

## Estudo no Setor de Compras de uma Empresa no Ramo Agrícola.

Joel Alexandre Demarco<sup>1</sup>  
Luciano Silva Meneses<sup>2</sup>  
Ana Paula Matos Damian Silva<sup>3</sup>  
Lucélia Aparecida Rothermel<sup>4</sup>  
Mônica Picolo<sup>5</sup>  
Keidiani Pereira<sup>6</sup>

**Resumo:** Os processos de recursos são de longe uma das prioridades competitivas mais importantes no negócio atual. As empresas dependem cada vez mais de sua base de fornecimento para apoiar sua inovação potencial. Como consequência, o departamento de compras pode afetar drasticamente a capacidade de inovação da empresa.

**Palavras-chave:** Compras; Gestão; Inovação.

**Abstract:** Resource processes are by far one of the most important competitive priorities in today's business. Companies are increasingly dependent on their supply base to support their potential innovation. As a consequence, the purchasing department can drastically affect the company's ability to innovate.

**Keywords:** Purchasing; Management; Innovation.

### 1. INTRODUÇÃO

A partir da revolução industrial, final do século XVIII, as empresas se tornaram numerosas e complexas, com isso passaram a exigir mais conhecimentos para serem administradas, no final do século XIX é que se começa a se estudar a administração de empresas com objetivo de torná-las mais atrativas e lucrativas.

Desde a revolução industrial, até os dias de hoje, tem-se presenciado diversas evoluções, a mais evidente é a tecnologia que está cada vez mais avançada, exigindo mais do mercado, empresas e profissionais envolvidos.

Para a administração ser mais eficiente é necessário que a empresa esteja bem organizada, para

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Guarantã do Norte - UNIFAMA. Rua Jequitibá, nº 40, Jardim Aeroporto, CEP: 78520-000, Guarantã do Norte, MT.

<sup>2</sup> MBA Executivo em Logística pela Faculdade Arthur Thomas.

<sup>3</sup> Especialista em Educação de Jovens e Adultos para a Juventude - EAD pela Universidade Federal de Mato Grosso.

<sup>4</sup> Mestra em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais.

<sup>5</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Docência do Ensino Superior com ênfase em EAD.

<sup>6</sup> Especialista em Contabilidade Fiscal e Tributária pela Faculdade de Ciências Sociais de Guarantã do Norte.

isso ocorrer da melhor, maneira o trabalho vem sendo dividido de acordo com as atividades comuns, grande parte das empresas são estruturadas em departamento, e coordenadas em níveis hierárquico, que podem variar de acordo com o tamanho de cada organização, processo conhecido como departamentalização.

Para este trabalho será abordado o departamento de compras, o qual vem ganhando expressivo reconhecimento nos últimos anos, no passado era visto apenas como uma área de produção, ou ainda como um complemento do almoxarifado, porém tem sido muito valorizado e tido principalmente como ferramenta estratégica, pois começou-se a observar que uma boa negociação pode trazer ganhos enormes para a empresa.

Neste trabalho o pesquisador visa identificar qual a importância do departamento de compras para o bem estar da empresa, para isso irá realizar um levantamento bibliográfico, e entrevista com perguntas abertas e fechadas ao gestor e funcionários da empresa além da observação para ter conhecimento das ferramentas aplicadas no departamento de compras.

Observando o DC da empresa estudada pode-se notar problemas como.

- Solicitações de compras sem especificações corretas.
- Demora em liberações por parte dos gestores.
- Departamento de compras sem um back-up.
- Desvio de funções com outras atividades que não pertencem ao DC.

Este trabalho tem em primeiro momento o intuito de obtenção de graduação em Bacharel Administrativo. Além desse aspecto, visa a fornecer subsídios e benefícios a todos que possam de alguma maneira estar relacionados a ele, pois uma pesquisa deste tipo contribui para o aperfeiçoamento da qualidade e conhecimento, principalmente do pesquisador.

Desenvolver esta pesquisa certamente será uma reflexão sobre as empresas que atuam quem sabe fazendo muitos pensarem ações sobre melhorias para o departamento de compra da empresa.

Para investigar como o DC pode ser estruturado para melhor gerenciar a inovação, foram analisadas através de entrevista e sua estrutura de DC analisada. Como um resultado, foi identificado a configuração utilizada na empresa no DC identificadas e descritas em termos de variáveis organizacionais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, a contribuição da Gestão de Compras e Suprimentos (PSM) para o sucesso corporativo aumentou substancialmente. Mais do que nunca, um grande número de habilidades e recursos necessários para a prosperidade futura estão fora dos limites da empresa e fora de controle da gestão (DIAS e COSTA, 1990). Como consequência, uma empresa deve ser capaz de conceber, criar e manter uma ampla variedade de relações ao longo do tempo.

De acordo com DIAS (2001) o departamento de compras tem a responsabilidade em primeiro lugar para o controle de qualidade, adquirir produtos que satisfaçam as especificações.

Vários autores explicaram a importância estratégica e a competitividade potencial de compra. A contribuição do PSM para a criação de valor pode estar relacionada a diferentes prioridades competitivas que caracterizam a estratégia geral da empresa. Tal as prioridades competitivas são custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação.

De acordo com a estrutura definida por SCHENDEL (1985) e posteriormente adotado por Fernandez et al. (2006), estratégia de negócios é o antecedente da estratégia de compra. Além disso, os resultados de compras e negócios resultantes não são apenas influenciadas pela estratégia em si, mas, mais importante, por sua execução na prática.

Concentrando sobre a inovação como uma prioridade competitiva, a literatura recente tem enfatizado o papel que departamentos de compras ou profissionais de compras adotam em relação ao novo produto processo de desenvolvimento (NDC). O número crescente de departamentos de P&D terceirizados indicam a relevância do assunto (Gil, 1999); empresas que dependem fortemente de fontes externas de tecnologia aumentaram de 20% em 1992 para 85% em 2002 (HILSDORF, 2005). Porque o departamento de compras (DC) é a comum interface com a base de fornecimento, uma resposta natural tem sido investigar seu papel no Processo NDC.

Embora a literatura relevante reconheça que o DC pode representar um ponto crítico pedra angular para adaptar a inovação de fornecedores e administrá-la por meio do produto ciclo de vida, o projeto adequado de uma estrutura de DC para atender a esse propósito foi amplamente ignorado. Algumas exceções incluem os primeiros estudos de SAMPIERI et al. (2003) e as contribuições mais recentes de Matos et al. (2004), Martins et al. (2004), HILSDORF (2005) e SILVA (2006).

## **2.1 Inovação como prioridade competitiva**

Sabe-se que: “raramente as empresas inovam sozinhas. Em busca de inovação, eles interagir com outras organizações a fim de adquirir, desenvolver e trocar vários tipos de conhecimento, informação e outros recursos; portanto, não faz sentido considere as empresas inovadoras como unidades de decisão autônomas”.(Matos,1990) Portanto, a inovação não é mais considerada produto de uma única pessoa ou empresa. BURBRIDGE (2006) destacam a importância da crescente regra da chamada “rede-inovações” em contraste com "inovações do inventor” e "inovações de laboratório”.

O envolvimento anterior e mais amplo do fornecedor emergiu como uma das mais eficazes maneiras de melhorar o desempenho do processo NDC em termos de produtividade, velocidade e qualidade porque os fornecedores provaram ser uma fonte de inovação ideias e tecnologias críticas.

Embora a compra não seja a única função que interage com os fornecedores, muito atenção tem sido dedicada a ele porque a compra muitas vezes assume o papel de relacionamento gerente. Portanto, a contribuição da compra para o fornecedor envolvimento no NDC foi examinado em alguns estudos.

Entre os autores que têm com foco no papel de compras no NDC, WANDERLEY (1998) e WATKINS (2006) estudaram os fatores determinantes, como a habilidade dos compradores e da alta administração comprometimento. DINSMORE (1985) definem diferentes configurações - e correspondentes fatores de habilitação - permitindo a integração de compras no NDC. Pozo (2004) aplica o modelo de benchmarking de Campos e Schendel (1985) para definir as melhores práticas para NDC bem-sucedido de uma perspectiva de compra, fornecendo insights em quatro áreas principais: estratégia, estrutura, processo e cultura. Apesar desses esforços para definir ferramentas e técnicas para sustentar a inovação no nível de compras, uma imagem abrangente do ainda falta a configuração organizacional ideal para compras.

## **2.2 Implicações da inovação para a organização do departamento de compras**

De uma perspectiva puramente econômica, uma média de 60% do faturamento das empresas é gasto para compras. Mesmo ignorando os vários fatores estratégicos ligados a gestão de suprimentos (por exemplo, o impacto na qualidade dos suprimentos, a influência sobre os fornecedores saber como fomentar a inovação, os riscos geopolíticos associados a sourcing),

este mero número médio representa o risco significativo que as organizações têm de gerenciar as falhas associadas às suas atividades de compra.

A gestão de risco literatura em PSM identifica várias fontes de risco, incluindo fatores relacionados ao fornecedor como bem como as características do mercado de abastecimento. Claramente, o risco de abastecimento relacionado a inovação não é afetado apenas por fatores relacionados à oferta; as características peculiares dos mercados em que a empresa opera ou os produtos que fabrica colocam diferentes ênfases em gestão de suprimentos.

De importância primária para esta pesquisa é que o conceito de risco está intimamente relacionado com o conceito de incerteza, que, por sua vez, tem uma longa tradição de pesquisa em termos de implicações nas estruturas organizacionais das empresas.

Em segundo lugar, a inovação como uma prioridade competitiva pode definitivamente ser considerada como uma fonte de risco, com particular referência ao risco tecnológico. Mudanças frequentes nas tecnologias utilizadas, produto especificações, regulamentos, qualidade e requisitos funcionais levam a alterações na quantidade de pressão exercida sobre as empresas (Hall, 2000) e seus fornecedores.

Dentro na verdade, a tendência dos sistemas industriais de comprar mais e fazer menos trouxe sobre uma situação em que os fornecedores são responsáveis por subcomponentes caros e críticos. Além disso, de acordo com o modelo de classe de compra proposto por HILSDORF (2005) a inovação pode estar associada a uma situação de compra modificada ou nova, que estão geralmente associados a níveis mais altos de incerteza do que situações de recompra direta. Portanto, podemos concluir razoavelmente que a inovação constitui uma fonte relevante de incerteza e que a inovação bem-sucedida exigirá a adaptação da organização a um ambiente tão incerto.

Esta visão é ainda apoiada por autores que se referiram à complexidade do produto como um proxy para o nível de risco tecnológico que as empresas devem enfrentar. Este fluxo de pesquisa tem seus raízes no trabalho de Dante (1997) e DINSMORE (1985), que introduziram modelos para avaliar o nível de complexidade do produto de acordo com o tipo de tecnologia de fabricação e o escopo do produto. Em termos de implicações para a estrutura de compras, Matos (1982) afirmam claramente que “A fim de lidar com produtos complexos de forma eficaz, a compra gerente [...] precisam de uma compreensão da estrutura de compra da organização, um conceito que descreve a comunicação, autoridade, status e fluxo de trabalho dentro de um processo de compra.” LONG Brian G (2004) propõem seis tipologias de configuração para

envolvimento de compra em NDC. Ao fazer isso, os autores reconhecem o papel habilitador do interno organização de compras, mas eles consideram apenas um conjunto limitado de elementos que caracterizam o Estrutura DC.

Portanto, embora o papel da função de compras no NDC tenha sido cada vez mais investigadas, ainda faltam pesquisas e compreensão das implicações da inovação na organização interna dos departamentos de compras. No entanto, o desenho organizacional do DC tem sido uma área amplamente investigada.

Alguns autores aplicaram princípios organizacionais tradicionais para estudar o DC e, mais em geral, a função de compras. Um termo comum usado para ligar as teorias da organização à literatura PSM é a estrutura do centro de compras, que se refere à forma como os processos de compra e as organizações são projetados para atender a estratégia corporativa e de compras, bem como o contexto externo.

Esta teoria sugere que as empresas devem adaptar sua organização a ambientes competitivos em mudança ou estratégia para melhorar o desempenho. Também significa que os elementos estruturais internos da organização, como especialização, formalização, amplitude de controle e hierarquia devem ser equilibradas entre si.

Ainda, com o crescente reconhecimento do PSM como fonte de vantagem competitiva, vários estudos exploraram a organização no nível funcional de fornecimento. Para o propósito deste estudo, é útil dar uma breve visão geral das variáveis usadas por estudiosos para estudar a organização de compras (ou seja, a estrutura de compras).

### **3. METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos abordados durante a pesquisa são considerados de carácter descritivo objetivando os resultados do trabalho em questão que inicialmente constituiu em fazer um diagnóstico do sistema de compras da empresa. Autores ressaltam essa importância Cruz e Ribeiro (2003, p.11) “todas as áreas de pesquisa independentemente da sua classificação (...) supõem e exigem uma pesquisa bibliográfica previa”.

Os mesmos autores pesquisar é buscar compreender como se processa os fenômenos descrevendo sua estrutura e funcionamento como desenvolvido neste trabalho.

A natureza da pesquisa realizada é qualitativa, onde está e o conjunto de procedimentos e técnicas a ser acolhido para a construção de uma realidade. De acordo com Bardin (1977, p.115)

“corresponde a um procedimento mais intuitivo, mais também mais maleável e adaptável. Também de acordo com Gil (2002, p.89) a pesquisa qualitativa considera o ambiente com fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave.

A coleta de dados o principal instrumento utilizado foi a entrevista que constituiu na formulação de perguntas pelo investigador frente ao investigado, buscando a obtenção de informações de interesse para a investigação. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas que é a formulação de perguntas básicas, baseadas em teoria, e que são pontos de partida para perguntas mais específicas que vão surgindo ao longo da entrevista.

A pesquisa bibliográfica será desenvolvida uma pesquisa descritiva, segundo Gil (1991, p.46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Com essa estruturação deu uma conotação ao trabalho de estudo de caso, de acordo com Gil (1991, p. 121), “ na maioria dos estudos de caso é possível distinguir quatro fatores:

- a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) análise e interpretação dos dados;
- d) redação do relatório”.

Para isso houve uma aplicação de um questionário com intuito de verificar a percepção do gestor da empresa, cujo ramo é agricultura e pecuária, sobre as atividades do departamento de compras da empresa.

Após coleta de dados do entrevistado, utilizou-se a observação participante, pois o pesquisador tem um convívio diário na organização e possui algum conhecimento sobre os procedimentos utilizados. Após obtidas as informações necessárias para o estudo foi realizada a análise dos dados que foram organizados de forma que estes forneçam respostas aos problemas identificados.

A coleta de dados deu-se na empresa em estudo, por meio de observação e entrevistas nos setores que se relacionam diretamente com o setor de compras e no próprio setor de compras, com intuito de identificar os principais problemas elencados por cada setor relacionado a gestão de compras da empresa como um todo.

#### **4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS**

Inicialmente partiu-se de pesquisas acadêmicas e autores do assunto, procurando entender como seria a gestão de compras que está sendo aplicado na empresa para avaliar todo seu processo.

Buscou-se aplicar por meio de entrevistas semiestruturadas, em todos os setores da empresa que se relacionam com o setor de compras, com o propósito de levantar os principais problemas encontrados por cada setor (Quadro 1).

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
NOME:	_____
SETOR:	_____
CARGO:	_____
1) Qual sua área de atuação profissional?	
2) Na sua opinião o comprador é um tirador de pedidos?	
3) Qual maior problema enfrentado pelo departamento de compras dentro da empresa?	

Quadro 1 – Roteiro para entrevista semiestruturada (Fonte: autoria própria, 2020.)

Após aplicação da entrevista, buscou-se junto ao responsável pelo setor de compras da empresa o levantamento atual da situação do setor. Aplicou-se o diagrama de Ishikawa (causa e efeito) (Figura 1) para melhor entender possíveis causas dos problemas que ocorrem durante o processo.

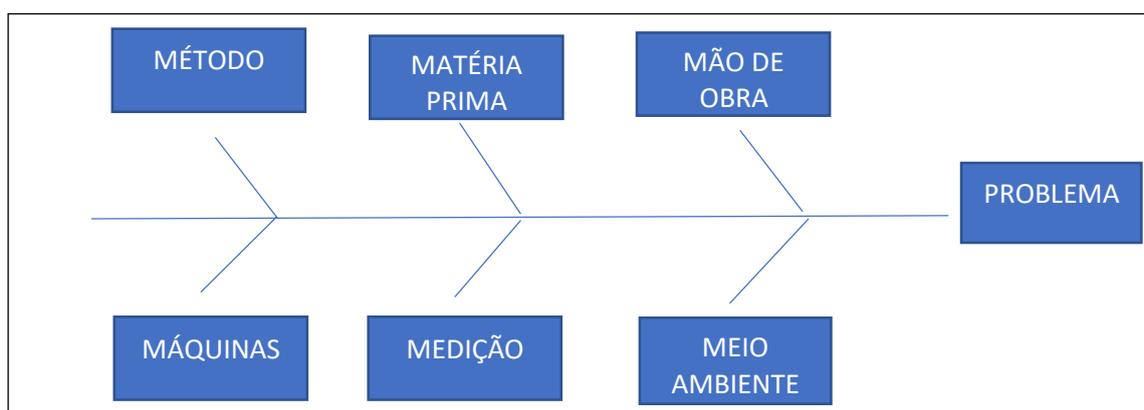


Figura 1 – Causa e efeito (Fonte: autoria própria, 2020.)

Diagrama de Ishikawa constitui-se em um diagrama de registro das diversas causas de um problema, a partir da análise e de classificação das prováveis origens destas causas, também conhecido como diagrama de causa e efeito.

Com análise de observação junto ao departamento de compras verificou-se como o processo de compras é hoje. A Figura 2 ilustra o processo.

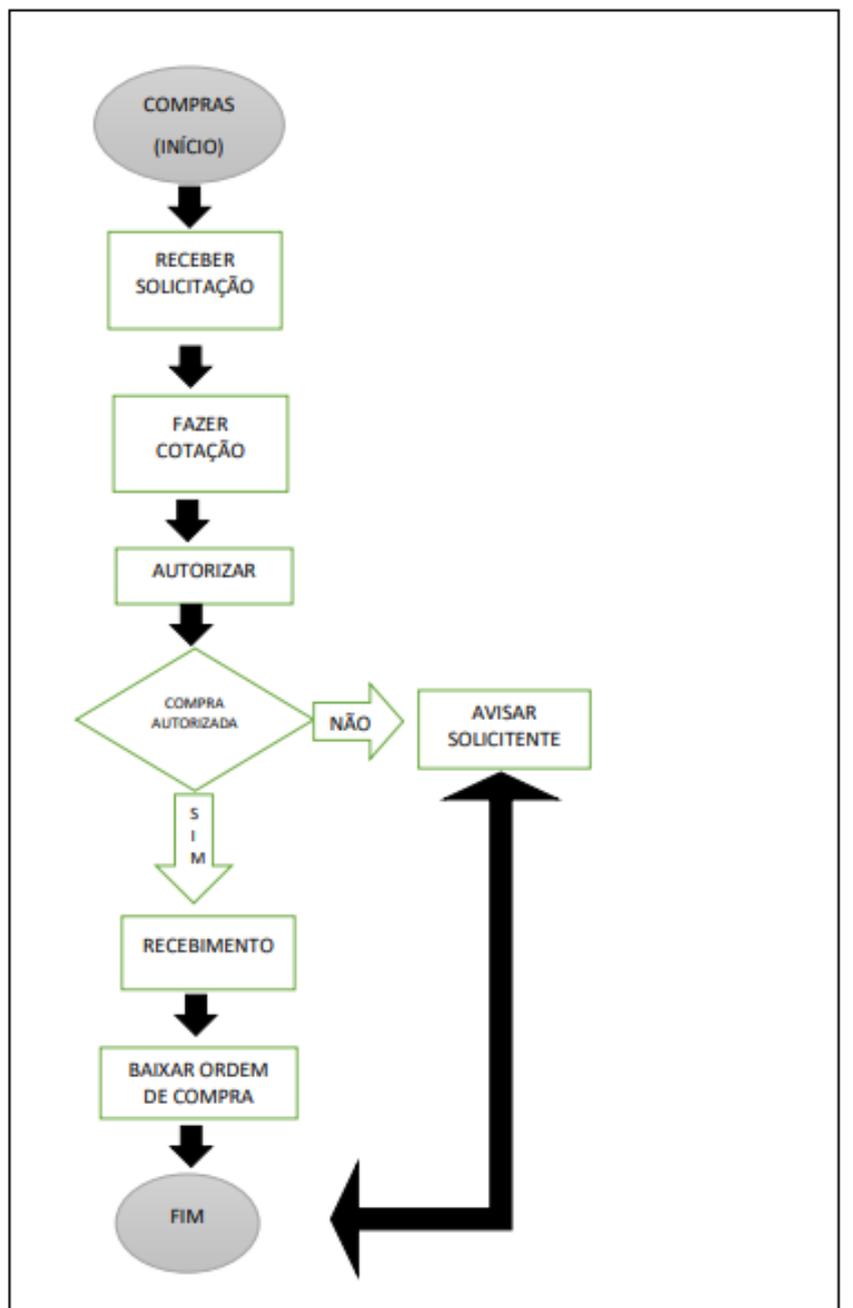


Figura 2 – Fluxograma do processo atual da empresa em estudo (Fonte: autoria própria, 2020.)

Em resumo, assim que a solicitação chega ao escritório, sendo na maioria das vezes por um funcionário de qualquer setor coletasse as informações necessárias e dá-se início ao procedimento de compra.

Após ter a solicitação o comprador faz um levantamento de preços com pelo menos três

fornecedores, após isso é apresentado ao gestor que por sua vez autoriza ou reprova a cotação, sendo autorizado pelo gestor a cotação segue para segunda liberação de alçada, essa por sua vez efetuada pelo diretor da empresa podendo também ser autorizada ou reprovada. No caso de reprovação o comprador comunica ao solicitante que não será realizada a compra.

Uma vez a cotação autorizada é informado ao fornecedor na maioria das vezes via telefone, também colocado um post it em um painel no escritório onde se descreve a que nível esta o andamento da solicitação, com isso todos os funcionários que acessarem o interior do escritório terão uma previa apresentação das solicitações de compras, podendo assim identificar a que nível esta sua solicitação, se já esta em andamento ou se foi reprovado ou ainda data prevista de recebimento.

#### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa, a qual se trata o trabalho, foi fundada em 2013, na cidade de Terra Nova do Norte – MT. A empresa foco do estudo é referência na região por suas características de controle das atividades desenvolvidas. Tem como principal atividade a produção de grãos e bovinos de corte.

As atividades da empresa estão divididas em departamentos como: compras, agricultura, pecuária, manutenção máquinas.

Durante a observação do dia a dia no setor de compras da empresa constatou-se que a empresa possui procedimento interno implantado que auxilia no bom andamento e qualidade do setor, chamado de gestão visual que orienta os funcionários da empresa a saber o que está sendo comprado e em qual fase está.

Após observar os andamentos das atividades realizadas pelo departamento de compras, nota-se alguns problemas para a eficiência e qualidade nos procedimentos, principal motivo é o acúmulo de funções realizadas pelo funcionário do departamento de compras.

#### **4.2 Padrão do departamento de compras identificado**

A empresa é uma empresa agrícola, que atua na produção de grãos e gado para abate, está ativa no mercado a sete anos, seu departamento de compras vem passando por mudanças, mais no momento atual o departamento encontrasse com a seguinte configuração.

A empresa deve gerenciar compras em uma forma integrada, considerando cuidadosamente as

interfaces de componentes e as atuais e capacidades futuras. Descobrimos que o DC supervisiona essa integração porque tem o difícil tarefa de gerenciar autonomamente o relacionamento da empresa com os fornecedores enquanto outros os departamentos se concentram principalmente nas operações internas da empresa.

Para tanto, o DC conta com mão de obra altamente qualificada, cuja expertise vai além da mera atividade de compras, de modo que tenham todas as competências necessárias para gerenciar os diferentes aspectos da colaboração setorial.

- Compradores. São trabalhadores comerciais que negociam com fornecedores qualificados.

Relacionamentos com fornecedores normalmente assumem as características de longo prazo.

Olhando para as características do DC, parece que a autoridade é igualmente dividida entre DC e outros departamentos, cada parte trazendo competências específicas. Como um resultado, o trabalho em equipe está sempre presente, já que funcionários com formação técnica se juntam aos compradores para coordenar esforços internamente e com fornecedores. As equipes também são responsáveis por controlar o relacionamento geral com fornecedores e acompanhamento do mercado de abastecimento para os considerados categorias.

Uma característica marcante da integração com os fornecedores é que o comprador está em contato com o fornecimento mercado, enquanto outros departamentos não necessariamente interagem com seus parceiros fornecedores. A presença constante de um representante de compras garante uma interface única com fornecedores que promovem um relacionamento claro, transparente e de confiança.

Periódico reuniões interdepartamentais garantem a coordenação: cada representante reflete um dos objetivos da empresa, mas a tomada de decisão não é colegiada. Os compradores, por exemplo, são encorajados a conter custos e garantir níveis de serviço sem negligenciar outras performances

A relação de compra para volume de negócios ainda é muito alta, e a competição no mercado é associado ao custo, o que significa que os preços dos insumos devem ser contidos e que a qualidade dos produtos finais depende muito dos fornecedores.

A configuração do "Coordenador" é dedicada a buscar a eficiência organizacional sem perder o controle sobre as prioridades de inovação; cada função tem sua interface de abastecimento, permitindo economias de aprendizagem e escala. Esta configuração implica menor eficácia em termos de integridade do produto, o que não é particularmente crítico, dado o menor grau de

incerteza e complexidade dos produtos.

Definindo e mantendo as funções de departamentos individuais, no entanto, é um pouco mais desafiador. O DC, por exemplo, é responsável por controlar os custos, mas não tem autoridade formal sobre os recursos de outros departamentos. Os conflitos bem conhecidos entre as pressões de compra para reduzir custos e as demandas do NDC para melhorar a qualidade ocorrem. Além disso, o número de pessoas e departamentos envolvidos com fornecedores podem confundir os fornecedores. Portanto, a coordenação papel do DC deve ser apoiado por troca de informações e comunicação adequadas Sistemas.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para os problemas identificados na empresa no departamento de compras indicasse as seguintes sugestões:

- Treinar uma pessoal para ser o back up do funcionário do DC para possível férias ou afastamentos médicos.
- Criar um modelo de solicitação de compras padrão para todos os setores da empresa.
- Instituir junto ao gestor e diretoria da empresa o dia D, para liberações das cotações de compras, evitando assim atraso dos produtos comprados.
- Contratar uma pessoal para fazer as atividades que não pertencem ao departamento de compras como por exemplo RH.

Mediante a análise das respostas do questionário aplicado para os empregados do Green Palace Hotel situado na cidade de Matupá-MT, constatou-se que pela percepção dos empregados a existência de sobrecarga de tarefas é algo que não está perceptivo em suas atividades, sendo assim é possível observar que os empregados estão satisfeitos com o clima organizacional gerando assim bom relacionamento com a gestora da empresa.

Como se destaca a importância de a gestão analisar com atenção os pontos negativos que podem afetar as atividades da empresa, podendo ser realizadas reuniões semanais ou mensais como forma de ter feedback dos empregados para melhorar a rotina e desempenho de todos. Por isto a delegação de tarefas é um princípio de gestão a ser desenvolvido conforme as exigências do ambiente organizacional, cabendo a análise de suas vantagens e desvantagens, com isso a gestora terá mais tempo e disposição para solução problemas que dependem exclusivamente da mesma.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo é investigar como o departamento de compras (DC) deve ser organizado de forma a fomentar e gerir a inovação. A literatura relevante apoiou nosso design para o protocolo de entrevista para estudos de caso. Algumas variáveis (ou seja, nível de relatório, alinhamento estratégico, critérios de centralização e agrupamento) não foram diferenciais entre esse estudo de caso. Outras variáveis, no entanto, nos permitiram definir possível configuração para o DC.

Além disso, podemos fazer algumas observações gerais, considerando as semelhanças no caso da amostra. Em primeiro lugar, o DC parece assumir um papel distinto em determinar a capacidade de inovação da empresa. As configurações Redundante e Integrador garantir a integridade do produto final cuidando do gerenciamento de suprimentos.

Estas configurações também assumem um papel proativo em termos de melhoria contínua e inovação radical, uma vez que são impulsionados a serem proativos pela linha de comunicação direta com o CEO. Mesmo na configuração do Coordenador, o DC deve alinhar sua contenção de custos com as metas de outras funções, considerando explicitamente a qualidade e a inovação como essenciais fatores de sucesso. Esta descoberta apoia a suposição de que o projeto de DC é um facilitador fator para a capacidade de inovação de uma empresa.

A alta incerteza tecnológica enfatiza a atenção dada ao produto integridade e coordenação entre os atores envolvidos. Essa descoberta se reflete na Organização interna do DC, que em muitos casos inclui unidades de negócios de produtos finais. No caso da amostra expressa a necessidade de integrar totalmente o DC com outras funções e para projetar a organização em conformidade. SILVA (2006) define quatro DC tipologias - estratégica, celebridade, capaz e subdesenvolvida - das quais apenas uma é projetada para ser integrado com o resto da organização. Em vez disso, nossa evidência sugere que quando a inovação é uma fonte distinta de vantagem competitiva, a integração interna é crucial.

Como consequência, a autoridade de compra vai além da atividade de compra. Enquanto commodities e materiais padrão são agregados em unidades dedicadas (para se beneficiar de economias de escala e curvas de aprendizagem), não é incomum observar equipes de produto incluindo um representante de compras com o objetivo de garantir a coerência das compras com a estratégia de produto da empresa. Curiosamente, uma maior integração e envolvimento do DC é acompanhado pela tendência de usar o DC como uma interface única com fornecedores.

O comprador permanece a principal interface com os fornecedores e tarefas específicas são

deixadas para outros departamentos.

Finalmente, o DC parece ser a interface com a rede de abastecimento e atua como um serviço provedor para clientes internos dentro da empresa e, em alguns casos, para clientes externos clientes também. De acordo com esta perspectiva, descobrimos que para empresas inovadoras as atividades de compra estão se tornando cada vez mais semelhantes às atividades de vendas e marketing, com o primeiro fazendo interface com os atores a montante da cadeia de abastecimento e o último interface com os clientes a jusante da cadeia de abastecimento.

Em resumo, este artigo preenche parcialmente a lacuna na literatura sobre a organização de DC design para inovação e fornece orientações úteis para compras ou gerentes de topo que precisam adaptar sua organização a um contexto tecnológico incerto ou a uma estratégia de negócios voltada para a inovação. A relação entre o nível de o risco tecnológico e as possíveis configurações de um DC foram investigados e o variáveis organizacionais relevantes para alavancar enfatizadas. Seria interessante testar a validade dessas conclusões contra uma amostra maior. Por exemplo, é um nível superior de risco tecnológico ou complexidade do produto provavelmente determinará mais autoridade para o DC?

Esta questão pode ser analisada tanto em termos de estrutura formal (ou seja, nível de relatório de DC) e reconhecimento real (ou seja, o status do departamento de compras). Os resultados em à inovação decorrente do status ruim ou bom do DC também precisa ser testada: lá não existe nenhuma indicação na literatura sobre o desempenho como resultado de diferentes configurações da organização de compras.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto pinheiro. 1. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BURBRIDGE, R. Marc, COSTA Sergio de Freitas, LIMA Jose Guilherme H e SILVA Alessandra Gomes N. **Gestão de Negociação**, São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- CAMPOS, Ailton Helio Marques. **Gerenciamento prático de compras**. In: O maior comprador do mundo, Parte II, Sao Paulo: Editora Elimar, 1994.
- CAMPOS, Ailton Helio Marques. **O maior comprador do mundo**, Parte I, São Paulo: Editora Elimar, 1994.
- DIAS, Mario e COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador**. DFC Consultoria e Treinamento, São Paulo, 1990.
- DINSMORE, Paul Cambell. **Processo Decisivo: Da Criatividade a rb- Sistematização**. Rio de Janeiro, 1985.
- FERNANDEZ; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**, 3. ed. Sao Paulo: McGraw Hill, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodos e tecnicas de pesquisa social**. 5.ed. Sao Paulo: Atlas, 1999 apud RAUPP, Fabiano Maury: BEUREN, lise Maria. Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais. In: BEUREN, lise Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**. Sao Paulo: Atlas, 2003.

- HILSDORF, Lupercio. **Negociação Bern Sucedidas**. Colina SP: Ed. Academia de inteligência, 2005.
- MARTINELLI, Dante P. **Negociação, Como Transformar Confronto em Cooperação**. Sao Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, Petronio Garcia e AL T Paulo Roberto. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 2a ed. Sao Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação Gerencial**. São Paulo: Editora J.O. (Jose Olympia), 1985.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e sua dinâmica nas empresas**. Rio de Janeiro: LTC, 1982. RECK, Ross R.; LONG Brian G. **A negocia~ao ganha-ganha**. 2. ed. Sao Paulo: Saraiva, 1990.
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 3a ed. Sao Paulo: Editora Atlas, 2004.
- WANDERLEY Jose Augusto, **Negociação Total**, São Paulo: Editora Gente, 1998. WATKINS, Michael. **Negociação**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003. SAMPIERI, Roberto Hernandez, COLLADO, Carlos
- SCHENDEL, Sergio. **Técnicas de Negociação**, Apostila IBECC - instituto Brasileiro de Ensino em Cursos Empresariais, Curitiba-PR, 2007.