como o atraso na entrega de uma mercadoria, pode desencadear problemas em outros departamentos da empresa, como nos setores de produção e

na área de vendas, refletindo negativamente no funcionamento da firma. Costa (2000) definiu a função da seguinte forma:

Uma função administrativa, dentro da organização, responsável por coordenar um sistema de informação e controle, capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessários à missão da organização, bens e serviços na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento e no preço certo. (COSTA, 2000, p.119).

Conforme a abordagem de Gaither e Frazier (2002), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos propósitos da empresa, dado que o objetivo desse departamento é identificar as necessidades competitivas dos produtos e serviços ofertados e demandados pela empresa. O ato de comprar se traduz nas funções de procurar, adquirir e providenciar a entrega e o recebimento de bens e/ou serviços, na qualidade desejada, seja para manutenção e funcionamento, seja para a expansão da empresa. Uma compra eficiente permite a redução de custos, a maior oferta de serviços aos clientes, a melhor utilização dos ativos e um aumento no volume de vendas.

2.2 Evolução da Área de Compras

No início do século XX aparecem às primeiras publicações de livros e artigos voltados para a área de compras, como, por exemplo, o "*Journal of Purchasing*". Nesta época comprar era considerado uma atividade burocrática, atuando puramente como suporte. Nos anos 50 e 60 a atividade passa a receber maior atenção e espaço e é reconhecida como um departamento. Nos anos 70, com os recorrentes aumentos de custos de matérias primas decorrentes dos choques de oferta, as organizações se deparam com cenários mais competitivos que demandaram mais atenção na redução de custos, no controle de estoques e logística. (LEENDERS, 2002)

Sucessivamente o conceito e processo de compras são ampliados e o alcance das atividades de compras é alterado com a formação de uma estrutura de fornecimento, guiada pela capacidade dos fornecedores, e que por extensão cooperou para aperfeiçoar as rotinas das atividades administrativas relacionadas com compras. O foco deixa de ser apenas na busca pela redução dos preços na compra e passa a valorizar a redução do custo total. O método de agregar valor nos

processos administrativos e de produção adotados pelas organizações contribuiu para elevar a importância dada à área de compras, uma vez que os resultados alcançados pela área respondem por aproximadamente 30 a 60% do valor das vendas de serviços, 50% a 70% na venda de itens manufaturados e 80% a 95% nas vendas dos varejistas. (AXELSSON, ROZEMEIJER; WYNSTRA, 2005).

Conforme Slack (2002), a evolução continua com a concepção da Cadeia de Suprimentos' (*Supply Chain*) que estabelece uma relação entre a empresa compradora e a empresa fornecedora voltada para a criação de valor através de contratações vantajosas para ambas às organizações. A empresa compradora dedica sua atenção para muito mais do que a simples aquisição do produto ofertado e passa a buscar parcerias e alianças benéficas através do relacionamento com seus fornecedores, que conhecem e participam da estratégia da empresa compradora. O autor retrata a cadeia de suprimentos como uma rede, e faz uso deste conceito para apontar todas as unidades de produção conectadas para o provimento dos bens e serviços até a entrega ao cliente final. Salienta ainda que a gestão da cadeia de suprimentos é a administração das conexões interempresariais nos diferentes processos. Já para Simch-Levi et al. (2003) a cadeia de suprimentos funciona como um conjunto de ações voltadas a integração de todos envolvidos no processo de produção, desde fornecedores a fabricantes, depósitos e logística, buscando a redução dos custos totais do sistema ao mesmo tempo em que se preocupa em alcançar o nível de serviço esperado pelo cliente.

Estes acontecimentos colaboraram para que a área de compras recebesse ainda mais atenção e maiores expectativas sobre seu desempenho. As atividades da área de compras deixam para trás o enfoque puramente operacional e passa a atuar voltada a estratégia. Os processos passam a ter orientação gerencial com desenvolvimento interno dos colaboradores da área e externamente com os fornecedores. É a partir deste ponto que a área de compras recebe o reconhecimento como área estratégica. (SLACK, 2003; SIMCH-LEVI et al., 2003).

Segundo Baily (2000) os compradores devem voltar sua atenção para as compras estratégicas da empresa, aquelas atreladas à cadeia de produção da empresa. Para aquisições de menor valor agregado, como materiais de escritórios e utensílios, é indicado que sejam feitas por auxiliares ou ainda por outro departamento não relacionado diretamente à área de compras. Esta escolha, segundo o autor, permite tornar as compras mais estratégicas e objetivas e concede

que novas estruturas sejam aplicadas com um pequeno núcleo de compradores estratégicos. Este núcleo deve ficar responsável pela manutenção e administração da cadeia de suprimentos, política de compras e grandes negociações, deixando os bens e serviços rotineiros fiquem a cargo dos próprios departamentos.

2.3 Atribuições da Área de Compras

Conforme Pozo (2000) as atividades da área de compras afetam diretamente os resultados da organização através do seu próprio desempenho. No entanto, a área de compras ainda permanece como uma atividade de apoio para as outras áreas da organização que são consideradas atividades fim. Isto significa dizer que este setor não recebe a devida importância pelos resultados e conquistas de toda a cadeia produtiva até o produto final. Schmenner (1993) considerava que as atividades da área de compras passaram por transformações e se modernizaram. Ele sugere que esta área deva ter posicionamento mais proativo dado às consequências de suas ações para toda a cadeia de produção da empresa. Para o autor a área de compras deve, além de entender as necessidades de compras eficientes, deva também sugerir alternativas e ações para serem tomadas para o processo contínuo de aperfeiçoamento da empresa.

Para Humphreys (2001) nas últimas décadas a função da área de compras tem recebido atenção ao deixar de ser tratada com uma atividade puramente tática e operacional para entrar no grupo das atividades estratégicas para as organizações. Para Mendez e Pearson (1994) a transição aconteceu motivada por novas condições do mercado que exigem mais do que simplesmente buscar o menor preço. Um exemplo é a participação da área de compras no desenvolvimento de novos produtos, onde a experiência da área colabora nos projetos em equipes formadas por pessoas de outras áreas.

Schmenner (1993) orienta que a seleção e avaliação dos fornecedores ficam a cargo da área de compras que deve decidir firmar ou encerrar contratos quando necessário. Negociar preços é importante, mas deve se ter em mente de que nem sempre o menor preço de venda é a oferta mais vantajosa para a organização. Dentre as diversas atribuições da área de compras, o autor destaca que a emissão de ordem de compra, que formaliza a colocação do pedido, deva ser atribuição única

e exclusiva do comprador. De acordo com Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), destacam-se três propósitos inerentes à área de compras que têm participação no nível de competitividade das organizações. A primeira é a redução de custos, seja em aquisições, transações, frente, entre outros. A segunda é o aproveitamento ótimo dos ativos físico e financeiros da organização como gestão de estoques, terceirizar, ou não, a produção, etc. E a última é geração de valor, isto é, a participação no desenvolvimento e melhoria de qualidade de produtos.

Conforme Soares (2003) para estar no nível mais alto dos padrões de excelência a área de compras deve atuar com as melhores técnicas e habilidades disponíveis para alcançar os objetivos desejados. Primeiramente o setor deve buscar a aproximação com outras áreas e departamentos da organização para assimilar suas necessidades de compras. Em segundo lugar, ele deve implementar e manter a gestão eficiente dos fornecedores assim como desenvolver e aplicar estratégias para o estabelecimento de contratos que assegurem o fornecimento dos itens indispensáveis para a execução das atividades da organização. Além disso, o setor de compras deve ser flexível de modo que consiga responder a mudanças do mercado e acompanhar o desempenho de suas próprias atividades, assim como dos seus fornecedores através de indicadores com métricas corretas.

Pearson (1999) considera um elemento importante o surgimento de posicionamentos gerenciais que tem foco no relacionamento com os fornecedores, como o *just-in-time*, que mostrou que o estabelecimento de parcerias estratégicas com os fornecedores favorece a melhor prestação de serviço destes, mais qualidade do produto e redução de custos para ambos os parceiros. Para Ellram (1991) as parcerias e alianças com fornecedores além de favorecer a prestação de serviço e qualidade do produto entregue, possibilita que as organizações façam um uso ótimo dos seus ativos e que consigam reagir ao mercado de maneira mais rápida e eficiente. De acordo com Monczka et al. (1998) o relacionamento com fornecedores se tornaria um dos pilares da função da área de compras nas organizações. Para os autores a gestão estratégica dos custos deve contar com a participação dos próprios fornecedores, assim como a participação dos fornecedores nas etapas iniciais de novos projetos e na aproximação dos sistemas de informação. As transformações tecnológicas permitiram modernizar as atividades operacionais da área de compras e merece destaque o ganho de tempo proporcionado pela utilização da internet seja para realizar a pesquisa por fornecedores diretamente em seu *site*, enviar

documentos, ordens de compra, minutas de contratos e realizar web-conferências. Estes ganhos de tempo permitiram aos compradores dedicar mais atenção para a realização das atividades principais de compras.

2.4 Organização e Gestão da Área de Compras

Conforme Johnson et al (1999) a estrutura organizacional é o modo como os papéis e tarefas são divididos e como são definidas as responsabilidades de execução e coordenação das mesmas. Esta estrutura sofre influência da necessidade de alinhar fatores internos da organização, tais como especialização, nível de controle, atribuições e responsabilidades de cada função de determinada área, hierarquia e integração entre diferentes áreas. Por ter se tornado uma área de importância ímpar nas organizações de qualquer porte a área de compras deve possuir um arranjo que possibilite o desempenho eficaz das atividades e responsabilidades.

Scheuing (1989) sugere que a estrutura deve ser pensada de forma a estimular a realização do trabalho de forma racional. Ainda segundo o autor a organização da área de compras se faz em duas formas: estrutura organizacional e organização dos processos. Na estrutura organizacional há a definição da cadeia de comando e das responsabilidades, o autor destaca que a área de compras possui tendência a apresentar rigidez neste sentido, com poucas mudanças ao longo dos anos e poucas adaptações quando a organização, expansão ou contração. A organização dos processos se aplica na sequência de atividades de modo que as responsabilidades de cada colaborador estejam delimitadas e facilmente identificadas em cada processo da área.

Para Magad e Amos (1995) três são as características básicas da estrutura organizacional: cadeia de comando, amplitude de controle e unidade de comando. A cadeia de comando segue a lógica hierárquica para possibilitar delegar responsabilidades de maneira certa. A amplitude de controle faz referência ao grupo de pessoas ou áreas sob o comando de um (a) determinado (a) cargo/pessoa. Por fim, a unidade de comando determina a quem cada colaborador está subordinado na estrutura. A Tabela a seguir mostra as diferenças no posicionamento da área de compras antes e atualmente.

Quadro 2 - Organização da área de compras: antes e atualmente.

Antes	Atualmente
Comportamento reativo.	Atuação no desenvolvimento de relações com os fornecedores voltadas a estratégia da organização.
Produção vertical – compras realiza funções administrativas	Compras medeia relações com os fornecedores.
Formas de comprar – fornecedores locais e importações	Relações com fornecedores locais e globais
Formas de fornecimento em estoques	Negociação para entregas parciais – <i>just-in-time</i>
Perfil do comprador – técnico, administra transações.	Comprador desenvolve fornecedores além de realizar compras.
Ética – apresenta certa vulnerabilidade dada a autonomia da área de compras	Compras depende de terceiros para fechar negócios. Maior transparência.
Estruturação por tarefas	Estruturação por processos. Criação de grupos de grupo multifuncionais.
Processo de compras manual – antes da Internet	Processo de compras ágil.

Fonte: Adaptado de Lima (2004).

2.5 O Profissional de Compras

Conforme Baily et al (2000) os profissionais de compras precisam ter perfil alinhado com a orientação estratégica, o desempenho dos colaboradores será afetado pelo nível de desenvolvimento e estrutura da organização. As atividades desempenhadas pelos profissionais da área de compras variam conforme a estrutura adotada pela organização e dependem especialmente do que a organização lhes solicita. A Tabela 2 mostra os diferentes perfis e as características de cada nível.

Quadro 3 - Perfil do comprador e suas características

Nível do desenvolvimento do perfil do profissional de compras	Características e responsabilidades atribuídas ao profissional
Primitivo	Não possui qualificações especiais; aproximadamente 80% do tempo é voltado para realizar atividades burocráticas.
Conscientizado	Não possui qualificações especiais; realiza poucas rotinas de compras; Entre 60 e 79% do seu tempo é voltado às atividades burocráticas.
Desenvolvido	Possui qualificação acadêmica; se envolve em negociações e funções da área de Compras/Suprimentos; entre 40 e 59% do seu tempo é dedicado para as atividades burocráticas.
Maturado	Qualificação gerencial; especialização em compras e integração com áreas funcionais; envolvimento no desenvolvimento de novos produtos; maior parte do tempo dedicado a negociar, reduzir custos e desenvolver fornecedores; de 20 a 39% do tempo voltado para atividades burocráticas.
Avançado	Qualificação profissional ou pós-graduação; o envolvimento tem foco em assuntos estratégicos; maior atenção ao custo global das aquisições; administra a base de fornecedores; menos de 20% do seu tempo é dedicado às atividades burocráticas

Fonte: Baily et al. (2000, p.18).

Para Baily et al (2000) é possível perceber que quanto maior o nível de amadurecimento dos profissionais de compras mais distantes estes estão das funções que um dia foram o cerne da área de compras. Em parte, por que as atividades eram simples e com atuação limitada e em parte pelas novas atribuições da área exigirem visão sistêmica e abordagens mais complexas.

2.5.1 O comprador: Antes e Atualmente

Segundo Lima (2004), até o início dos anos 90 os compradores detinham autonomia na definição de quais empresas seriam consultadas quando recebiam uma nova requisição de compra, sendo o preço fator determinante na decisão de compra. A negociação, com todos os ofertantes, ocorria similarmente a leilões onde era definido o vencedor pela cotação ofertada. As relações entre os profissionais de compras e vendedores eram quase que informais, com um toque de amizade e cordialidade. A área de compras costumava receber das áreas demandantes o projeto fechado e se mobilizava para encontrar fornecedores capazes para atender as especificações. Os compradores executavam trabalho repetitivo e basicamente reativo de acordo com as exigências do projeto, pois havia pouca ou nenhuma interação com as áreas demandantes uma vez que o projeto chegava à área de compras. Ao longo dos anos 90 o cenário muda com o surgimento da internet e outras tecnologias que tornam o processo de realizar cotações mais rápidas e sem necessidade de contato pessoal entre compradores e fornecedores. Acontece um distanciamento, saudável, segundo o autor. Outra mudança importante é quando a área de compras passa a ser responsável pela logística e incorpora a cadeia de suprimentos, passando a ter papel proativo enquanto ensaia os primeiros passos para ser uma função estratégica. A Tabela 3 compara as atuações dos compradores até os anos 90 e como é nos dias de hoje.

Quadro 4 - Perfil da atuação dos compradores

Antes	Atualmente
Maior autonomia ao escolher fornecedores, relação próxima com fornecedores. Recebia os projetos definidos pelas áreas requisitantes.	Existe dependência de outras áreas para obter informações técnicas que influenciam na decisão de compra.
Atuação focada na realização de tarefas. Preço, prazo e qualidade definidos junto ao fornecedor.	Atuação em conjunto com demais áreas e com foco no processo. Desenvolvimento e escolha do fornecedor compartilhados.
Comprava itens diversos a cada ocasião (generalista)	Tem especialidade na aquisição de itens específicos, com amplo conhecimento sobre eles.
Relacionamento com fornecedores baseados em contratos de curto prazo.	Desenvolve parcerias e alianças com fornecedores. Contratos de fornecimento com prazos longos.
Comportamento reativo ao receber requisições compra.	Tem proatividade para buscar e desenvolver novos fornecedores e dar sugestões durante a elaboração dos projetos.

Fonte: Adaptado de Lima (2004).

Conforme conclui Lima (2004) atualmente o aperfeiçoamento dos profissionais de compras é necessário para que possam desempenhar plenamente as atividades da função e superar as exigências do trabalho que requer escolaridade em níveis de graduação e pós-graduação, dominar mais de um idioma, capacidade para trabalhar em grupos formados por pessoas áreas diferentes e visão global sobre a empresa.

2.6 Maturidade do Setor de Compras

De acordo com Andreasen e Gammelgaard (2007), o conceito de maturidade pode ser adaptado de uma metáfora biológica com a definição de uma evolução e adaptabilidade de uma empresa em relação ao mercado. Há uma extensa literatura sobre modelos de maturidade, porém muitas deles são muito rígidas para que os gestores possam aplicá-las. A maior parte dos modelos de maturidade argumentam que a atenção da organização deve se direcionar para a gestão e compras de suprimentos da empresa. Autores como Lewis (1946) e Ammer (1994) já elucidavam a importância do desenvolvimento de uma sólida qualificação na gestão de processos de compras em vista de um desempenho mais robusto da empresa. Conforme Shiele (2007) há uma relação entre a maturidade do setor de compras de uma empresa e sua eficiência financeira, uma vez que empresas que possuem um menor grau de maturidade podem não ter muitos ganhos caso implementem uma inovação tecnológica para reduzir custos. Portanto, é importante analisar a maturidade do setor de compras da empresa para verificar se ela está apta a iniciar um novo projeto ou deva, antes, reorganizar seu setor e aplicar novas práticas de gestão. Van Weele (1984), no desenvolvimento de seu modelo de maturidade, realizou um trabalho empírico em 72 empresas onde constatou a importante correlação entre a gestão da empresa com seu nível de maturidade. Kraljic (1983) orientou que as atividades do setor de compras deveriam ser focadas nos processos negociação entre fornecedores e que os funcionários deste setor não deveriam desperdiçar seus talentos e recursos em tarefas rotineiras que poderiam ser realizadas por setores administrativos.

Instead of simply monitoring current developments, management must learn to make things happen to its own advantage. This calls for nothing less than a total change of perspective: from purchasing (an operating function) to supply management (a strategic one). (KRALJIC, 1984, p. 2)

Conforme Andreasen e Gammelgaard (2007), Weele e Kraljic são dois pesquisadores com modelos de maturidades diferentes. Enquanto o primeiro evidencia a correlação entre o nível de maturidade e o desempenho da empresa, Kraljic enfatiza o papel das práticas de gestão do setor de compras com o desempenho organizacional da firma. Existem diversos outros autores que

trabalham com modelos de maturidade totalmente distintos, não sendo exclusividade dos dois autores supracitados desenvolverem modelos com prerrogativas distintas.

Úbeda et al. (2015) identify twelve PSM maturity models in the extant literature; however, the exact number depends on the definition and perception of a maturity model. Furthermore, there are examples of work that is built on existing maturity models such as Van Weele and Rietveld (2000) and Van Weele and Rozemeijer (1999) which are adopted from Keough (1993). (ANDREASEN; GAMMELGAARD, 2007, p. 2)

Conforme Andreasen e Gammelgaard (2007), mesmo que os modelos de maturidade desenvolvidos por diversos autores sejam diferentes em princípio, seu núcleo central continua o mesmo; medir a importância da maturidade da organização e como a gestão afeta o desenvolvimento financeiro da empresa. Conforme Shiele (2007), o método para o desenvolvimento de modelos de maturidade parte majoritariamente de um método dedutivo, sendo o trabalho empírico ou não. No entanto modelos que apresentam estudos empíricos costumam ter metodologias diferentes daqueles que apenas utilizam simplesmente a teoria e a revisão da literatura. Um exemplo é o trabalho de Reck and Long (1988) que desenvolve um modelo de maturidade do setor de compras baseado em entrevistas nas organizações industriais e comerciais.

Through a series of in-depth interviews, the authors discovered that merely doing a good job of purchasing does not make the purchasing function a strategic contributor. However, those purchasing departments that have evolved to become strategic contributors to the firm's competitive goals have found the professional and financial rewards to be substantial. (RECK; LONG, 1988, p. 1)

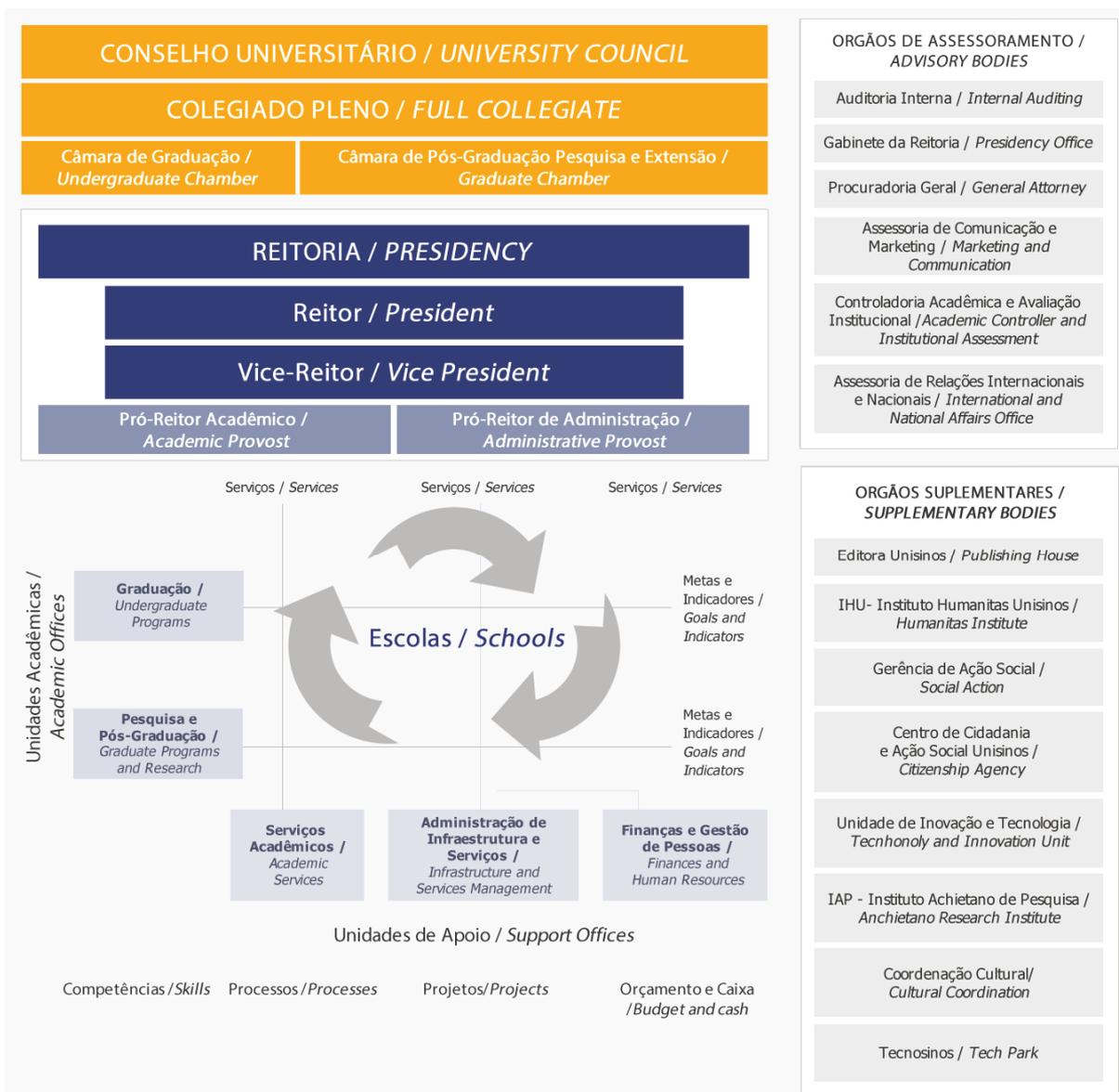
Gluck et al (1980) também desenvolveram um modelo de maturidade baseado em evidências empíricas auferidas de entrevistas. Os autores entrevistaram o setor de compras de 142 organizações para verificar qual era o nível de maturidade da companhia. Entretanto os autores salientam, assim como Reck e Long (1988), que as organizações possuem especificidades e dinâmicas diferentes, o que pode levar a uma dificuldade em generalizar um modelo de maturidade que se encaixe perfeitamente em todas as organizações.

Conforme Andreasen e Gammelgaard (2007), a principal dificuldade na aplicação dos modelos de maturidade não reside na rigidez dos modelos desenvolvidos teoricamente na literatura, mas sim na resistência dos gestores em organizar e mudar processos previamente formados. É importante constatar que na

medida em que um modelo de maturidade é desenvolvido ou aplicado em uma organização, ele deve render benefícios e ganhos para a empresa. Caso contrário, o modelo de maturidade tem alta probabilidade de não ser aplicado pelo gestor e possivelmente será ignorado. O objetivo por trás da pesquisa de modelos de maturidade na área de compras é verificar em qual estágio determinada organização se encontra e identificar suas práticas como produtivas ou contra produtivas. A análise é fundamental para verificar se a empresa pode evoluir e mudar através de melhores práticas de gestão organizacional. Portanto é importante determinar em qual estágio de maturidade o setor de compras de uma empresa está, para que assim seja possível determinar quais são os próximos passos para que a organização evolua e conseguir alcançar um próximo estágio de maturidade com um grau de eficiência mais elevada. Para isso é necessário demonstrar para os gestores da organização que a aplicabilidade de uma pesquisa de um modelo de maturidade pode resultar em redução de custos e conseqüentemente a uma maior eficiência financeira da companhia. De outro lado, na maioria das organizações a evidência de que uma mudança de práticas pode levar a uma maior eficiência financeira encontra resistência devido à resiliência organizacional de gestores e indivíduos em mudarem seus hábitos e rotinas.

Em vista disto, foi realizado um estudo de caso desenvolvendo as concepções dos modelos de maturidade apresentados aqui. Devido à indisponibilidade de uma literatura voltada para modelos de maturidade aplicados a universidades privadas, serão utilizadas as concepções dos trabalhos de Gluck et al (1980) e Reck e Long (1988) de entrevistas no departamento de compras. O estudo de caso apresentado no próximo capítulo tem como objetivo estudar o nível de maturidade e o estágio organizacional da Universidade Alpha, onde foram entrevistados 16 funcionários da área de compras, incluindo o gestor.

Figura 1 - Estrutura organizacional.



Fonte: Site da Universidade Alpha.¹

¹ Dados reais da Universidade Alpha, cuja identidade fica, a pedido, preservada.

3 ESTUDO DE CASO

O questionário apresentado nos apêndices deste trabalho tem objetivo de avaliar a maturidade organizacional da área de compras. Baseadas nos trabalhos de autores como Gluck et al (1980) e Reck e Long (1988) as entrevistas foram realizadas pessoalmente. Infelizmente a maioria dos estudos de caso é realizada com empresas de médio e grande porte, principalmente na área industrial onde o setor de compras é considerado estratégico. O objetivo primordial deste estudo de caso é se embasar na literatura teórica sobre maturidade para conseguir mensurar a maturidade da área de compras da Universidade Alpha. A literatura de maturidade em compras para a área de universidades é praticamente nula, portanto o esforço do autor não é replicar e nem auferir nenhum caso específico. Os autores supracitados são mencionados apenas para embasar a técnica de entrevista local e suas consequências teóricas extraídas. Reck e Long (1988), por exemplo, utilizam uma tabela para descrever os estágios de desenvolvimento da firma. A metodologia dos autores é estudar o setor de compras de diversas empresas e realizar uma generalização de estágios de maturidade. Gluck et al (1980) utilizam as fases de maturidade para delinear que empresas podem ter um rendimento financeiro menor caso seu nível de maturidade for menor. No presente trabalho foi realizada uma prática similar, porém irá contar apenas com as entrevistas respondidas pelos funcionários da Universidade Alpha. O objetivo do estudo de caso é enquadrar a Universidade Alpha em determinado nível de maturidade. A tabela a seguir é uma elaboração própria baseada no trabalho de Reck e Long (1988) e não deve ser confundida com o trabalho dos autores que têm objetivos e metodologias diferentes. Andreasen e Gammelgaard (2007), na revisão de sua literatura sobre modelos de maturidade comentam que mesmo que existam diversos modelos, praticamente cada autor elabora o seu modelo próprio, o princípio da análise de maturidade é averiguar se existem pontos estratégicos que possam ser mudados. Desta maneira, ao identificar os problemas e falhas da empresa, uma mudança pode ser feita. A universidade alpha detêm características que podem ser estudadas baseadas na literatura dos modelos de maturidade, portanto as entrevistas realizadas respaldam a intenção de verificar qual é o nível de maturidade da universidade. O quadro a seguir foi desenvolvido baseado nestas premissas.

Quadro 4 - Nível de Maturidade

1-Básica	O setor não tem processos definidos e apenas responde a pedidos.
2- Reativa	Existem poucos processos padronizados e não existem estratégias de redução de custos ou planejamento prévio das compras.
3 – Intermediário	Há pequena integração com outras áreas para realização das compras. Início do processo de amadurecimento com implantação de uma Política de Compras e Manual do Fornecedor.
4 – Avançada	Atuação proativa de gestores e compradores. Integração com outras áreas e parcerias firmadas com fornecedores críticos. Reconhecimento da atuação da área de compras na redução de custos.
5 -Integrativa	Área de compras com processos definidos e integrados com a cadeia de suprimentos. Planejamento das compras com outras áreas. Adoção das melhores práticas e treinamento constante da equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado os trabalhos de Gluck et al (1980) e Reck e Long (1988), que são baseados em entrevistas, o desenvolvimento próprio de fases de maturidade baseados nestes autores é importante para entender onde a pesquisa se direciona. Novamente, este trabalho não exprime concepção nenhuma de se espelhar nos autores, mas sim de construir um modelo que possa ser aplicado a universidade alpha, da qual existe uma literatura escassa de modelos de maturidade no setor de educação superior.

3.1 Delimitação do Estudo

A organização onde foi realizado o estudo de caso, que foi descrito nesse trabalho, caracteriza-se por ser uma Instituição de Ensino Superior (IES) de grande porte. Atualmente, aos 48 anos, a organização está entre as maiores universidades privadas do Brasil, com aproximadamente 31 mil alunos nos diversos níveis de ensino em que oferece seus serviços, como cursos de extensão, graduação e pós-graduação, tanto nas modalidades presencial quanto no Ensino à Distância (EaD). A organização preza pela sua capacidade inovadora, com métodos atuais e emprego de novas tecnologias, está atenta ao mundo contemporâneo e à transformação sem, no entanto, abrir mão de seus valores originais.

Quanto a sua estrutura organizacional, a Universidade Alpha adotou uma estrutura matricial para descentralizar e agilizar suas ações, com a finalidade de permitir uma comunicação mais eficiente entre todos os setores. Esta estrutura matricial é segmentada em cinco macro setores, que são: Reitoria, Unidades Acadêmicas, Unidades de Apoio, Órgãos de Assessoramento e Órgãos Suplementares. Este trabalho foi conduzido na Gerência de Suprimentos, vinculada a Unidade de Apoio de Administração de Infraestrutura e Serviços.

O objetivo do estudo não foi o de relacionar o nível de maturidade com o desempenho financeiro da empresa, como está presente em Shiele (2007). E sim, através da revisão literária de Andreasen e Gammelgaard (2007), construir um modelo de maturidade similar aos autores Gluck et al (1980) e Reck e Long (1988) da qual realizam entrevistas com funcionários do departamento de compras de diversas firmas.

3.2 RESULTADO DA PESQUISA

Analisando os resultados é perceber que o nível de maturidade em compras da instituição é baixo, com baixa difusão de informação e integração interna da equipe de compras e externa com as outras áreas da universidade. A equipe trabalha de forma reativa, com baixo índice de planejamento sobre as compras a realizar.

As respostas indicam que existem processos definidos, mas que não estão documentados e atualizados, que pode indicar que os processos são tácitos ou

transmitidos através de demonstrações práticas, assim há margem para diferentes interpretações e maneiras de executar as tarefas conforme a individualidade de cada membro da equipe.

A Área de Compras não conta com um sistema de gestão de compras, que poderia qualificar o processo de cotações com fornecedores, mas conforme visto em Van Weele e Rietveld (2000) somente a adoção de tecnologias pode não contribuir para auferir melhores resultados, visto que ferramentas não são capazes de aumentar o nível de maturidade com sua utilização. A equipe não é avaliada por indicadores e metas definidas para medir seu desempenho e identificar ações necessárias como também defendem os autores.

As respostas apontam que o planejamento das compras é baixo, com pedidos de compra chegando com pouco tempo hábil para a equipe de compras realizar suas atividades. O que dá margem para erros e compras malfeitas. Chama a atenção a percepção da equipe de compras de que o nível de satisfação das outras áreas com o trabalho da equipe de compras é baixo.

Na seção sobre Fornecedores do questionário as respostas indicaram que a gestão de fornecedores inexistente. Não há um cadastro de fornecedores central que possa ser consultado e não há um número mínimo de fornecedores para cada item comprado, tampouco para itens considerados críticos. Os fornecedores atuais não são avaliados ou tem seu desempenho acompanhado de perto. A universidade não possui um Manual do Fornecedor que possa ser consultado por empresas interessadas em fornecer seus serviços, o que pode dificultar a entrada de novos fornecedores e melhorar a concorrência e nível de serviço do fornecimento.

Com base nos resultados verificados é possível perceber que a área de compras da Universidade Alpha tem amplos espaços para melhorias e em alguns deles estão partes sensíveis e importantes para a saúde operacional da área de compras e principalmente nos entregáveis desta para os clientes internos.

4 CONCLUSÃO

Este estudo procurou identificar o nível de maturidade da Área de Compras da Universidade Alpha e servir como um diagnóstico da situação atual e ferramenta de melhoria. A Área de Compras tem importância reconhecida nas empresas privadas, mas isto não foi observado neste estudo, onde o Compras permanece como área de apoio somente, apesar do volume financeiro negociado e da complexidade e importância de algumas operações.

A permanência como área secundária e com baixa maturidade pode ser explicada por não ser considerada prioridade dentro da estratégia da organização. A justificativa possa estar nos objetivos de uma universidade, que são diferentes na comparação com os objetivos de uma empresa privada. Entretanto, reconhecer a área de compras como estratégica pode fazer a diferença para auferir melhores resultados conforme é observado na literatura pesquisada. Apesar de ser difícil quantificar, o autor entende que mudança em alguns posicionamentos e a adoção de melhores práticas pelo Compras podem proporcionar resultados positivos para a organização, principalmente na redução dos custos operacionais e aumento do nível de serviço no atendimento ao cliente interno.

A evolução das relações comerciais entre empresas com níveis cada vez maiores do volume negociado, além dos próprios desafios internos de cada empresa para reduzir custos onde for possível forçaram o reconhecimento da área de compras como uma área estratégica. Como detém as habilidades potenciais para negociar as melhores condições a área de compras adquire contornos estratégicos que seguem os objetivos da organização e deve trabalhar com as outras áreas da empresa de maneira próxima para identificar necessidades e colaborar no planejamento das compras e contratações. Aquisições de produtos ou contratações de serviços baseados na melhor relação custo-benefício, negociar as melhores formas de pagamento e entrega são algumas das habilidades valorizadas nos profissionais de compras.

No passado, a maior parte das atividades dos profissionais de compras eram manuais, exigiam muito tempo na execução e eram grandes os riscos de erros e falhas acontecerem repetidamente. A evolução da área de compras aconteceu com investimento em tecnologia e a criação de boas práticas em gestão de compras. A contribuição da área de compras é uma das mais importantes para o funcionamento

sadio de qualquer empresa. Entender isto e estimular a boa gestão das compras é essencial para que a área desempenhe a sua melhor performance possível.

São os profissionais de compras que trabalham com as demandas de toda a empresa e buscam as melhores soluções com os fornecedores. Esta responsabilidade não é pequena e exige preparação e ferramentas adequadas para execução das atividades com diferencial competitivo. Como recebem muitas solicitações de compras todos os dias de diferentes áreas da empresa as equipes de compras acabam atuando de forma reativa, geralmente com urgência e sem planejamento, o que resulta em preços maiores e menor qualidade. Para reduzir o risco de atuar de forma reativa é interessante que sejam feitas avaliações periódicas das solicitações de compras recebidas, para identificar os itens pedidos, sua frequência e quantidades para então planejar a realização das compras com antecedência.

A integração da equipe de compras com equipes de outras áreas tem papel importante de modo que seja possível realizar suas ações de forma estratégica, atendendo as solicitações da empresa mitigando falhas e outras ocorrências que podem aumentar custos totais da aquisição ou a falta de determinado item quando necessário, atrasando atividades.

Este trabalho se concentrou em realizar revisão da bibliografia existente sobre o tema da maturidade em compras e identificar em qual estágio encontra-se a Área de Compra em uma universidade privada, a Universidade Alpha. Durante a revisão bibliográfica foi possível perceber que a atenção dos autores e pesquisadores está voltada para empresas privadas. Empresas privadas possuem dinâmica de compras diferente quando comparadas a uma universidade visto que o objetivo de suas operações é obter lucro, enquanto universidades realizam compras para ampliação e manutenção de suas atividades e para adquirir insumos e ativos. Desta forma, o estudo de caso aplicado pode ser considerado inovador, com espaço para melhorias e potencial de aplicação em outras universidades.

As respostas dadas pelos membros da equipe e gestor da área de compras da Universidade Alpha demonstram que o nível de maturidade em compras da instituição é baixo: há baixa difusão interna informação interna e integração com as outras áreas da universidade, a equipe de compras trabalha de forma reativa às solicitações de compras com baixo índice de planejamento. A falta de planejamento pode estar consumindo recursos além dos necessários, recursos financeiros em

compras onde paga-se por um mais por um produto ou serviço pelo pouco tempo disponível para realizar cotações e recursos humanos, quando um membro da equipe precisa retrabalhar um processo de compras que resultou na aquisição de produto fora do especificado. Estes são apenas dois exemplos.

As respostas indicam que existem processos definidos, mas que não estão documentados e atualizados, o que pode indicar que os processos são transmitidos por via oral e demonstrações práticas, desta forma há margem para diferentes interpretações sobre como executar cada tarefa conforme a individualidade de cada membro da equipe. Faltam métricas e indicadores de desempenho para a equipe de compras avaliar seu trabalho e através deles, identificar pontos que devem ser corrigidos ou aperfeiçoados e, é claro, saber onde está trabalhando bem.

A gestão de fornecedores é deficiente e aqui talvez esteja um dos pontos onde qualificar o processo poderia trazer maiores benefícios para a instituição. Mesmo possuindo dinâmica de compras diferente de empresas que perseguem lucros e exigem alta eficiência, adotar práticas destas empresas pode ser uma boa opção, como firmar parcerias com determinados fornecedores com o objetivo de estreitar o relacionamento e melhorar o nível do fornecimento e atendimento recebidos.

Este trabalho possibilitou identificar o nível de maturidade em compras na Universidade Alpha, atualmente baixo, suas carências e possibilidades de melhoria que podem estar influenciando diretamente no nível de serviço prestado para os clientes internos e na eficiência da área de compras. Este trabalho foi de grande valia, pois durante sua realização foi possível conhecer um campo de pesquisa muito interessante e de grande aplicação prática. Os conhecimentos adquiridos certamente serão aplicados e como sugestão de estudos futuros fica o aprimoramento do questionário para aplicação em outras universidades para comparação dos níveis de maturidade e eficiência em compras em cada uma delas para identificar diferenças existentes e relacionar quais práticas auferem melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- AMMER, D.S. Your purchasing department a good buy? **Harvard Business Review**. USA, v.52, p. 36-157, 1971.
- ANDREASEN, Peter Holm; GAMMELGAARD, Britta. Change within purchasing and supply management organizations – assessing the claims from maturity models. **Journal of Purchasing and Supply Management**. [S.l.], v. 24, p. 151-163, 2017.
- AXCELsoon. Bjorn; ROZEMEIJER. Frank; WYNSTRA. Finn. **Developing sourcing capabilities**. Creating strategic change in purchasing and supply management. England, ed. John Wiley & Sons Lt, 2005.
- BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo, Atlas, 2000.
- BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 22 jun.1993. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 07. mar. 2018.
- CEREALI, Valdir. **Contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultados para a atividade comercial varejista**: Um enfoque de Sistema de Informações. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032004-155931/pt-br.php>> Acesso em: 07 mar. 2018.
- COSTA, André L. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 119-128, out./dez. 2000.
- DIAS, Mario; COSTA, Roberto F. **Manual do comprador**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2010.
- ELLRAM, Lisa. M. Supply chain management: the industrial organization perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. [S.l.], vol. 21, n.1, 1991.
- GLUCK, Frederick W; KAUFMAN, Stephen P; WALLECK A. Steven. Strategic Management for Competitive Advantage. **Harvard Business Review**. USA, 1980.
- HEIRITZ, Stuart F. DAUL V. FARREL. **Compras princípios e aplicações**. São Paulo, Ed. Atlas. 1983.
- HUMPHREYS, Paul. Designing a management development programme for procurement executive. **Journal of Management Development**. [S.l.], v. 20, n. 7, 2001.
- JOHNSON, P. F, LEENDERS, M. R, FEARON, H. E. The chief *Purchasing* officer: previous background and experience. **European Journal of Purchasing and SupplyManagement**. [S.l.], v. 5, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo, ed. Prentice Hall, 2000.

KRALJIC, P. Purchasing Must Become Supply Management. **Harvard Business Review**. USA, v 61, p. 109-117, 1983.

LACOME, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo, ed. Saraiva, 2003.

LEENDERS, Michiel R. FEARON, Harold E. **Purchasing and Materials Management**. EUA, ed. Irwin, McGraw-Hill, 2002.

LEWIS, H.T. The business of procurement. **Harvard Business Review**. USA, p. 377-393, 1946.

LIMA, José Carlos.S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. 2004. 184 f. Tese Doutorado em Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-28042004-150606/pt-br.php>>. Acesso em: 27. dez. 2017.

MENDEZ, Eduardo. G., PEARSON, John. N. Purchasing's role in product development: the case for time-based strategies. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. [S.l.], v. 30, n.1, 1994.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, Atlas, 2 ed. 2009.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. Nashville, USA, South western college publishing, 1998.

PEARSON, John. N. A longitudinal study of the role of the Purchasing function: toward team participation. **European Journal of Purchasing & Supply Management**. [S.l.], v. 5, 1999.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo, 2 ed. 2000.

RECK, R.F; LONG, B.G. Purchasing: a competitive weapon. **Journal of Purchasing and Materials Management**. [S.l.], v. 24, p. 2-8, 1988.

SCHEUING, E. E., **Purchasing Management**. New Jersey, USA. Prentice-Hall International, 1989. Disponível em <<https://www.coursehero.com/file/p2esjl1/Scheuing-EE-1989-Purchasing-Management-Prentice-Hall-Englewood-Cliffs-NJ/>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

SCHMENNEN, Roger W. **Production/Operations Management**. New York, USA. 5. Ed. Macmillan Publishing Co. 1993.

SIMCHI-LEVI, David.; KAMINSKY, Philip.; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos**: projetos e gestão. Porto Alegre, Bookman, 2003.

SLACK, Niguel. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 2 ed. 2002.

SOARES, Hugo Saboia. **Organização de compras em empresas industriais brasileiras**: Um estudo de estruturas, papéis e responsabilidades. 2003, 132 f. Dissertação de Mestrado em Administração. Unversidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, 2003. Disponível em < http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Hugo_Soares.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2018.

ÚBEDA, R; Alsuaa, C; CARRASCOA, N. Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools. **Journal of Business Research**. Georgia, USA, v. 68, p. 177-188, 2015.

VAN WEELE, A.J. Purchasing performance measurement and evaluation. **Journal of Purchasing & Supply Managemen**. [S.l], v.20, p. 16-22, 1984.

VAN WEELE, A.J., RIETVELD, G., 2000. **Professional development of purchasing in organisations**: towards a purchasing development model. *Buying your way to the top*. [S.l], v. 3, p. 41-62, 1993.

VAN WEELE, A.J; ROZEMEIJER, F.A. **Professionalising purchasing**: towards a purchasing development model. London, IPSERA Conference Proceedings, 1999.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. São Paulo, Artmed Editora AS, 3 ed. 2006.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE PROCESSOS DA ÁREA DE COMPRAS
DA UNIVERSIDADE ALPHA**

Seção	No.	Assertivas
Processos	1	A área de compras possui seus processos e fluxos definidos.
	2	Os processos e fluxos estão documentados e atualizados.
	3	Os processos e fluxos são revisados regularmente.
	4	A equipe da área de compras possui unidade de informação sobre seus processos e fluxos (toda equipe possui o mesmo grau de informação).
	5	Existe uma equipe definida para discutir e revisar os processos da área de compras
	6	Esta equipe realiza encontros regulares.
	7	As etapas dos processos são definidas objetivando sua eficiência.
	8	As necessidades das áreas clientes da área de compras são consideradas na elaboração dos seus processos e fluxos.
	9	As solicitações de compras são enviadas através de um processo formal definido e conhecido pela área de compras e demais áreas da empresa.
	10	Existe um processo definido para compras urgentes (que é desviado do processo regular).
	11	A área de compras possui um processo definido para compras pela internet (e-commerce).

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE A ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE
COMPRAS DA UNIVERSIDADE ALPHA**

Seção	No.	Assertivas
Organização da área de compras	12	Existe um responsável pela gestão das solicitações de compra e sua distribuição entre a equipe da área de compras.
	13	A distribuição das solicitações de compra entre a equipe possui critérios definidos.
	14	A área de compras adota ações especiais em resposta às solicitações dos clientes internos mais influentes. (professores que gritam mais alto)
	15	A área de compras possui um Sistema de Gestão de Compras.
	16	A área de compras possui metas definidas.
	17	As metas são factíveis de serem alcançadas.
	18	A equipe conhece suas metas e é informada dos resultados mensurados.
	19	As metas da área de compras atendem adequadamente a(s) estratégia(s) estabelecida(s).
	20	A área de compras possui indicadores de desempenho definidos.
	21	Os indicadores são mensurados e divulgados mensalmente.
	22	São realizadas reuniões de equipe com regularidade.
	23	A empresa possui uma Política de Compras documentada e homologada.
	24	A Política de Compras é amplamente divulgada dentro da empresa.
	25	A Política de Compras é revisada e atualizada com periodicidade determinada.
	26	Nas definição da compra são considerados todos fatores e custos e não somente o menor custo de aquisição.
27	A equipe tem a disposição todo material e recursos necessários para realizar suas atividades.	

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE A PROGRAMAÇÃO DE COMPRAS DA
UNIVERSIDADE ALPHA**

Seção	No.	Assertivas
Compras	28	É realizado um planejamento anual das compras em conjunto com as outras áreas da universidade.
	29	As outras áreas da universidade conhecem os processos da área de compras.
	30	As solicitações de compras são enviadas com antecedência suficiente para que a área de compras consiga realizar sua função da melhor forma.
	31	Os clientes internos estão satisfeitos com desempenho da área de compras atualmente.
	32	A área de compras mensura e analisa situações onde os clientes internos ficam “sem estoque”.

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO SOBRE A GESTÃO DE FORNECEDORES DA
UNIVERSIDADE ALPHA**

Seção	No.	Assertivas
Fornecedores	33	A empresa possui cadastro de fornecedores atualizado.
	34	O cadastro de fornecedores é compartilhado com as demais áreas da empresa.
	35	Existem ao menos 3 fornecedores cadastrados para cada item/serviço solicitados com maior frequência.
	36	As relações com fornecedores são regulamentadas pela Política de Compras da empresa.
	37	A empresa possui Manual do Fornecedor.
	38	O Manual do Fornecedor é divulgado e acessível aos fornecedores.
	39	O Manual do Fornecedor é revisado e atualizado com periodicidade determinada.
	40	A área de compras possui um responsável pelo acompanhamento do atendimento dos prazos de entrega pelos fornecedores.
	41	Os fornecedores são avaliados através de indicadores de desempenho.
	42	Os fornecedores são comunicados sobre o desempenho esperado e o desempenho medido.
	43	A empresa utiliza ferramentas eletrônicas de gestão de pedidos junto aos fornecedores.
	44	A empresa possui fornecedores estratégicos para os produtos e serviços considerados críticos.
	45	As negociações com fornecedores levam em conta a sustentabilidade do negócio do fornecedor.

APÊNDICE E – INSTRUÇÕES SOBRE SISTEMA DE RESPOSTAS

Equipe
Gerente

Escala de concordância

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo, nem concordo.
- 4 - Concordo parcialmente.
- 5 - Concordo totalmente.

**APÊNDICE F – RESPOSTAS DA SEÇÃO PROCESSOS DO QUESTIONÁRIO
APLICADO**

Seção	No.	Assertivas	Respostas da equipe e gerente (em laranja)													
Processos	1	A área de compras possui seus processos e fluxos definidos.	2	4	5	1	4	2	4	4	2	4	2	4	4	
	2	Os processos e fluxos estão documentados e atualizados.	2	4	4	2	2	2	4	3	2	3	1	4	3	
	3	Os processos e fluxos são revisados regularmente.	1	2	4	1	1	1	4	3	2	2	1	2	4	
	4	A equipe do Compras possui unidade de informação sobre seus processos e fluxos (toda equipe possui o mesmo grau de informação).	1	2	4	1	1	1	4	3	1	2	1	2	4	
	5	Existe uma equipe definida para discutir e revisar os processos da área de compras	1	3	4	1	1	1	4	3	2	1	1	2	3	
	6	Esta equipe realiza encontros regulares.	1	3	4	1	1	2	2	3	1	1	2	1	2	
	7	As etapas dos processos são definidas objetivando sua eficiência.	2	4	5	2	2	2	4	3	4	2	3	1	4	
	8	As necessidades das áreas clientes da área de compras são consideradas na elaboração dos seus processos e fluxos.	1	3	5	2	2	2	4	3	3	3	3	3	5	
	9	As solicitações de compras são enviadas através de um processo formal definido e conhecido pela área de compras e demais áreas da empresa.	2	4	4	2	4	4	4	4	1	5	2	5	3	
	10	Existe um processo definido para compras urgentes (que é desviado do processo regular).	2	3	3	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	
	11	A área de compras possui um processo definido para compras pela internet (e-commerce).	1	3	5	2	3	2	2	4	4	1	1	4	2	

**APÊNDICE G – RESPOSTAS DA SEÇÃO ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE
COMPRAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO.**

Seção	No.	Assertivas	Respostas da equipe e gerente (em laranja)												
Organização da área de compras	12	Existe um responsável pela gestão das solicitações de compra e sua distribuição entre a equipe da área de compras	4	4	5	2	5	4	5	4	4	3	4	5	5
	13	A distribuição das solicitações de compra entre a equipe possui critérios definidos.	3	3	5	2	2	4	5	3	3	2	4	5	5
	14	A área de compras adota ações especiais em resposta às solicitações dos clientes internos mais influentes.	4	5	5	3	3	2	4	3	3	3	5	3	5
	15	A área de compras possui um Sistema de Gestão de Compras.	3	4	3	2	1	2	4	3	5	3	3	2	1
	16	A área de compras possui metas definidas.	1	4	4	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3
	17	As metas são factíveis de serem alcançadas.	1	4	4	2	2	2	2	3	3	3	1	3	4
	18	A equipe conhece suas metas e é informada dos resultados mensurados.	1	4	4	1	2	1	2	3	3	1	1	1	2
	19	As metas da área de compras atendem adequadamente a(s) estratégia(s) estabelecida(s).	1	4	4	2	2	1	3	3	3	3	1	3	3
	20	A área de compras possui indicadores de desempenho definidos.	1	3	4	2	1	2	4	3	2	2	1	4	3
	21	Os indicadores são mensurados e divulgados mensalmente.	1	3	4	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2
	22	São realizadas reuniões de equipe com regularidade.	1	2	4	1	1	2	2	4	2	1	2	2	3
	23	A empresa possui uma Política de Compras documentada e homologada.	1	4	5	2	1	1	2	3	3	3	1	3	1
	24	A Política de Compras é amplamente divulgada dentro da empresa.	1	5	5	2	1	1	2	3	2	2	1	4	1
	25	A Política de Compras é revisada e atualizada com periodicidade determinada.	1	2	5	2	1	1	2	3	2	2	1	3	1
26	Nas definição da compra são considerados todos fatores e custos e não somente o menor custo de aquisição.	3	2	5	2	4	4	4	4	2	1	2	5	4	
27	A equipe tem a disposição todo material e recursos necessários para realizar suas atividades.	3	4	5	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	

**APÊNDICE H – RESPOSTAS DA SEÇÃO COMPRAS DO QUESTIONÁRIO
APLICADO.**

Seção	No.	Assertivas	Resposta da equipe e gerente (em laranja)													
Compras	28	É realizado um planejamento anual das compras em conjunto com as outras áreas da empresa.	1	3	4	2	3	1	1	4	3	3	2	5	1	
	29	As outras áreas da empresa conhecem os processos da área de compras	2	4	4	2	2	2	2	3	1	2	2	5	4	
	30	As solicitações de compras são enviadas com antecedência suficiente para que a área de compras consiga realizar sua função da melhor forma.	3	1	5	2	2	2	4	4	3	3	1	3	3	
	31	Os clientes internos estão satisfeitos com desempenho da área de compras atualmente.	3	3	4	2	2	4	4	4	2	3	2	4	3	
	32	A área de compras mensura e analisa situações onde os clientes internos ficam “sem estoque”.	1	3	3	2	4	2	2	3	2	1	2	3	2	

**APÊNDICE I – RESPOSTAS DA SEÇÃO FORNECEDORES DO QUESTIONÁRIO
APLICADO.**

Seção	No.	Assertivas	Respostas da equipe e Gerente (em laranja)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Fornecedores	33	A empresa possui cadastro de fornecedores atualizado.	1	4	4	2	3	1	2	3	4	1	1	5	2
	34	O cadastro de fornecedores é compartilhado com as demais áreas da empresa.	1	3	3	3	2	1	4	3	2	1	1	3	2
	35	Existem ao menos 3 fornecedores cadastrados para cada item/serviço solicitados com maior frequência.	1	4	4	2	3	1	4	3	3	1	1	3	2
	36	As relações com fornecedores são regulamentadas pela Política de Compras da empresa.	1	2	4	3	2	1	4	3	4	3	1	3	2
	37	A empresa possui Manual do Fornecedor.	1	3	4	3	1	1	2	3	2	2	1	3	2
	38	O Manual do Fornecedor é divulgado e acessível aos fornecedores.	1	3	4	3	1	1	2	3	1	1	1	3	1
	39	O Manual do Fornecedor é revisado e atualizado com periodicidade determinada.	1	3	4	3	1	1	2	3	1	1	1	3	1
	40	A área de compras possui um responsável pelo acompanhamento do atendimento dos prazos de entrega pelos fornecedores.	3	3	5	3	1	1	4	3	4	3	1	5	2
	41	Os fornecedores são avaliados através de indicadores de desempenho.	1	2	3	2	1	1	2	3	3	1	1	3	1
	42	Os fornecedores são comunicados sobre o desempenho esperado e o desempenho medido.	1	2	4	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1
	43	A empresa utiliza ferramentas eletrônicas de gestão de pedidos junto aos fornecedores.	1	2	3	3	4	1	4	3	4	1	1	3	1
	44	A empresa possui fornecedores estratégicos para os produtos e serviços considerados críticos.	1	4	3	3	4	3	4	3	3	1	2	5	3
	45	As negociações com fornecedores levam em conta a sustentabilidade do negócio do fornecedor.	1	4	4	3	2	3	4	4	2	1	2	4	3

APÊNDICE J – PORCENTAGEM SOBRE PONTUAÇÃO MÁXIMA DE 65 PONTOS.

A pontuação obtida indica a concordância dos membros da área de compras com cada assertiva no questionário.

Assertiva	Respostas da equipe e gerente somadas		
	Soma	Diferença para pontuação máxima	Porcentagem sobre a pontuação máxima
1	42	23	64,62%
2	36	29	55,38%
3	28	37	43,08%
4	27	38	41,54%
5	27	38	41,54%
6	24	41	36,92%
7	38	27	58,46%
8	39	26	60,00%
9	44	21	67,69%
10	38	27	58,46%
11	34	31	52,31%
12	54	11	83,08%
13	46	19	70,77%
14	48	17	73,85%
15	36	29	55,38%
16	32	33	49,23%
17	34	31	52,31%
18	26	39	40,00%
19	33	32	50,77%
20	32	33	49,23%
21	28	37	43,08%
22	27	38	41,54%
23	30	35	46,15%
24	30	35	46,15%
25	26	39	40,00%
26	42	23	64,62%
27	47	18	72,31%
28	33	32	50,77%
29	35	30	53,85%
30	36	29	55,38%
31	40	25	61,54%
32	30	35	46,15%
33	33	32	50,77%
34	29	36	44,62%
35	32	33	49,23%
36	33	32	50,77%
37	28	37	43,08%
38	25	40	38,46%
39	25	40	38,46%
40	38	27	58,46%
41	24	41	36,92%
42	23	42	35,38%
43	31	34	47,69%
44	39	26	60,00%
45	37	28	56,92%