

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MÔNICA GEORGINO

**O PROCESSO DE COMPRAS E POSSÍVEIS IMPACTOS NO DESEMPENHO
FINANCEIRO: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO**

SÃO CARLOS

2019

MÔNICA GEORGINO

**O PROCESSO DE COMPRAS E POSSÍVEIS IMPACTOS NO DESEMPENHO
FINANCEIRO: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração: Gestão de Sistemas Agroindustriais.

Orientadora: Profa. Dra. Rosane L. Chicarelli Alcântara.

Coorientador: Prof. Dr. Andrei Aparecido de Albuquerque.

SÃO CARLOS

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Mônica Georgino, realizada em 26/08/2019:

Profa. Dra. Rosane Lucia Chicarelli Alcantara
UFSCar

Prof. Dr. Andrei Aparecido de Albuquerque
UFSCar

Prof. Dr. Mario Otavio Batalha
UFSCar

Prof. Dr. Luiz César Ribeiro Carpinetti
USP

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Mario Otavio Batalha e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.

Profa. Dra. Rosane Lucia Chicarelli Alcantara

Dedico esse trabalho à minha avó Nita (*in memoriam*), pelos seus ensinamentos e por ser meu exemplo de persistência e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, Carlos e Ivete, por não terem medido esforços para darem a mim e minha irmã todo o amor e carinho, embasado sempre nos melhores valores de vida e educação que acreditavam. À minha irmã, Keka, pela melhor companhia que pude ter ao longo da nossa infância.

Ao meu marido, Marcio, que desde o início me incentivou e me apoiou nesta jornada.

Aos meus amigos de graduação, André, Camila, Diego, Erik, Heitor, Larissa, Leonardo e Viviane, pelos imemoráveis tempos de faculdade e apoio em todos os sentidos.

Aos colegas de trabalho, David Galli de Lira, Gilberto Salim Maluf e Thiago Mello, que deram a oportunidade de iniciar a minha carreira profissional com Gestão da Cadeia de Suprimentos, pano de fundo deste trabalho.

Ao apoio fundamental de Leandro Bernardino e Jurandy Scavariello, pela credibilidade que depositaram em mim para que eu realizasse o mestrado juntamente com o meu trabalho.

A todos os colegas do DEP da UFSCar, sempre me ajudando com as minhas dúvidas acadêmicas e conceituais. Contribuindo para um ambiente acolhedor e valioso de aprendizado. Ao Robson, funcionário da Secretaria da Pós-Graduação, sempre muito prestativo.

À minha orientadora, Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara, por todo o suporte, críticas, ensinamentos e contribuições ao longo da minha pesquisa. Principalmente em me ajudar a convergir a minha experiência do âmbito corporativo aos conceitos da academia. Sempre me deixou muito à vontade em expor minhas ideias e dúvidas sobre o trabalho, me ajudando a conduzi-lo da melhor maneira.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Andrei Aparecido de Albuquerque, sempre muito paciente, também sempre me deixou muito à vontade em expor meus pontos, me ajudando a conduzir a pesquisa da melhor maneira. Graças a sua abertura no final de uma palestra, nos aproximamos e conseguimos trabalhar num tema que fizesse sentido com os meus desafios profissionais e acadêmicos.

À minha banca, além da Profa. Dra. Rosane e do Prof. Dr. Andrei, o Prof. Dr. Mário Batalha e Prof. Dr. Luiz Carpinetti, pela disponibilidade e críticas construtivas à pesquisa.

À Universidade Federal de São Carlos pela oportunidade, pela infraestrutura e pelo corpo docente. As riquíssimas discussões em sala de aula contribuíram muito para a minha visão holística e crítica dos processos, sistemas e gestão.

“Quem come do fruto do conhecimento é sempre expulso de algum paraíso.”

(Melanie Klein)

RESUMO

GEORGINO, Mônica. **O processo de compras e possíveis impactos no desempenho financeiro**: o caso de uma empresa do setor sucroenergético. 2019. 106 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2019.

A Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS) é definida como o gerenciamento da rede de relacionamentos da organização, desde os fornecedores originais até os clientes finais. O processo de Compras, que está inserido no contexto da GCS, tem como objetivo a gestão do negócio que assegura o abastecimento, o acesso e a gestão dos recursos externos que uma organização necessita para cumprir os seus objetivos estratégicos. Além disso, o processo de Compras está relacionado com a redução de custos e, conseqüentemente, com a melhoria do desempenho financeiro da empresa. O objetivo do presente trabalho foi identificar quais os elementos e as atividades, que estão sob a responsabilidade do processo de Compras, que podem impactar o desempenho financeiro de uma empresa sucroenergética, baseado na visão dos gestores de Compras e Finanças. Para identificar quais são os elementos e as atividades de Compras e os indicadores de desempenho financeiro das empresas, impactados pelo processo de Compras, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL) nas bases de dados Web of Science, Scopus e Scielo, entre o período de 2008 e 2018. Alguns exemplos do que foi identificado na RSL como elementos de Compras foram: tecnologia da informação, inovação, gestão de talentos e estrutura de Compras; como exemplos de atividades de Compras foram: redução de custos, gestão do relacionamento com fornecedores, gestão da demanda e *strategic sourcing*; e, exemplos de indicadores financeiros foram: retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre ativos (ROA), lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBTDA) e crescimento das vendas. Adicionalmente à RSL, foi desenvolvida uma pesquisa empírica (um estudo de caso único) de uma grande empresa nacional do setor sucroenergético. Os resultados mostraram que todas as atividades do processo de Compras, e alguns dos elementos, identificados na literatura, foram apontadas pelos entrevistados como sendo importantes para o desempenho financeiro da empresa. Adicionalmente, também foram descobertas novas atividades e elementos como, por exemplo: analisar o mercado e relacionamento integrado com o negócio. Desta forma, os resultados apresentados indicaram que o processo de Compras impacta determinados indicadores financeiros, como prazo de pagamento, rentabilidade e fluxo de caixa.

Palavras-chave: Compras. Atividades de compras. Elementos de compras. Desempenho financeiro. Indicadores financeiros. Sucroenergético.

ABSTRACT

GEORGINO, Mônica. **The Procurement process and possible impacts on financial performance**: the case of a company in the sugarcane sector. 2019. 106 f. Master's Programs (Manufacturing Engineering)– Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2019.

Supply Chain Management (SCM) is defined as the management of the organization's network of relationships, from the original suppliers to end customers. The Procurement process, which is part of the SCM, aims to ensure supply, access, and management of the external resources that an organization needs to achieve its strategic objectives. In addition, the Procurement process is related to the reduction of costs and, consequently, the improvement of the company's financial performance. The purpose of this paper is to identify the constructs and practices under the Procurement process, which can affect the financial performance of a sugarcane's company, based on Procurement and Finance managers. In order to identify the elements and activities of Purchasing and the financial performance index of the companies impacted by the Procurement process, a systematic review of the literature (SRL) was carried out in Web of Science, Scopus and Scielo databases from 2008 to 2018. Main findings point to the Procurement constructs are information technology, innovation, talent management and procurement structure; as examples of Procurement practices are: cost reduction, supplier relationship management, demand management, and strategic sourcing; and examples of financial index are: return on investment (ROI), return on assets (ROA), earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA) and sales growth. A large number of recent literature indicates this is a contemporary subject, with space for further development using the methodology of case study, which brings the researcher closer to the studied phenomenon. The results show that all practices and some of constructs Procurement, identified in the literature, were also reinforced by the respondents as being important to contribute to the company's financial performance, in addition also were discovered new practices and constructs of Procurement that impact the financial performance, such as: analyzing the market and relationship integrated with the business. Thus reinforcing that Procurement affects certain financial indexes, such as a term of payment, profitability and cash flow.

Keywords: Procurement. Procurement Practices. Procurement Constructs. Financial Performance. Financial Index. Sugarcane.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ilustração da estrutura e do racional proposto pela da pesquisa em questão.	19
Figura 2: Mapa conceitual do tema de pesquisa e suas interseções.	22
Figura 3: Ano de publicação e quantidade dos artigos selecionados na RSL.	32
Figura 4: Processos estratégicos e operacionais da GRF.	46
Figura 5: Etapas da produção correlacionadas aos indicadores de desempenho financeiro. ..	51
Figura 6: Como a gestão de relacionamento com fornecedor impacta o valor econômico adicionado (EVA).	53
Figura 7: Avaliação média por grupo de entrevistados e avaliação média geral para cada atividade identificada na RSL.	65
Figura 8: Avaliação média por grupo de entrevistados e avaliação média geral para cada elemento identificado na RSL.	73
Figura 9: Avaliação média e avaliação média geral dos entrevistados para cada indicador financeiro identificado na RSL.	79
Figura 10: Etapas da produção, indicadores de desempenho financeiro e elementos e atividades do processo de Compras.	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Proposta para estruturação da Revisão Sistemática da Literatura.....	21
Quadro 2: Protocolo de pesquisa.....	22
Quadro 3: Estágio de condução da Revisão Sistemática da Literatura.	23
Quadro 4: Constructos e palavras-chave da pesquisa.	24
Quadro 5: Bases buscadas e termos utilizados.....	25
Quadro 6: Protocolo do StArt da Revisão Sistemática da Literatura.	26
Quadro 7: Artigos seleccionados através da RSL e utilizados na pesquisa.	29
Quadro 8: Palavras-chave identificadas nos artigos finais da RSL.....	30
Quadro 9: <i>Journal</i> em que os artigos finais da RSL foram publicados.	31
Quadro 10: Protocolo de pesquisa.....	34
Quadro 11: Relação entre as questões dos roteiros de entrevista e os tópicos a serem identificados.	37
Quadro 12: Elementos presentes no processo de Compras que impactam o desempenho financeiro da empresa, ambos oriundos da RSL.	40
Quadro 13: Atividades de reponsabilidade do processo de Compras que impactam no desempenho financeiro, identificadas na RSL.	44
Quadro 14: Indicadores de desempenho financeiro.	49
Quadro 15: Indicadores de desempenho financeiro impactados pelo processo de Compras, identificados na RSL.	54
Quadro 16: Indicadores de desempenho financeiro impactados pelo processo de Compras e identificados na RSL.	56
Quadro 17: Perfil e códigos dos entrevistados utilizados na análise de conteúdo.	58
Quadro 18: Quantidade de citações das atividades.	59
Quadro 19: Quantidade de citações dos Elementos.	68
Quadro 20: Oportunidades do processo de Compras que contribuem para o desempenho financeiro da empresa.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	16
1.2 Problema e objetivo da pesquisa	17
1.3 Estrutura da dissertação	18
2 METODOLOGIA	20
2.1 Revisão sistemática da literatura	21
2.1.1 <i>Estágio de Planejamento da Revisão Sistemática da Literatura</i>	21
2.1.2 <i>Estágio de Condução da Revisão Sistemática da Literatura</i>	23
2.1.3 <i>Estágio de Disseminação da Revisão Sistemática da Literatura</i>	27
2.2 Método de estudo de caso	32
2.2.1 <i>Protocolo do estudo de caso</i>	33
2.2.2 <i>Seleção do caso</i>	34
2.2.3 <i>Coleta de dados</i>	35
2.2.4 <i>Questionário do estudo de caso</i>	36
3 O PROCESSO DE COMPRAS E OS RESULTADOS FINANCEIROS DE UMA EMPRESA	38
3.1 O processo de Compras e os indicadores financeiros	38
3.1.1 <i>O processo de Compras</i>	38
3.1.2 <i>O processo de Compras e seus elementos</i>	39
3.1.3 <i>O processo de Compras e suas atividades</i>	43
3.2 Os indicadores financeiros da empresa	48
3.3 A integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros	52
3.4 Síntese da integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 Atividades do processo de Compras	59
4.1.1 <i>Atividades identificadas na RSL e nas entrevistas</i>	59
4.1.2 <i>Pontuação dos entrevistados para as atividades identificadas na RSL</i>	64
4.1.3 <i>Atividades que não foram identificadas na RSL</i>	65

4.2 Elementos do processo de Compras	67
4.2.1 <i>Elementos identificados na RSL e nas entrevistas</i>	67
4.2.2 <i>Pontuação dos entrevistados para os elementos identificados na RSL</i>	72
4.2.3 <i>Elementos que não foram identificados na RSL</i>	73
4.3 Os indicadores financeiros	76
4.3.1 <i>Pontuação dos entrevistados para os indicadores financeiros identificados na RSL</i>	78
4.4 Características específicas do setor sucroenergético	80
4.5 Visão gerencial do processo de Compras e o impacto no desempenho financeiro	84
4.6 Oportunidades identificadas por Compras para melhoria do resultado financeiro da empresa	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
5.1 Discussão dos resultados, atendimento à pergunta e objetivos da pesquisa	90
5.2 Limitações da pesquisa e recomendações para futuros trabalhos	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – Carta de apresentação à empresa do estudo de caso – enviada por e-mail aos entrevistados	102
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	103

1 INTRODUÇÃO

Eventos recentes, ocorridos entre grandes empresas e alguns de seus fornecedores de serviços ou materiais, influenciaram negativamente os seus desempenhos financeiros. Em 2011, por exemplo, a grife Zara, que produz e vende roupas masculinas e femininas e pertence ao grupo espanhol Inditex, foi autuada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do Brasil porque, em uma auditoria com 67 de seus fornecedores em todo o país, foram identificadas irregularidades como excesso da jornada de trabalho, atraso nos pagamentos e mão-de-obra infantil, que levaram a empresa a ser penalizada com uma multa de mais de R\$ 25 milhões (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

A Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS) é definida como o gerenciamento da rede de relacionamentos de uma organização, desde os fornecedores originais até os clientes finais, utilizando-se da gestão de processos-chave multifuncionais do negócio para criar valor para os clientes e outras partes interessadas. A Gestão do Relacionamento com Fornecedores (GRF) é um destes processos-chave. Lambert et al. (2014) propõem como uma empresa pode interagir com seus fornecedores, ou seja, como estes poderão ser selecionados, avaliados e como esse relacionamento será desenvolvido e mantido (CROXTON ET AL., 2001; MENTZER ET AL., 2001; TRENT, 2016; LAMBERT; ENZ, 2017).

Para selecionar os melhores fornecedores e desenvolvê-los, é necessário identificar quais são os produtos ou serviços-chave para o melhor desempenho da empresa no presente e no futuro (CROXTON ET AL., 2001). O processo de Compras (*Procurement*), que é parte do processo GRF, apresenta-se como o responsável pelas atividades de seleção de fornecedores, gerenciamento de contratos, gerenciamento dos pedidos para atendimento das demandas internas dos clientes, coordenação e consolidação de todas as ordens, buscando obter economias de escala (NAWI ET AL., 2017). E, segundo Novack e Simco (1991), o processo de Compras contribui de maneira efetiva para o alcance de vantagem competitiva de uma organização na medida em que aproxima os membros da sua Cadeia de Suprimentos (CS) e assume a responsabilidade de garantir a gestão da qualidade dos fornecedores na cadeia.

Nessa perspectiva, Chen et al. (2004) concluíram que há uma forte relação entre o processo de Compras estratégicas, gerenciamento de suprimentos, capacidade de resposta do cliente e desempenho financeiro da empresa compradora. Reforçando também a importância da gestão de relacionamento com fornecedores, que contribui para melhorar a capacidade operacional e o desempenho financeiro da empresa.

Na literatura existem várias contribuições da GCS e do processo de Compras no desempenho da empresa, sendo uma das contribuições a redução de custos. Por exemplo, Saranga e Moser (2010) concluíram que muitas organizações foram bastante eficientes na contribuição dos resultados de desempenho do processo de Compras para o desempenho financeiro corporativo e destacam o indicador financeiro EBITDA. Desenvolvendo ainda mais esse conceito, Úbeda et al. (2014) concluíram que, ao longo do tempo, o processo de Compras evoluiu para desempenhar um papel mais estratégico e menos operacional nas organizações, pois os departamentos de Compras mais maduros estão mais propensos a aumentar o valor da empresa. Esses autores afirmaram que a maturidade do processo de Compras é o principal motivo para o desenvolvimento da economia de custos e, assim, aumentar o desempenho da empresa.

Em outra pesquisa empírica, Baier, Moser e Hartmann (2008) também vincularam que o desempenho financeiro é significativamente melhorado se o processo de Compras estiver alinhado à estratégia geral de negócios da empresa. Os resultados do estudo forneceram uma orientação clara aos gestores sobre como conceber as suas estratégias e práticas do processo de Compras para alcançar o alinhamento máximo e, assim, contribuir de modo eficaz para o sucesso financeiro das unidades estratégicas de negócio. Outro estudo empírico com 148 grandes empresas ao redor do mundo, de diferentes segmentos, identificou uma correlação clara entre desempenho do processo de Compras e o desempenho financeiro da empresa (FOERSTL ET AL., 2012).

Diante da perspectiva de que o processo de Compras contribui para a eficiência financeira da empresa, existem na literatura especializada diversos autores que mapearam e identificaram quais seriam os indicadores, ou variáveis financeiras, nas quais o processo de Compras contribui especificamente. Num trabalho de Ellram e Liu (2002) foi atribuído ao processo de Compras a eficiência do fluxo de caixa e a redução do ciclo do pedido até o recebimento, duas atividades de importância vital para a liquidez da empresa. Além disso, o trabalho identificou três recursos que o processo de Compras realiza e contribui diretamente para a lucratividade e o crescimento da empresa: terceirização de serviços, gestão de estoques e prazo de pagamento.

O trabalho de Ou et al. (2010) argumentou que uma GCS bem-sucedida melhora o desempenho operacional da empresa, o que produz maior satisfação do cliente. Com isso, o *market share* da empresa pode aumentar, melhorando assim o ROI (retorno sobre investimento) e os índices de lucro bruto. Saranga e Moser (2010) exploraram alguns elementos do processo de Compras relacionando-o com o EBITDA da empresa, como número

de compradores, número de fornecedores, economia nas aquisições e desempenho de fornecedores.

No estudo de Pollice e Fleury (2011), foi concluído que o processo de Compras pode contribuir significativamente na geração de caixa, no gerenciamento de ativos, no gerenciamento indireto de materiais/serviços e no desenvolvimento de produtos, conjuntamente com fornecedores, para incrementar o volume de negócios, contribuindo assim para os resultados financeiros da empresa.

Cho et al. (2012) também analisaram a relação entre indicador financeiro e o processo de Compras, e reforçaram que o nível de relacionamento entre comprador e fornecedor, o custo total do serviço entregue, a qualidade e o nível de serviço dos fornecedores contribui para o ROI da empresa. Além disso, mais recentemente, Kim et al. (2015) identificaram que o uso de duas ferramentas do processo de Compras (*strategic sourcing* e *e-procurement*) impactam positivamente o ROI e ROA (retorno sobre ativos) da empresa.

1.1 Justificativa

Devido ao cenário dos negócios apresentar pressão constante em redução de custos, forte concorrência global, foco no desenvolvimento de novos produtos e na satisfação do cliente, o desafio das empresas é lidar com a complexidade das cadeias, gerenciar e mitigar os riscos das operações para alcançar resultados cada vez mais competitivos e positivos aos seus acionistas. Para isso, exigem-se esforços da GCS tanto de ações dentro da empresa quanto nas ações fora da empresa, como no relacionamento entre fornecedores e clientes. É por isto que o processo de Compras exerce um papel tão crítico na empresa, pela capacidade de analisar, identificar e realizar as melhores aquisições para a empresa, de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização e de modo a contribuir para o desempenho financeiro da empresa.

Sendo assim, a presente pesquisa é movida pela existência de lacunas teóricas no que se refere à melhor compreensão do relacionamento existente entre o processo de Compras e Finanças, identificando quais são os elementos e as atividades do processo de Compras que impactam no desempenho financeiro de uma empresa do setor sucroenergético. É importante ressaltar que o caso aplicado nesta dissertação não trabalha com a aquisição de cana-de-açúcar, porque na empresa do estudo de caso essa aquisição não está na área de Compras, como será mais bem explicado na seção 2.2.2.

Outro motivo que justifica a presente pesquisa é o fato de que os trabalhos publicados até o momento são, em sua grande maioria, específicos de um ou outro indicador financeiro com que o processo de Compras contribui. Na revisão bibliográfica realizada, foram identificadas poucas pesquisas que discutem de forma consolidada os indicadores financeiros corporativos e como o processo de Compras contribui para cada um deles; o trabalho que mais se aproxima desta abordagem é de Ellram e Liu (2002), publicado há mais de 15 anos.

Outro motivo é que, ao se desenvolver uma pesquisa empírica (neste trabalho será um estudo de caso único) de uma grande empresa nacional, espera-se que os elementos e atividades identificadas permitam aos gestores de Compras e Finanças de outras empresas realizar uma discussão mais ampla e profunda sobre o relacionamento e o papel dessas duas áreas para melhorar o desempenho financeiro.

O último motivo é sobre a maturidade da GCS do setor sucroenergético. Pratti (2011) e Simon et al. (2012) analisaram os oito processos da GCS (LAMBERT, 2008) em algumas empresas do setor sucroenergético. Nos dois trabalhos, a conclusão foi que o setor apresenta baixo estágio de maturidade na CGS.

Outro ponto importante para ser compartilhado, é sobre a grande amplitude e diversidade característica de uma área de Compras do setor sucroenergético. Esse ponto será mais bem explorado no Capítulo 4.

Antes de seguir com a dissertação, é importante já definir que os “elementos” são os componentes que estão inseridos ao longo de todo o processo de Compras e na sua interface com parceiros. Já as “atividades” são as ações que estão sob responsabilidade do processo de Compras ou que, ao longo do processo, Compras tem um maior poder de decisão.

1.2 Problema e objetivo da pesquisa

Nessa perspectiva, a questão de pesquisa é:

- Como o processo de Compras impacta o desempenho financeiro de uma empresa do setor sucroenergético?

Com relação ao objetivo, este estudo busca identificar quais são os elementos e atividades, sob a responsabilidade do processo de Compras, que podem impactar no desempenho financeiro de uma empresa sucroenergética, através da visão dos seus gestores de

Compras e Finanças. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir com a literatura sobre o tema proposto, apoiar o entendimento do processo de Compras como um processo estratégico na empresa, identificando os elementos e as atividades que potencializam o desempenho financeiro da mesma.

Além disso, a pesquisa tem como objetivos secundários:

- Identificar na literatura os elementos e atividades do processo de Compras que impactam o desempenho financeiro da empresa;
- Identificar na literatura os indicadores financeiros com os quais o processo de Compras contribui;
- Caracterizar de maneira empírica, através da visão dos gestores de Compras e Finanças, as contribuições do processo de Compras na melhoria do desempenho financeiro da empresa do setor sucroenergético.

1.3 Estrutura da dissertação

A Figura 1 apresenta a estrutura da presente pesquisa.

Figura 1: Ilustração da estrutura e do racional proposto pela da pesquisa em questão.

<p>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</p>	<p>1.1 Justificativas 1.2 Problema e objetivo da pesquisa 1.3 Estrutura da dissertação</p>
<p>CAPÍTULO 2: METODOLOGIA</p>	<p>2.1 Revisão sistemática da literatura 2.1.1 Estágio de Planejamento da Revisão Sistemática da Literatura 2.1.2 Estágio de Condução da Revisão Sistemática da Literatura 2.1.3 Estágio de Disseminação da Revisão Sistemática da Literatura 2.2 Método do estudo de caso 2.2.1 Protocolo do estudo de caso 2.2.2 Seleção do caso 2.2.3 Coleta de dados 2.2.4 Questionário do estudo de caso</p>
<p>CAPÍTULO 3: O PROCESSO DE COMPRAS E OS RESULTADOS FINANCEIROS DE UMA EMPRESA</p>	<p>3.1 O processo de Compras e os indicadores financeiros 3.1.1 O processo de Compras 3.1.2 O processo de Compras e seus elementos 3.1.3 O processo de Compras e suas atividades 3.2 Os indicadores financeiros da empresa 3.3 A integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros 3.4 Síntese da integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros</p>
<p>CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</p>	<p>4.1 Atividades do processo de Compras 4.1.1 Atividades identificadas na RSL e nas entrevistas 4.1.2 Pontuação dos entrevistados para as atividades identificadas na RSL 4.1.3 Atividades que não foram identificadas na RSL 4.2 Elementos do processo de Compras 4.2.1 Elementos identificados na RSL e nas entrevistas 4.2.2 Pontuação dos entrevistados para os elementos identificados na RSL 4.2.3 Elementos que não foram identificados na RSL 4.3 Os indicadores financeiros 4.3.1 Pontuação dos entrevistados para os Indicadores financeiros identificados na RSL 4.4 Características específicas do setor sucroenergético 4.5 Visão gerencial do processo de Compras e o impacto no desempenho financeiro 4.6 Oportunidades identificadas por Compras para melhoria do resultado financeiro da empresa</p>
<p>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS</p>	<p>5.1 Discussão dos resultados, atendimento à pergunta e objetivos da pesquisa 5.2 Limitações da pesquisa e recomendações para futuros trabalhos</p>

Fonte: elaboração própria.

2 METODOLOGIA

Segundo Saunders e Rojon (2011), a revisão de literatura tem que fornecer o contexto e enquadramento teórico a fim de avaliar as pesquisas mais relevantes e significativas ao tema estudado. Para reforçar, Rowley e Slack (2004), afirmaram que a revisão de literatura refina a literatura existente no campo do assunto, ou seja, resume o estado da arte a partir de trabalhos anteriores e recentes. Como algumas atividades da revisão sistemática de literatura (RSL) são repetitivas e exigem do pesquisador disciplina e prática sistemática, a organização das informações deve ser realizada com a finalidade de atingir os resultados esperados, de modo replicável e que permita armazenamento das informações (HERNANDES ET AL., 2012).

Para tanto, utilizou-se o método RSL para a identificação dos trabalhos publicados até o momento sobre o principal tema de pesquisa formulado na questão: na visão dos gestores de Compras e Finanças de uma empresa do setor sucroenergético, como o processo de Compras impacta o desempenho financeiro?

A revisão sistemática é uma metodologia específica que localiza estudos existentes, seleciona e avalia contribuições, analisa e sintetiza os dados, relata as evidências de tal forma que permite conclusões razoavelmente claras sobre o que é e o que não é conhecido. Uma revisão sistemática não deve ser considerada como uma revisão de literatura no sentido tradicional, mas como um projeto de pesquisa independente que explora uma questão claramente especificada, geralmente derivada de um problema de política ou prática, usando estudos existentes. Além disso, a revisão sistemática também difere de outros métodos de revisão por causa de seus princípios distintos e exatos. (DENYER; TRANFIELD, 2009, p. 672).

Segundo Denyer e Neely (2004), contrapondo a revisão narrativa tradicional da literatura, a RSL diminui o viés do pesquisador sobre a exclusão ou a inclusão dos trabalhos analisados e documenta claramente a condução da revisão. Seguindo as etapas da revisão sistemática proposta por Tranfield et al. (2003), pode-se argumentar que é um método “pragmático”, ou seja, com alto rigor metodológico e teórico adicionado à relevância prática, portanto visa servir às comunidades acadêmicas e profissionais.

Dessa forma, nos próximos itens deste capítulo, será descrito o processo completo de busca e análise da literatura existente: as palavras-chave utilizadas, as bases de busca, a seleção dos artigos, a síntese do conteúdo; e o método do estudo de caso: protocolo, seleção do caso, coleta de dados e questionário.

2.1 Revisão sistemática da literatura

A metodologia constituída por Tranfield et al. (2003) foi adotada nesta pesquisa. Essa metodologia é composta de três estágios: planejamento, condução e disseminação da RSL. O Quadro 1 apresenta as etapas de cada estágio empregadas nesta pesquisa.

Quadro 1: Proposta para estruturação da Revisão Sistemática da Literatura.

ETAPAS
Estágio I - Planejamento da Revisão Sistemática da Literatura
Preparação de uma proposta de revisão
Desenvolvimento de um protocolo de revisão
Estágio II - Estágio de Condução da Revisão Sistemática da Literatura
Busca e seleção de estudos
Avaliação da qualidade do estudo
Extração de dados e monitoramento do progresso
Síntese de dados
Estágio III Reporte e Disseminação da Revisão Sistemática da Literatura
Relatório e recomendações

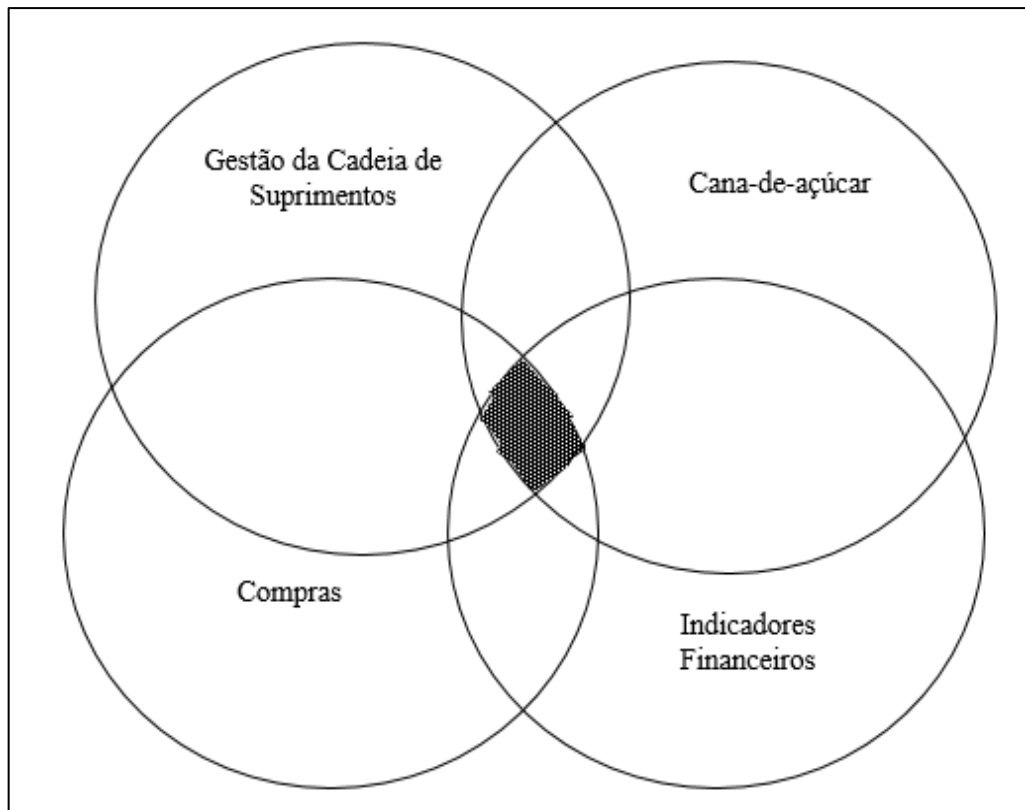
Fonte: adaptado de Tranfield et al. (2003, p. 214).

2.1.1 Estágio de Planejamento da Revisão Sistemática da Literatura

Para contribuir na pesquisa e estrutura da RSL, um mapa conceitual foi elaborado com a intenção de delimitar o território a ser estudado e reconhecer a relação entre os quatro conceitos identificados sobre o tema central da pesquisa: Compras, Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), Indicadores Financeiros e Cana-de-açúcar. O objetivo do mapa conceitual é apoiar o pesquisador a desenvolver o seu entendimento no assunto, como: identificar os termos de pesquisa da revisão bibliográfica, esclarecer a estrutura da revisão de literatura em preparação à escrita da revisão, entender a teoria, os conceitos e a relação entre eles (ROWLEY; SLACK, 2004).

Complementando, Torracco (2016) afirmou que as representações visuais das principais ideias e relações conceituais da pesquisa aumentam a compreensão do leitor sobre a análise crítica da literatura pelo autor. Os conceitos a serem analisados na RSL estão representados na Figura 2.

Figura 2: Mapa conceitual do tema de pesquisa e suas interseções.



Fonte: elaboração própria.

Para garantir que a revisão da literatura identificasse os trabalhos já publicados com o tema desta pesquisa, um protocolo de pesquisa foi elaborado com o objetivo de seguir um plano de busca, detalhado no Quadro 2.

Quadro 2: Protocolo de pesquisa.

ETAPAS
1. Acesso às bases de dados internacionais, Web of Science e Scopus.
2. Acesso à base de dados nacional, Scielo.
3. Acesso à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).
4. Acesso aos anais dos principais eventos nas áreas de Engenharia de Produção e Administração: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI) e Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD).
5. Acesso aos anais dos principais eventos na área de Finanças: Encontro Brasileiro de Finanças e Congresso Brasileiro de Custos.

Fonte: elaboração própria.

Segundo Aghaei Chadegani et al. (2013), as bases Web of Science e Scopus são bases de dados que permitem pesquisar e classificar os resultados por parâmetros estabelecidos (como, por exemplo: autor, assuntos, periódicos, ano de publicação, entre outros) e as publicações fornecidas por essas duas bases são de periódicos ativos, portanto apresentam publicações atuais e relevantes, além de serem as mais extensas bases de dados acadêmicos. Já a escolha da Scielo foi para abranger as buscas em uma base de dados nacional.

2.1.2 Estágio de Condução da Revisão Sistemática da Literatura

A condução para identificar as palavras-chave, os instrumentos de buscas, realizar a leitura e a análise completa dos documentos resultantes das buscas foi realizada conforme detalhamento no Quadro 3.

Quadro 3: Estágio de condução da Revisão Sistemática da Literatura.

ESTÁGIO 2	DETALHES
Identificação da pesquisa	Identificação dos constructos e palavras-chave (Quadro4)
	Identificar os instrumentos de busca (Quadro 5)
	Realizar buscas nas bases
	Identificar período de busca: 2008-2018
Seleção das pesquisas	1ª seleção: artigo e acessibilidade à pesquisa
	2ª seleção: leitura do título e resumo
	3ª seleção: leitura da introdução e conclusão
Processo de extração dos dados e síntese dos dados	Leitura completa do artigo e análise do conteúdo a fim de identificar se há contribuição e informações relevantes para a pergunta de pesquisa
Processo de monitoramento de novos artigos	Alertas nas bases de busca, com as palavras-chave e instrumentos de busca criados.

Fonte: elaboração própria.

As palavras-chave e os termos de pesquisa foram identificados a partir do mapa conceitual (Figura 2), e utilizados tanto nas buscas nas bases de dados nacional e internacionais, portanto termos em português e inglês foram mapeados nesta fase.

Para cada constructo, uma lista de palavras-chave foi identificada para alcançar as três áreas de interesse na presente pesquisa: Compras, GCS e Desempenho Financeiro. Como

forma de validar essa lista de palavras-chave, testes foram realizados para a definição da lista final. No Quadro 4 encontram-se os termos pesquisados.

Quadro 4: Constructos e palavras-chave da pesquisa.

CONSTRUCTOS	PALAVRAS-CHAVE	
Compras	-Compras	-Procurement
		-Purchasing
Gestão da Cadeia de Suprimentos	-Gestão da cadeia de suprimentos	-Supply Chain Management
Resultados financeiros	-Índice	-Indicator
		-Index
	-Margem de lucro	-Profit margin
	-Prazo de pagamento	-Payment term
	-Economia	-Saving
	-Desempenho	-Performance
	-Desempenho financeiro	-Financial performance
	-Capital giro	-Working capital
	-Ciclo caixa	-Cash cycle
	-Fluxo caixa	-Cash flow
	-Redução de custo	-Cost reduction
	-Rotatividade de ativos	-Asset turnover
	-Gestão ativos	-Asset management
	-Estoque	-Stock
		-Warehouse
	-Gestão investimento	-Asset investment
	-ROA	
	-ROACE	
	-ROCE	
	-ROE	
-ROI		
-EBITDA		
-EVA		
-Financ*		

Fonte: elaboração própria.

Identificadas as palavras-chave, foram realizadas buscas nas bases elegidas no protocolo de pesquisa (Quadro 2), conforme os termos de busca do Quadro 5. Os instrumentos de busca foram utilizados no campo “título” das bases e os filtros foram a data de publicação dos artigos. Aplicaram-se ainda testes de busca para determinar o período de

coleta dos artigos publicados e determinou-se de janeiro de 2008 até março de 2018, devido à relevância do tema nos últimos anos e também porque os artigos publicados se concentram neste período. Apenas artigos foram considerados, eliminando-se assim livros, material editorial, artigos em andamento, notícias e revisões, entre outros. Alertas foram criados nas plataformas de busca para capturar novos trabalhos publicados ao longo da realização desta pesquisa, tornando-a o mais atualizada possível.

Quadro 5: Bases buscadas e termos utilizados.

BASE	TERMOS DE BUSCA
- Scielo - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	<p>compras AND (índice OR desempenho OR indicador OR ROI OR "fluxo de caixa" OR Ebitda OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR estoque OR "capital de giro" OR financ* OR "prazo de pagamento" OR ROCE OR "desempenho financeiro" OR "gestão de ativos" OR "gestão de investimento" OR "margem de lucro" OR "rotatividade de ativos" OR "ciclo de caixa" OR "redução de custo" OR economia)</p> <p>"gestão da cadeia de suprimentos" AND (índice OR desempenho OR indicador OR ROI OR "fluxo de caixa" OR Ebitda OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR estoque OR "capital de giro" OR financ* OR "prazo de pagamento" OR ROCE OR "desempenho financeiro" OR "gestão de ativos" OR "gestão de investimento" OR "margem de lucro" OR "rotatividade de ativos" OR "ciclo de caixa" OR "redução de custo" OR economia)</p>
- Scopus - Web of Science	<p><i>procurement</i> AND (<i>index</i> OR <i>performance</i> OR <i>indicator</i> OR ROI OR "Cash flow" OR Ebitda OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR warehouse OR "working capital" OR financ* OR "payment term" OR ROCE OR "financial performance" OR "asset management" OR "asset investment" OR "profit margin" OR "asset turnover" OR "cash cycle" OR stock OR "cost reduction" OR saving)</p> <p>"Supply chain management" AND (<i>index</i> OR <i>performance</i> OR <i>indicator</i> OR ROI OR "Cash flow" OR Ebitda OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR warehouse OR "working capital" OR financ* OR "payment term" OR ROCE OR "financial performance" OR "asset management" OR "asset investment" OR "profit margin" OR "asset turnover" OR "cash cycle" OR stock OR "cost reduction" OR saving)</p> <p>"purchasing" AND (<i>index</i> OR <i>performance</i> OR <i>indicator</i> OR ROI OR "Cash flow" OR Ebitda OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR warehouse OR "working capital" OR financ* OR "payment term" OR ROCE OR "financial performance" OR "asset management" OR "asset investment" OR "profit margin" OR "asset turnover" OR "cash cycle" OR stock OR "cost reduction" OR saving)</p>
- ENANPAD - SIMPEP	<p>compras</p> <p>suprimentos</p>
- Encontro Brasileiro de Finanças	<p>compras OR suprimentos</p>

Fonte: elaboração própria.

Para consolidação e análise dos artigos oriundos da base do Scielo, Scopus e Web of Science, foi utilizada a ferramenta StArt (*State of the Art through Systematic Review*). Segundo Hernandez et al. (2012), o StArt fornece suporte para as atividades do processo de RSL.

A primeira etapa consiste no pesquisador fazer a busca manualmente, através dos mecanismos de busca cadastrados no protocolo. O resultado da busca em cada base deve ser exportado como um arquivo BibTex e importado para o StArt, que possui uma árvore hierárquica com os estágios do processo a serem seguidos. Algumas informações desta árvore são preenchidas dinamicamente, conforme o pesquisador define no protocolo, ou conforme as etapas do processo são executadas. Dessa forma, ajuda o pesquisador a manter as informações atualizadas e consistentes. O protocolo utilizado no StArt para a presente pesquisa se encontra no Quadro 6.

Quadro 6: Protocolo do StArt da Revisão Sistemática da Literatura.

PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	
Título	O processo de Compras e o desempenho financeiro da empresa
Pesquisadora	Mônica Georgino
Descrição	Identificar os trabalhos presentes na literatura com foco no processo de Compras e desempenho financeiro
Questão	Como o processo de Compras impacta o desempenho financeiro de uma empresa?
Objetivo	Identificar quais os elementos e atividades, que estão sob a responsabilidade do processo de Compras, que impactam o desempenho financeiro de uma empresa sucroenergética
Objetivos secundários	Identificar na literatura os elementos e atividades do processo de Compras que impactam o desempenho financeiro da empresa; Identificar na literatura os indicadores financeiros com os quais o processo de Compras contribui
Resultados	Espera-se encontrar artigos que fundamentem a importância do processo de Compras no desempenho financeiro da empresa
Palavras-chave	compras, índice, desempenho, ROI, fluxo de caixa, Ebitda, EVA, ROA, ROE, ROACE, estoque, financ*, prazo de pagamento, ROCE, desempenho financeiro, gestão de ativos, gestão de investimento, redução de custo, economia, gestão da cadeia de suprimentos, capital de giro, margem de lucro, rotatividade de ativos, ciclo de caixa, <i>procurement, index, performance, indicator, Cash flow, warehouse, working capital, payment term, financial performance, asset management, asset investment, profit margin, asset turnover, cash cycle, stock, cost reduction, saving, supply chain management</i>
Critério para seleção das bases de dados	Qualidade e com foco em gestão da operação, engenharia de produção e finanças
Idiomas	Inglês e Português

Quadro 6 – continuação...

PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	
Bases de dados	Web of Science, Scopus e Scielo
Critérios de seleção	Disponibilidade, tipo de documento, data de publicação, livros foram excluídos, revistas e simpósios de qualidade
Avaliação quantitativa	Baseada nas <i>strings</i> de busca encontradas no título
Avaliação qualitativa	Baseada nos objetivos da pesquisa
Síntese	Análise bibliográfica dos artigos selecionados apresentados em gráficos e tabelas.

Fonte: elaboração própria.

Além dos artigos identificados nessas bases buscadas, outros 10 artigos foram incorporados à RSL ao longo das leituras dos artigos selecionados, pois alguns tinham referências que, lidas integralmente, mostraram-se valiosas para a revisão porque se entendeu serem pertinentes ao tema desta pesquisa. Essa técnica se chama *backward* e tem como propósito adicionar artigos derivados da leitura dos artigos que constaram na RSL. Segundo Vom Brocke et al. (2015), essa inclusão se torna essencial para compor a revisão quando a pesquisa de palavras-chave não identificou e também porque torna a RSL robusta e com confiança no momento de finalizá-la.

2.1.3 Estágio de Disseminação da Revisão Sistemática da Literatura

Após a busca em cada base, foram verificados casos de artigos em duplicidade para retirá-los da base. Em segundo lugar, leu-se o título e o resumo de cada artigo, e aqueles que não contribuía para o tema da pesquisa foram retirados, ou seja, artigos que no título ou no resumo não correlacionava nenhum elemento ou atividade do processo de Compras com o desempenho financeiro da empresa, ou ainda artigos que não exploravam o processo de Compras como contribuinte do desempenho financeiro. Em terceiro lugar, a leitura da introdução e da conclusão e, novamente, foram retirados os que não agregariam conhecimento à pesquisa.

Uma informação importante é que essas três primeiras etapas foram realizadas no StArt, que deu suporte ao processo de RSL. Em quarto lugar, a leitura completa, com isso 13 artigos foram identificados como críticos à questão de pesquisa e, por último, foram

adicionados mais 10 artigos designados como relevantes na técnica de *backward*. Esses 23 artigos compuseram a RSL da presente pesquisa, contribuindo para o conhecimento e criação de uma melhor compreensão de como o processo de Compras, através dos seus elementos e atividades, impacta o desempenho financeiro da empresa. O Quadro 7 apresenta os artigos selecionados através da RSL e utilizados na pesquisa.

Quadro 7: Artigos selecionados através da RSL e utilizados na pesquisa.

BASE	TERMOS DE BUSCA	NÚMERO DO INSTRUMENTO DE BUSCA
- Scielo - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	compras AND (índice OR desempenho OR indicador OR ROI OR "fluxo de caixa" OR Ebitda OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR estoque OR "capital de giro" OR financ* OR "prazo de pagamento" OR ROCE OR "desempenho financeiro" OR "gestão de ativos" OR "gestão de investimento" OR "margem de lucro" OR "rotatividade de ativos" OR "ciclo de caixa" OR "redução de custo" OR economia)	1
	"gestão da cadeia de suprimentos" AND (índice OR desempenho OR indicador OR ROI OR "fluxo de caixa" OR Ebitda OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR estoque OR "capital de giro" OR financ* OR "prazo de pagamento" OR ROCE OR "desempenho financeiro" OR "gestão de ativos" OR "gestão de investimento" OR "margem de lucro" OR "rotatividade de ativos" OR "ciclo de caixa" OR "redução de custo" OR economia)	2
- Scopus - Web of Science	<i>procurement</i> AND (<i>index</i> OR <i>performance</i> OR <i>indicator</i> OR ROI OR <i>Cash flow</i> OR <i>Ebitda</i> OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR <i>warehouse</i> OR " <i>working capital</i> " OR financ* OR " <i>payment term</i> " OR ROCE OR " <i>financial performance</i> " OR " <i>asset management</i> " OR " <i>asset investment</i> " OR " <i>profit margin</i> " OR " <i>asset turnover</i> " OR " <i>cash cycle</i> " OR <i>stock</i> OR " <i>cost reduction</i> " OR <i>saving</i>)	3
	" <i>Supply chain management</i> " (<i>index</i> OR <i>performance</i> OR <i>indicator</i> OR ROI OR <i>Cash flow</i> OR <i>Ebitda</i> OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR <i>warehouse</i> OR " <i>working capital</i> " OR financ* OR " <i>payment term</i> " OR ROCE OR " <i>financial performance</i> " OR " <i>asset management</i> " OR " <i>asset investment</i> " OR " <i>profit margin</i> " OR " <i>asset turnover</i> " OR " <i>cash cycle</i> " OR <i>stock</i> OR " <i>cost reduction</i> " OR <i>saving</i>)	4
	<i>purchasing</i> (<i>index</i> OR <i>performance</i> OR <i>indicator</i> OR ROI OR <i>Cash flow</i> OR <i>Ebitda</i> OR EVA OR ROA OR ROE OR ROACE OR <i>warehouse</i> OR " <i>working capital</i> " OR financ* OR " <i>payment term</i> " OR ROCE OR " <i>financial performance</i> " OR " <i>asset management</i> " OR " <i>asset investment</i> " OR " <i>profit margin</i> " OR " <i>asset turnover</i> " OR " <i>cash cycle</i> " OR <i>stock</i> OR " <i>cost reduction</i> " OR <i>saving</i>)	5
- ENANPAD - SIMPEP	compras	6
	suprimentos	7
- Encontro Brasileiro de Finanças	compras OR suprimentos	8

Fonte: elaboração própria.

De forma consolidada, algumas análises foram realizadas com os 23 artigos finais com o propósito de identificar correlações e volumetria entre eles. O Quadro 8 mostra as palavras-chave dos 23 artigos finais e a quantidade de vezes que cada palavra foi utilizada como palavra-chave. No total, 63 palavras-chave foram identificadas nos 23 artigos, sendo as mais utilizadas: “*Supply chain management*”, “*Purchasing*”, “*Performance*”, “*Information sharing*” e “*firm performance*”, “*firm performance*”, “*Strategic purchasing*”, “*Buyer-supplier relationships*”, “*Supply management*”.

Quadro 8: Palavras-chave identificadas nos artigos finais da RSL.

PALAVRA-CHAVE	QUANTIDADE	PALAVRA-CHAVE	QUANTIDADE
<i>Supply chain management</i>	9	Planejamento de compras	1
<i>Purchasing</i>	3	<i>Collaboration</i>	1
<i>Performance</i>	3	<i>Procurement</i>	1
<i>Information sharing</i>	2	<i>IT capability</i>	1
<i>Firm performance</i>	2	<i>Business performance</i>	1
<i>Strategic purchasing</i>	2	<i>Latin America</i>	1
<i>Buyer-supplier relationships</i>	2	<i>Purchasing maturity model</i>	1
<i>Supply management</i>	2	<i>Management commitment</i>	1
<i>Purchasing and supply management</i>	1	Relacionamento comprador-fornecedor	1
<i>Supplier relations</i>	1	<i>Moral motives</i>	1
Sistema de avaliação de fornecedores	1	<i>Robust optimization</i>	1
Compras	1	<i>Motives</i>	1
<i>Process management</i>	1	<i>Service supply chain</i>	1
<i>Critical success factors</i>	1	<i>Multiple raters</i>	1
<i>Relational capabilities</i>	1	<i>Small and medium enterprises</i>	1
<i>Customer orientation</i>	1	<i>Partnership</i>	1
<i>Collaborative advantage</i>	1	<i>Strategic management</i>	1
<i>Data envelopment analysis</i>	1	<i>Supply chain partners</i>	1
<i>Performance outcomes</i>	1	<i>Strategic sourcing</i>	1
<i>Environmental management</i>	1	<i>Business plan</i>	1
Produção sob encomenda	1	<i>Supplier development</i>	1
<i>Environmental sustainability</i>	1	<i>Business process management</i>	1
<i>Quality management</i>	1	<i>Supply chain collaboration</i>	1
<i>E-procurement</i>	1	<i>Business environment</i>	1
<i>Sales and operations planning</i>	1	<i>Performance measures</i>	1
<i>Financial performance</i>	1	<i>Survey research</i>	1
<i>SSCM research framework</i>	1	Suprimentos	1
<i>Buyer performance</i>	1	<i>Performance contingency</i>	1
<i>Structural equation modeling</i>	1	<i>Value-based management</i>	1
<i>Fuzzy-AHP</i>	1	<i>Performance drivers</i>	1
<i>Company performance</i>	1	<i>Performance measurement</i>	1
Indicadores de desempenho	1		

Fonte: elaboração própria.

Outra análise realizada com os artigos finais foi em quais *Journals* os artigos foram publicados e em quais quantidades. Foram três *Journals* que apresentaram mais de uma publicação, são eles: *International journal of operations & production management*, *Journal of Operations Management*, *International journal of production economics*. No Quadro 9 encontra-se a lista completa e a quantidade de artigos em cada *Journal*.

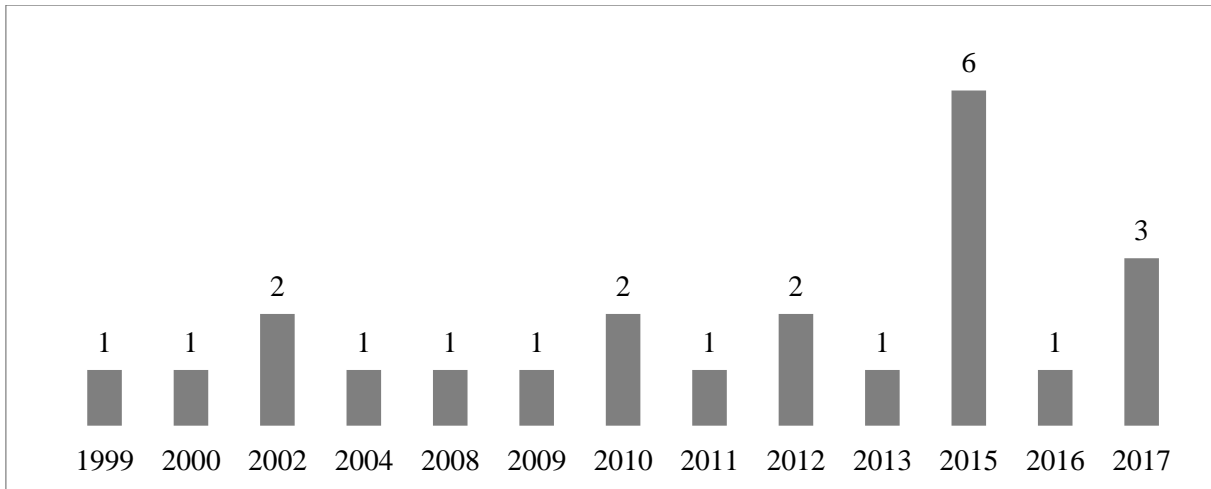
Quadro 9: *Journal* em que os artigos finais da RSL foram publicados.

<i>JOURNAL</i>	QUANTIDADE
<i>International journal of operations & production management</i>	3
<i>Journal of Operations Management</i>	3
<i>International journal of production economics</i>	2
<i>Journal of business research</i>	1
Revista Eletrônica de Administração	1
<i>Iimb management review</i>	1
<i>International journal of information management</i>	1
<i>Institute for Supply Management</i>	1
<i>International journal of logistics management</i>	1
<i>Journal of manufacturing technology management</i>	1
<i>European journal of operational research</i>	1
<i>Journal of supply chain management</i>	1
<i>Supply chain management review</i>	1
Simpósio de Engenharia de Produção	1
<i>Supply chain management-an international journal</i>	1
<i>Journal of Business Ethics</i>	1
<i>Computers & industrial engineering</i>	1
<i>Journal of business & industrial marketing</i>	1

Fonte: elaboração própria.

Analisando o histórico das publicações, dos 23 artigos selecionados na RSL, mais da metade (13 artigos) foram publicados a partir de 2012, isso demonstra a contemporaneidade do assunto. Cabe ressaltar que para a coleta sistemática dos artigos o período inicial considerado foi janeiro de 2008, sendo que ao final da RSL obtivemos cinco artigos selecionados anteriores a 2008, que foram artigos resultantes da consulta do *backward* e das bases extras. A Figura 3 apresenta o histórico de publicação dos artigos.

Figura 3: Ano de publicação e quantidade dos artigos selecionados na RSL.



Fonte: elaboração própria.

2.2 Método de estudo de caso

Para fornecer uma visão mais abrangente do problema, explorando-o em profundidade, utilizou-se como método o estudo de caso.

Embora tenham sido identificados na RSL estudos empíricos que tenham como tema Compras e os impactos financeiros, não foi identificado um trabalho com o integral entendimento e explicação da relação do processo de Compras e melhoria do desempenho financeiro da empresa. Enquanto a literatura abordou mais a GCS e estudos empíricos de *survey*, utilizaremos o método de estudo de caso nesta pesquisa, o que permitiu obter uma compreensão mais profunda no relacionamento entre o processo de Compras e melhoria no desempenho financeiro da empresa.

Segundo Yin (2015) uma das características do estudo de caso é ser uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto do mundo real; conta com múltiplas fontes de evidência, para que os dados se convirjam; beneficia-se do desenvolvimento das proposições teóricas, realizadas anteriormente ao estudo de caso, para orientar a coleta e análise de dados. O autor ainda diz que as principais questões de pesquisa do estudo de caso são “como?” ou “por quê?”.

Outro fator que influenciou a escolha do método de estudo de caso foi a utilização de diversas fontes de evidências e ter acesso suficiente aos dados para o caso em estudo (seja acesso por meio de entrevistas com pessoas chave, revisar documentos ou registros e fazer

observações no campo) como tentativa de esclarecer o motivo das tomadas de decisões, como foram implantadas e quais os resultados obtidos, fazendo inferências relativas às relações causais entre as hipóteses e variáveis sob investigação (NACHAMIAS; NACHAMIAS, 1992; YIN, 2005; BARRATT; CHOI; LI, 2011).

Autores como Eisenhardt (1989), Yin (1989) e Gummesson (1991) há muito tempo advogam a favor da construção de teorias embasadas no método do estudo de caso. Nesse mesmo sentido, Bonoma (1985) acreditava que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Aliado a isso, optou-se pela interpelação qualitativa, no qual concede informações sob o ponto de vista dos indivíduos e a interpretação do ambiente da problemática (MIGUEL ET AL., 2012). Para finalizar, o estudo de caso pode levar a novas e criativas ideias, desenvolvendo novas teorias e alta validade para os profissionais que serão os usuários finais da pesquisa, segundo Stuart (2002), devido a sua riqueza observacional, o estudo de caso também permite refutações e extensões de conceitos.

Especificamente sobre um estudo de caso único, Yin (2015) apresenta várias justificativas para um estudo de caso único, entre elas destacam-se: que o pesquisador tenha acesso ao estudo empírico previamente inacessível; captar as circunstâncias e as condições relacionais ao que foi descoberto na teoria; determinar se as proposições são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante.

2.2.1 Protocolo do estudo de caso

O protocolo para o estudo de caso contém mais do que os instrumentos de pesquisa, contém procedimentos e regras gerais que devem ser usadas e é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade do estudo de caso e verificar se todos os tópicos foram abordados (VOSS; JOHNSON; GODSELL, 2015; YIN, 2015). Para esse trabalho, foi utilizado o protocolo descrito com mais detalhes no Quadro 10.

Quadro 10: Protocolo de pesquisa.

VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO	
Pergunta da pesquisa	Como o processo de Compras impacta o desempenho financeiro de uma empresa?
Objetivos da pesquisa	Identificar quais são os elementos e atividades, sob a responsabilidade do processo de Compras, que podem impactar no desempenho financeiro de uma empresa sucroenergética, através da visão dos seus gestores de Compras e Finanças
Base teórica	Teoria baseada em 3 constructos: Compras, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Resultados Financeiros
Empresa a ser estudada	Empresa líder do setor sucroenergético
Procedimento das entrevistas	Entrevistas semiestruturadas na área de Compras e de Finanças (coordenadores, gerentes e diretores)
Recursos	Entrevistas transcritas e analisadas juntamente com as anotações do entrevistado e acesso aos documentos da empresa
COLETA DE DADOS	
Procedimento de coleta de dados	Coleta de dados primários obtidos nas entrevistas, observações e documentos
Explicação da análise de dados	Explica como os dados foram analisados (a ser explorado no Capítulo 4)
Documentação	Todas as informações necessárias no processo de pesquisa estão devidamente documentadas
QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO	
Comparação de padrões	Comparação entre o que foi identificado nos estudos anteriores (teoria) e o que foi identificado nas entrevistas
ANÁLISE DOS DADOS E RELATÓRIO FINAL	
Discussão dos resultados	Compara o padrão observado no estudo de caso com os de estudos anteriores. O que foi identificado no estudo de caso que não foi encontrado na teoria?

Fonte: elaboração própria.

2.2.2 Seleção do caso

O Brasil se destaca como maior produtor mundial de cana-de-açúcar. A safra 2018/19 produziu 620,44 milhões de toneladas, apresentando redução de 2% em relação à safra anterior (CONAB, 2019), a produção de açúcar atingiu 29,04 milhões de toneladas (redução de 23,3% frente à safra passada), já a produção de etanol foi de 33,14 bilhões de litros (aumento de 21,7% em relação ao ano anterior). Cerca de 64% da produção nacional está

concentrada nos estados de São Paulo e Minas Gerais. O setor emprega mais de 840 mil pessoas e possui mais de 70 mil fornecedores independentes de cana-de-açúcar (UNICA, 2018).

Em 2017 o setor sucroenergético representou 6,9% do PIB do agronegócio brasileiro (CEPEA, 2018), seus principais produtos são: açúcar, etanol e bioenergia. Diante disso, obteve-se acesso a uma empresa líder do segmento sucroenergético no Brasil, com faturamento maior de R\$ 100 bilhões. A empresa foco possui uma área de Compras estruturada, com mais de 120 colaboradores, 140 mil itens cadastrados e cerca de quatro mil fornecedores cadastrados, no qual é responsável pelas aquisições de materiais, serviços e equipamentos da área agrícola, industrial (*downstream* e *upstream*) bem como as Compras corporativas da empresa. É importante esclarecer que as aquisições de cana-de-açúcar não ficam sob responsabilidade da área de Compras nesta empresa do estudo de caso, pois entende-se que a matéria-prima é algo muito específico e que precisa ter conhecimento técnico profundo.

Cerca de 50% da moagem de cana-de-açúcar dessa empresa é proveniente de fornecedores (produtores de cana-de-açúcar), por isso existe uma área na empresa, distinta de Compras, que negocia a matéria-prima. É relevante compartilhar que o valor total negociado pela área de Compras de materiais, serviços e equipamentos (foco deste estudo) e a área de Compras de cana-de-açúcar são bem próximos, cerca de R\$ 4 bilhões/ano. Com isso, a representatividade do que é negociado pela área de Compras, é de 4,7% sobre o custo do produto vendido, enquanto que a área que negocia a matéria-prima (cana-de-açúcar) é de 4,1%.

2.2.3 Coleta de dados

Em um estudo de caso único pode-se realizar várias entrevistas para permitir a triangulação das informações, assim protege as conclusões do pesquisador sobre um único viés e reduz a generalização (VOSS; JOHNSON; GODSELL, 2015).

Por isso, no presente estudo de caso, foram realizadas entrevistas por meio de questionários estruturados com diferentes informantes: um grupo de informantes da área de Compras e outro da área de Finanças (coordenadores, gerentes e diretor de cada área). As pessoas entrevistadas foram identificadas como informantes chaves, pois são familiarizadas com o cargo que exercem, com a empresa e concordaram em participar da pesquisa. Uma

carta convite (Apêndice A) foi enviada aos entrevistados que foram objetos de estudo (esse tema será aprofundado na Seção 3.2).

Duas entrevistas-teste foram realizadas, uma com um dos gerentes de Compras, em julho de 2018, e outra com um coordenador de Finanças, em agosto de 2018. O propósito dessas entrevistas-teste foi validar as perguntas, os conceitos abordados e o tempo de duração. Em seguida, as entrevistas oficiais, que foram oito no total, realizaram-se em março de 2019 na empresa, individualmente e com duração média de 51 minutos. Segundo Yin (2015), o momento em que o entrevistador sabe que coletou dados suficientes no estudo de caso, é (1) quando ele tem evidência confirmatória de duas ou mais diferentes fontes sobre os principais tópicos explorados e (2) as evidências já coletadas contribuem sobre as hipóteses ou problemas mapeados inicialmente. Neste caso, na oitava entrevista, o pesquisador entendeu que havia evidências suficientes para dar continuidade ao passo seguinte do trabalho.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas pelo pesquisador, que também fez uso de anotações ao longo das entrevistas para documentar seus pensamentos, suas impressões e rascunhar pré-conclusões e triangulação das informações. Nesta fase, a pesquisadora também examinou os documentos disponíveis para verificar se as informações das entrevistas eram suportadas pelos mesmos.

2.2.4 Questionário do estudo de caso

Um formato comumente utilizado na condução das entrevistas é o modelo de funil: começando com perguntas amplas e abertas e, na medida em que a entrevista avança, as perguntas tornam-se mais específicas, e as perguntas mais detalhadas vêm por último (VOSS; JOHNSON; GODSELL, 2015). Ao longo das entrevistas, a pesquisadora também incentivou os entrevistados a compartilharem outros pontos pertinentes ao assunto caso não fossem abordados no questionário.

O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice B. O Quadro 11 apresenta a associação entre as questões presentes no roteiro das entrevistas e os tópicos a serem identificados.

Quadro 11: Relação entre as questões dos roteiros de entrevista e os tópicos a serem identificados.

TÓPICOS A SEREM DISCUTIDOS	ROTEIRO DE ENTREVISTA	QUESTÕES
Entendimento das responsabilidades e desafios do processo de Compras e dos entrevistados	Roteiro 1 - área de Compras	1, 2
Entendimento do processo de Compras sobre o desempenho financeiro na empresa		3, 4, 5, 6, 7, 8
Entendimento do relacionamento entre o processo de Compras e Finanças		9, 10
Entendimento das responsabilidades e desafios da área de Finanças e dos entrevistados	Roteiro 2 - área de Finanças	1
Entendimento do processo de Compras sobre o desempenho financeiro na empresa		2, 3, 4, 5, 6
Entendimento do relacionamento entre o processo de Compras e Finanças		7, 8, 9

Fonte: elaboração própria.

3 O PROCESSO DE COMPRAS E OS RESULTADOS FINANCEIROS DE UMA EMPRESA

Este capítulo tem como objetivo explorar os resultados da RSL e está dividido em três tópicos de discussão, relacionados à revisão de literatura, quais sejam:

- 1) O processo de Compras na Gestão da Cadeia de Suprimentos: apresenta a síntese da RSL e identifica os elementos e as atividades que permeiam o processo de Compras na GCS;
- 2) Os indicadores financeiros da empresa: apresenta os indicadores financeiros e as aplicações das Finanças Corporativas;
- 3) A integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros: apresenta a relação entre o processo de Compras e os resultados financeiros da empresa identificados na literatura até o momento.

3.1 O processo de Compras e os indicadores financeiros

3.1.1 O processo de Compras

O *The Chartered Institute of Purchasing & Supply* (2017) definiu a função Compras como uma “gestão do negócio que assegura a identificação, o abastecimento, o acesso e a gestão dos recursos externos que uma organização necessita ou pode necessitar para cumprir os seus objetivos estratégicos”.

Há algum tempo a literatura sustenta que o processo de Compras tem um papel de maior integração, com relações interfuncionais mais fortes e que é necessário o envolvimento da alta gerência, ou seja, que o processo de Compras não pode ser gerenciado isoladamente (KRALJIC, 1983). Carr e Smeltzer (1997) afirmaram que o objetivo da função do processo de Compras estratégicas é apoiar todo o esforço da empresa para atingir suas metas de longo prazo.

De acordo com Brum (2018), o processo de Compras tem que ser capaz de não somente interagir, mas sim de integrar a Cadeia de Suprimentos da empresa, de forma a monitorar sua dinâmica e converter toda a inteligência gerada a partir desta gestão em ações

que gerem valor para a organização. O autor define que o processo de Compras tem por responsabilidade:

- Planejar integralmente as aquisições a partir do entendimento das demandas de curto, médio e longo prazo e efeito nos estoques;
- Orçar a aquisição não somente do entendimento de suas especificações técnicas, mas também com as metas de gastos, prazo de fornecimento e regras de estoque estabelecidas;
- Analisar e negociar os orçamentos recebidos envolvendo áreas impactadas;
- Realizar a aquisição do bem ou serviço e, por fim, administrar os contratos através dos parâmetros pré-definidos.

3.1.2 O processo de Compras e seus elementos

Ao longo da RSL foram identificados 12 elementos que estão inseridos ao longo de todo o processo de Compras e na sua interface com parceiros, ou seja, elementos que trazem o viés de que o processo de Compras não tem exclusivamente o poder de decisão e que, de certa forma, contribui para o desempenho financeiro da empresa, são eles: colaboração, compromisso da alta administração, confiança, estrutura de compras, gestão de riscos, gestão de talentos, gestão sustentável, informação compartilhada e comunicação, inovação, *lead time*, planejamento de longo prazo e tecnologia da informação.

A palavra “elementos” será utilizada neste trabalho baseado na RSL. Os autores dos 23 artigos finais da RSL utilizaram os seguintes termos: *constructs, drivers, efforts, factors, indicators, items, key elements, management axis*, mecanismos, *practices, process, variable*. Posto isto, a partir de uma tradução interpretativa, definiu-se a palavra “elementos”. Esses elementos estão apresentados no Quadro 12 e serão descritos na sequência.

Quadro 12: Elementos presentes no processo de Compras que impactam o desempenho financeiro da empresa, ambos oriundos da RSL.

ELEMENTO AUTOR	Colaboração	Compromisso da alta Administração	Confiança	Estrutura de Compras	Gestão de Riscos	Gestão de Talentos	Gestão Sustentável	Informação Compartilhada e Comunicação	Inovação	Lead time	Planejamento Longo Prazo	Tecnologia da Informação
	Clayton (2000)									✓	✓	
Ellram e Liu (2002)												✓
Chen, Paulraj e Lado (2004)								✓			✓	
Saranga e Moser (2010)				✓								
Cao e Zhang (2011)	✓											
Cho et al. (2012)												✓
Hahn e Kuhn (2012)										✓		
Foerstl et al. (2013)						✓			✓	✓		
Kim, Suresh e Kocabasoglu-Hillmer (2015)												✓
Kumar, Singh e Shankar (2015)		✓						✓			✓	✓
Lai, Wong e Lam (2015)							✓					
Okongwu, Brulhart e Moncef (2015)						✓		✓	✓			
Ubeda, Alsua e Carrasco (2015)												✓
Peng et al. (2016)												✓
Chen e Kitsis (2017)	✓		✓		✓			✓				
Paulraj, Chen e Blome (2017)							✓					
Pradabwong et al. (2017)								✓				
Total de citações	2	1	1	1	1	2	2	5	3	3	2	8

Fonte: elaboração própria.

Segundo Cao e Zhang (2011) a **colaboração** ocorre quando todos os envolvidos da CS compreendem que seus próprios objetivos estão satisfeitos com a realização dos objetivos da CS. Adicionalmente, outros pontos que os autores abordam são: as decisões devem ser sincronizadas para realizar a operação, o compartilhamento de recursos (seja instalação, equipamentos ou tecnologia) e a criação conjunta de conhecimento. Quando a empresa trabalha juntamente com seus parceiros da CS e identificam o que os clientes desejam, descobrem novos mercados, procuram e adquirem novos conhecimentos relevantes. Para

Fawcett et al. (2008), a colaboração na CS está na capacidade de trabalhar além das fronteiras organizacionais para construir e gerenciar processos exclusivos de valor agregado.

Ao longo do processo de Compras, o **compromisso da alta administração** é fornecer recursos e apoio financeiro suficiente para construir um sistema de sucesso e engajar todos os envolvidos. Complementando, o apoio da alta administração garantirá que a implementação da GCS tenha alta prioridade dentro da organização e que receberá os recursos e atenção necessários (KUMAR; SINGH; SHANKAR, 2015).

O compartilhamento de informações estratégicas sensíveis depende da **confiança** no relacionamento, por outro lado, sem confiança, as pessoas não estão dispostas a mudar de comportamento. Confiança entre os membros da GCS garante que o que foi acordado será realizado (FAWCETT ET AL., 2015). Segundo Chen e Kitsis (2017) à medida que a confiança entre os membros da GCS cresce, aquele determinado produto ou serviço torna-se mais difícil de ser copiado pelos competidores. Dentro das práticas da GCS, o nível de confiança é uma das variáveis contextuais que influenciam o desempenho empresarial, assim como incerteza do mercado, natureza dos produtos e serviços e divergência estratégica (OKONGWU; BRULHART; MONCEF, 2015).

Com relação à **estrutura de Compras**, Saranga, Haritha e Moser (2010) defenderam que o número de compradores, o número de transações e o número de fornecedores são como direcionadores de desempenho, pois com um número correto de compradores a gestão será realizada de modo eficiente, assim como uma base enxuta de fornecedores contribuirá para a gestão dos mesmos. Segundo Andrade e Marçola (2009) a pontualidade no atendimento às requisições de Compras é um indicador de desempenho de fundamental importância, pois ele verifica o quão pontual é o atendimento do prazo solicitado nas requisições de compras que são recebidas em Compras até o fechamento do pedido com o fornecedor, impactando o atendimento do prazo e a redução dos níveis de estoque.

Chen e Kitsis (2017) alertaram que riscos podem ocorrer através de sanções governamentais, catástrofes ambientais e boicotes de consumidores, por exemplo. Por isso, a **gestão de riscos** faz parte da CS e de seus parceiros a fim de mitigar esses riscos. Analisando no âmbito de risco financeiro, parcerias bem-sucedidas da CS exigem que cada participante compartilhe ganhos e perdas de forma equitativa, e que os resultados da colaboração sejam benéficos para todos, com ganhos proporcionais ao risco e ao investimento (MANTHOU ET AL., 2004).

Na esfera da **gestão de talentos**, as organizações devem se preocupar além do recrutamento e seleção desses profissionais, mas principalmente com a retenção de talentos,

através das políticas de desenvolvimento, remuneração e treinamentos que podem ser conduzidos por especialistas internos e externos (ABREU, 2016; FOERSTL ET AL., 2013). A perspectiva de aprendizado e crescimento inclui como os recursos são desenvolvidos e gerenciados através do capital humano, capital de informação e capital organizacional (OKONGWU; BRULHART; MONCEF, 2015).

Destinada a estimular a proteção ao meio ambiente, o compartilhamento da informação de gestão ambiental é importante não apenas para coordenar uma CS e melhorar a reputação corporativa, mas também para atender aos regulamentos internacionais sobre proteção ambiental (LAI; WONG; LAM, 2015). Paulraj, Chen e Blome (2017) defenderam que a **gestão sustentável** da CS demonstra que o *design* de produto sustentável, o projeto de processo, e a colaboração para a sustentabilidade, do lado da oferta e da demanda, desempenham um papel central na melhoria ambiental e financeira da empresa.

A **informação compartilhada e a comunicação** contribuem para as práticas de aquisição, processamento, utilização e transferência de informações dos membros envolvidos no processo. Segundo Pradabwong et al. (2017), fornecem um sistema para reposicionar os benefícios e problemas encontrados quando ocorrem mudanças no processo dentro da CS, motiva os parceiros da CS a compartilhar esforços de colaboração, ao mesmo tempo em que buscam alinhar suas decisões individuais com os objetivos mútuos da CS.

Os parceiros das empresas e os fornecedores devem compartilhar informações relevantes, oportunas, precisas e completas; já a comunicação colaborativa deve ser regular, aberta e bidirecional, ter muitos canais diferentes para se comunicar, e os membros poderem influenciar as decisões de uns com os outros por meio de discussões (CAO; ZHANG, 2011). Corroborando, Chen e Kitsis (2017) defenderam que as empresas gerenciam os desafios de sustentabilidade da CS por meio de várias iniciativas e práticas, incluindo comunicação, colaboração, compartilhamento de informações, criação de confiança e gerenciamento de riscos.

Segundo Foerstl et al. (2013), de acordo com as funções de marketing e desenvolvimento de produto, o sucesso da estratégia da organização em geral pode ser definido em termos de melhoria de qualidade e **inovação** de produto, no qual o processo de Compras exerce um papel importante, pois numa seleção de fornecedores errados e incentivos errados a esses fornecedores, poderá resultar em efeitos prejudiciais no desempenho em termos de qualidade e inovação.

Sobre o *lead time* adequado ao processo de Compras, entende-se que a pontualidade no atendimento às requisições de Compras é um importante elemento porque verifica o quão

eficiente é ao processo (interno) de Compras para atender as requisições de Compras emitidas pela operação, o qual irá impactar no prazo de entrega final do produto ao cliente (ANDRADE; MARÇOLA, 2009). O cumprimento desse lead time pode ser um indicador de desempenho do processo de Compras.

O **planejamento de longo prazo** de Compras pode ser definido como um processo de avaliação, implementação e controle de importantes decisões de aquisição para cumprir os planos e metas de longo prazo de uma empresa (MONDINI ET AL., 2015). O processo de Compras com uma orientação estratégica, alinhada e convergindo com os objetivos gerais da empresa, que enfatiza a cooperação e a manutenção entre os membros, tem maior probabilidade de obter melhores desempenhos econômicos em comparação às firmas que não adotam a visão estratégica no processo de Compras (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; MONDINI ET AL., 2015).

De forma mais estrutural, o uso de **tecnologia da informação** como internet, intranet, pacotes de aplicativos de *software* e sistemas de apoio, pode ser aplicado para facilitar o fluxo entre os membros da CS (STANLEY ET AL., 2009; PENG ET AL., 2016), seja de informações, processos ou gestão. Como ferramenta, o *e-procurement* (aquisição eletrônica) oferece uma oportunidade de aumentar a competitividade, a rentabilidade e o gerenciamento das negociações e aquisições (PRESUTTI, 2003). Segundo Ubeda, Alsua e Carrasco (2015), a maturidade no processo de Compras contempla as atividades operacionais que passam a ser automatizadas.

3.1.3 O processo de Compras e suas atividades

Conjuntamente aos elementos do processo de Compras (apresentados no item 3.1.2), encontrou-se ao longo da RSL a existência de atividades específicas relacionadas ao processo de Compras. Neste estudo, entendem-se atividades do processo de Compras como atividades que são de responsabilidade do processo de Compras ou que Compras tem um maior poder de decisão. Foram identificadas oito atividades, são elas: analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar; gerenciar a demanda; gerenciar contratos; gerenciar pedidos; gerenciar relacionamento com fornecedores (GRF); reduzir os custos; *Strategic Sourcing* e *Total Cost of Ownership*. Essas atividades estão apresentadas no Quadro 13 e serão descritas na sequência.

Quadro 13: Atividades de responsabilidade do processo de Compras que impactam no desempenho financeiro, identificadas na RSL.

AUTOR \ ATIVIDADE	Analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar	Gestão da demanda	Gestão de Contratos	Gestão de Pedidos	Gestão de Relacionamento com Fornecedores	Redução dos Custos	Strategic Sourcing	Total Cost of Ownership
Ou et al. (2010)					✓			
Saranga e Moser (2010)					✓	✓		
Cho et al. (2012)		✓		✓	✓			
Hahn e Kuhn (2012)						✓		
Foerstl et al. (2013)	✓					✓		
Kim, Suresh e Kocabasoglu-Hillmer (2015)							✓	
Kumar, Singh e Shankar (2015)		✓			✓			
Okongwu, Brulhart e Moncef (2015)					✓			
Ubeda, Alsua e Carrasco (2015)		✓	✓		✓	✓		
Chen e Kitsis (2017)						✓		
Carr e Pearson (1999)					✓			
Clayton (2000)	✓				✓			
Carr e Pearson (2002)					✓			
Ellram e Liu (2002)	✓				✓	✓		✓
Chen, Paulraj e Lado (2004)					✓			
Terpend et al. (2008)					✓			
Andrade e Marçola (2009)		✓			✓	✓		
Mondini et al. (2015)					✓			
Total de citações	3	4	1	1	14	7	1	1

Fonte: elaboração própria.

Analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar depende de um modelo estratégico que amplia a análise tradicional dos custos considerando fatores estratégicos, tecnológicos e financeiros. O uso dessa estrutura, em conjunto com uma análise de custos, pode ajudar as empresas a tomar as decisões para posicioná-las num sucesso competitivo sustentado no futuro (WELCH; NAYAK, 1992). Para Fill e Visser (2000), a decisão de

terceirizar uma parte das atividades de uma organização é muitas vezes o resultado de uma iniciativa para obter eficiências potenciais nos custos de produção. Para Clayton (2000), a análise de fazer, comprar ou terceirizar tem que ser realizada antes mesmo de Compras receber a requisição de compra.

Gerenciar a demanda entende-se que é o volume de qual material ou serviço será adquirido para atingir os objetivos da organização. Atividades estratégicas, como, por exemplo, a previsão da demanda e análise do consumo, podem gerar significativa redução de custos e melhorar o desempenho financeiro (ÚBEDA; ALSUA; CARRASCO, 2015). Por outro lado, Clayton (2000) advertiu que a atividade de compra pode afetar o status do estoque. Quanto mais itens em estoque, significa que mais recursos financeiros foram gastos ou comprometidos, e que poderiam ter sido usados de forma mais benéfica em outras prioridades corporativas.

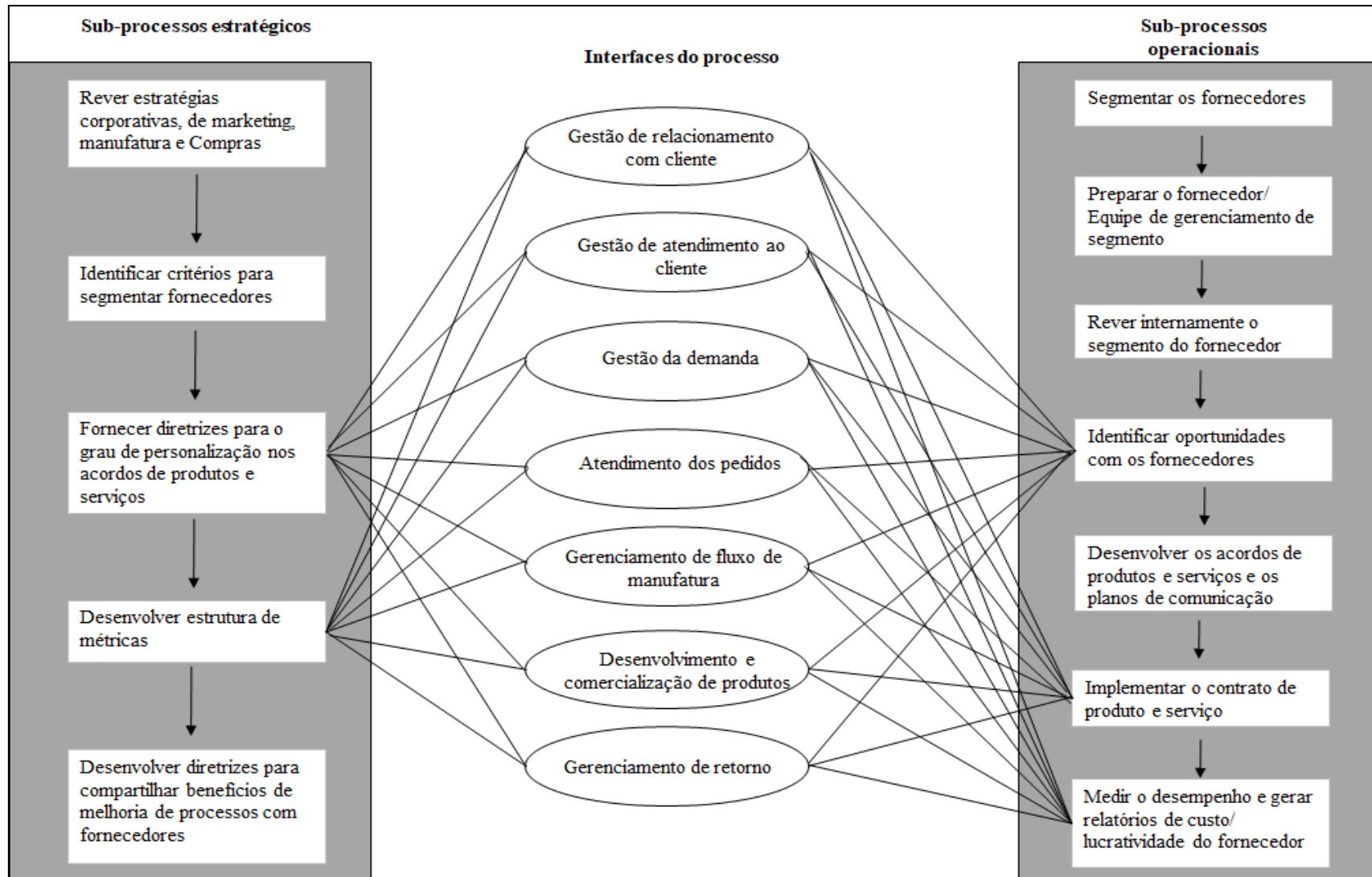
Uma estratégia comum no processo de Compras para mitigar o risco de fornecimento, é realizar um contrato com o fornecedor, implicando numa garantia de compra. A **gestão de contratos** existe justamente para os compradores identificarem qual o melhor modelo de contrato para determinada aquisição, segundo Fu (2015) o comprador pode realizar um contrato com flexibilidade, para se adaptar à mudança na demanda ou no preço, ou ainda negociar vários contratos de fornecimento para distribuir e equilibrar o risco da aquisição.

A **gestão de pedidos** é responsável por organizar a resposta dos pedidos processados, do seu recebimento até a entrega da ordem, atendendo às solicitações dos clientes e minimizando o custo total (CHO ET AL., 2012). Complementando, Lambert (2008) afirma que durante o atendimento do pedido a equipe precisa negociar os custos da solução com o cliente e o impacto no desempenho financeiro da empresa, de seus clientes e de seus fornecedores.

A **GRF** foi a atividade mais identificada na RSL, segundo Lambert e Enz (2016) a GRF faz parte da GCS, e anteriormente a GRF era nomeada como Compras (NOVACK; SIMCO, 1991; LAMBERT; COOPER, 2000; CROXTON ET AL., 2001).

Uma das funções do processo de Compras é estabelecer contratos com fornecedores para adquirir materiais e serviços (SLACK, 2002) e a GRF provém da estrutura de como esses relacionamentos com os fornecedores devem ser desenvolvidos e mantidos (LAMBERT, 2014). A Figura 4 apresenta a atividade de GRF dividida em processos estratégicos, no qual estabelece quais processos serão geridos (processos estratégicos) e os processos operacionais, responsável por realizar os processos estratégicos uma vez que já foram estabelecidos.

Figura 4: Processos estratégicos e operacionais da GRF.



Fonte: adaptado de Lambert (2014).

No caso dos processos estratégicos, um deles é segmentar a base de fornecedores entre aqueles que impactam diretamente no processo da empresa foco que, em caso de ausência do produto ou serviço, o processo poderá ser interrompido, por isso as relações interfuncionais são estreitas. Por outro lado, há também os fornecedores com uma relação mais tradicional, pois são fornecedores que não apresentam risco ao processo e podem ser substituídos facilmente.

Para realizar essa segmentação da base de fornecedores da empresa foco, Croxton et al. (2001) defenderam que primeiramente é necessário alinhar quais são as estratégias corporativas, as estratégias de produção e as estratégias do processo de Compras, para então identificar os produtos e serviços que são fundamentais para o melhor desempenho das organizações em curto e longo prazo.

Em segundo lugar, é necessário obter informações dos fornecedores, como, por exemplo: lucro do fornecedor, compatibilidade e sofisticação da implementação do processo do fornecedor, capacidade de produção, cultura de inovação e qualidade. Dessa forma, identificando quais são os fornecedores que estão aptos a ter um relacionamento com a organização, a GRF pode gerar impacto em toda a organização, através de uma relação ganha-ganha, onde ambas as partes se beneficiam. Para isso, é necessário: traçar métricas de interesse de ambas as partes, relacionar métricas de impacto na rentabilidade da empresa foco e na rentabilidade do fornecedor, compartilhar benefícios de melhoria dos processos.

Os processos operacionais da GRF são: realizar análise de rentabilidade de fornecedores, avaliar o crescimento potencial, identificar os produtos e serviços a serem comprados, rever criticamente a base de fornecedores, avaliar oportunidades de redução de custo, desenvolver e seguir o plano de implementação, reunir-se regularmente com os principais clientes, medir indicadores de lucro, rentabilidade e custos dos fornecedores e relatar desempenho.

Outra atividade identificada ao longo da RSL foi a **redução de custos**, que pode englobar negociação a baixos custos, negociar o preço e as condições de pagamento. Clayton (2000) afirmou que um elemento significativo do fluxo de caixa é as condições de pagamento do fornecedor. Ao negociar boas condições de pagamento com os fornecedores uma empresa pode criar um fluxo de caixa positivo (ELLRAM; LIU, 2002). O prazo médio de pagamento também é importante à preservação do caixa da empresa e à adequação ao fluxo de caixa previsto para o projeto, interligando os eventos de pagamento negociados na venda ao cliente e as saídas de caixa (ANDRADE; MARÇOLA, 2009).

O indicador relacionado à economia nas Compras, para, portanto, reduzir custos, tem como objetivo mensurar qual a contribuição da atividade do processo de Compras para a obtenção de vantagens econômicas, e o consequente impacto na margem de contribuição de determinado projeto ao comparar os valores de compra com a verba orçada para o projeto (ANDRADE; MARÇOLA, 2009).

A atividade de *Strategic Sourcing* é essencial para as empresas que praticam os princípios do gerenciamento da CS e essa atividade visa maximizar o valor do produto ou serviço ao cliente final permitindo gerar valor ao acionista (TALLURI; NARASIMHAN, 2004; ANDERSON; KATZ, 1998), contribuir para as empresas encontrarem vantagens competitivas (KIM; SURESH; KOCABASOGLU-HILLMER, 2015) e tomar decisões baseadas não apenas em custo, mas buscando oportunidades que tragam benefícios, valor agregado e parcerias de longa duração (PASQUALE, 2007).

Para isso, o *Strategic Sourcing* é composto por algumas etapas, entre elas: análise da solicitação de compra e da especificação técnica, definição do time multifuncional, avaliação dos contratos atuais, avaliação do mercado fornecedor e sua dinâmica, seleção dos fornecedores, definição das condições comerciais e da estratégia de negociação, tomada de decisão, contratação e implementação (PASQUALE, 2007; MURTA, 2017).

Para complementar, a atividade de *Total Cost of Ownership (TCO)* é uma das maneiras de reduzir o custo, pois considera as atividades e custos do fornecedor e do comprador sobre o ciclo de vida completo de um produto ou serviço ao longo de seu uso e não unicamente o valor da aquisição (ANDERSON; KATZ, 1998; ELLRAM, 2002).

3.2 Os indicadores financeiros da empresa

De acordo com Drucker (2001), uma instituição existe para cumprir uma finalidade e missão específica, para uma empresa comercial isso significa cumprir um desempenho econômico. Em linha com o desempenho econômico, uma empresa cria valor quando seus negócios geram um resultado acima da remuneração exigida pelos credores e acionistas, ou seja, quando o retorno do capital investido exceder os custos contratados e de seus financiamentos (ASSAF NETO; LIMA, 2009). Com isso, é fundamental gerenciar os recursos da empresa de forma a manter a saúde financeira e econômica para obter suas metas estabelecidas.

Segundo Assaf Neto (2014), a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um processo empresarial melhor e mais eficiente de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira se envolve tanto com a problemática de escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude. É nesse âmbito que as decisões financeiras, operacionais e de gestão gerenciam os recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa para alcançar seus objetivos.

Para mensurar e diagnosticar essa saúde financeira e econômica da empresa, índices de desempenho financeiro são analisados para avaliar seu desempenho geral e realizar decisões sobre sua competitividade e crescimento no mercado, além de comparar o desempenho de várias empresas. O Quadro 14 apresenta os indicadores financeiros normalmente utilizados pelas empresas.

Quadro 14: Indicadores de desempenho financeiro.

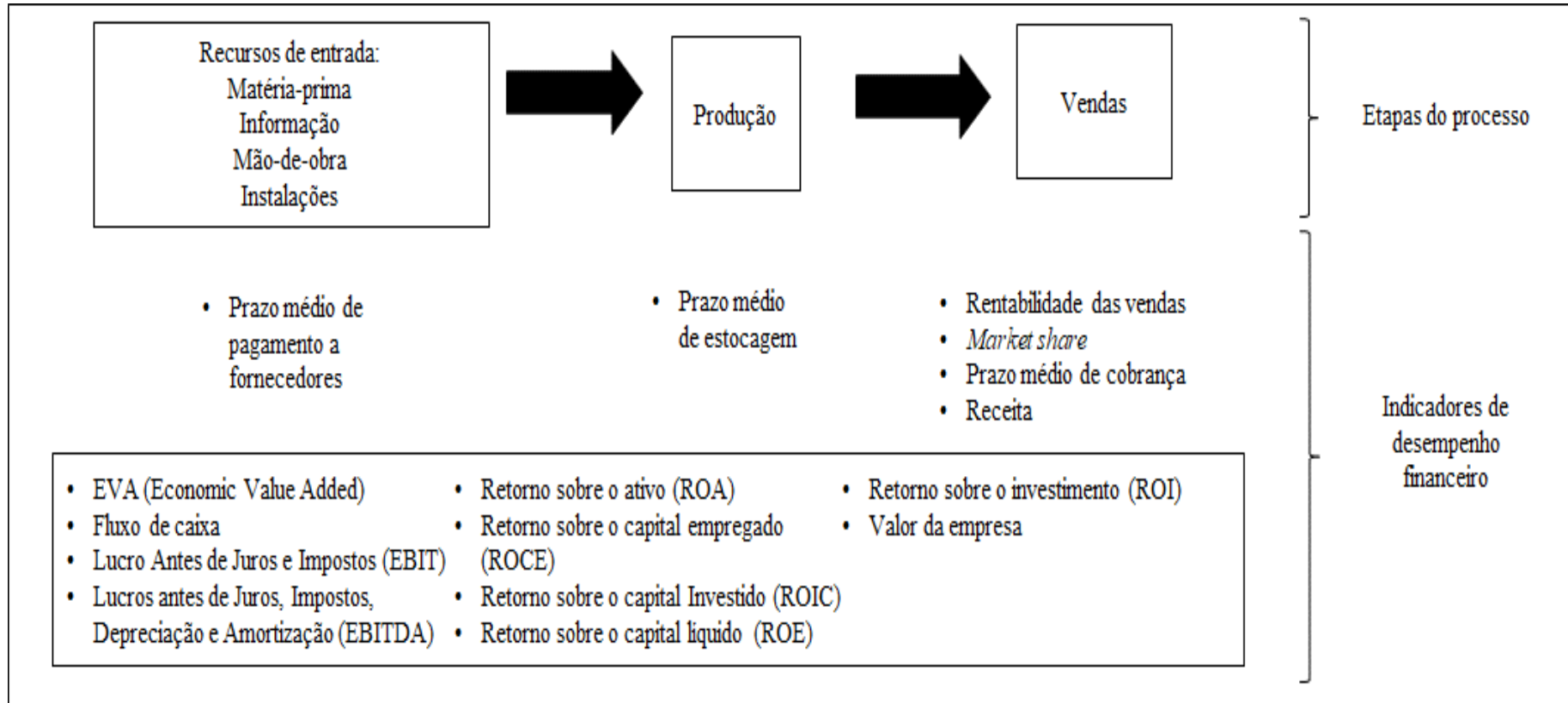
INDICADOR DE DESEMPENHO FINANCEIRO	DEFINIÇÃO
Custo de Estoque	Custo histórico de aquisição ou fabricação
EVA (<i>Economic Value Added</i>)	Lucro apurado após a dedução de todas as despesas e do custo de oportunidade do capital próprio
Fluxo de caixa	Medição da diferença entre as receitas do caixa e as despesas, demonstra a capacidade de pagamento da empresa
Lucro	Resultado das operações da empresa
Lucro Antes de Juros e Impostos (EBIT)	Resultado antes dos juros e dos impostos, equivale ao lucro operacional
Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)	Resultado antes dos juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização. Mede a capacidade de gerar recursos de caixa proveniente exclusivamente de sua atividade
<i>Market share</i>	Participação no mercado em que a empresa atua
Prazo médio de pagamento	Tempo médio (meses ou dias) que a empresa pagará as suas compras dos fornecedores
Retorno sobre o ativo (ROA)	Retorno produzido pelo total de aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos
Retorno sobre o capital líquido (ROE)	Retorno sobre os recursos aplicados na empresa por seus proprietários
Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno produzido pelo total dos recursos investidos pelos acionistas e credores
Valor da empresa	Resultado das entradas e saídas de caixa, ou seja, a riqueza líquida mantida no momento presente.

Fonte: elaboração própria, baseada em Assaf Neto (2014).

Para facilitar a visualização dos indicadores de desempenho financeiro ao longo do processo/operação da empresa, a Figura 5 ilustra um modelo simplista para descrever a operação e onde cada etapa dessa operação apresenta uma conexão mais acentuada com determinado indicador de desempenho financeiro.

Na primeira etapa do processo (recursos de entrada) é onde se negocia e adquire insumos para a produção, portanto, é o momento de negociação do prazo médio de pagamento aos fornecedores. Já na etapa de produção, as empresas calculam quanto, quando e qual tipo de material será necessário para atender a demanda das vendas, então é a etapa que tem mais influência sobre o prazo médio de estoque. Na etapa de vendas, se obtém melhor visibilidade e influência sobre os indicadores de rentabilidade das vendas, participação do mercado (*market share*), prazo médio de cobrança e receita da operação.

Figura 5: Etapas da produção correlacionadas aos indicadores de desempenho financeiro.



Fonte: elaboração própria, baseada em Slack, Chambers e Johnston (2001).

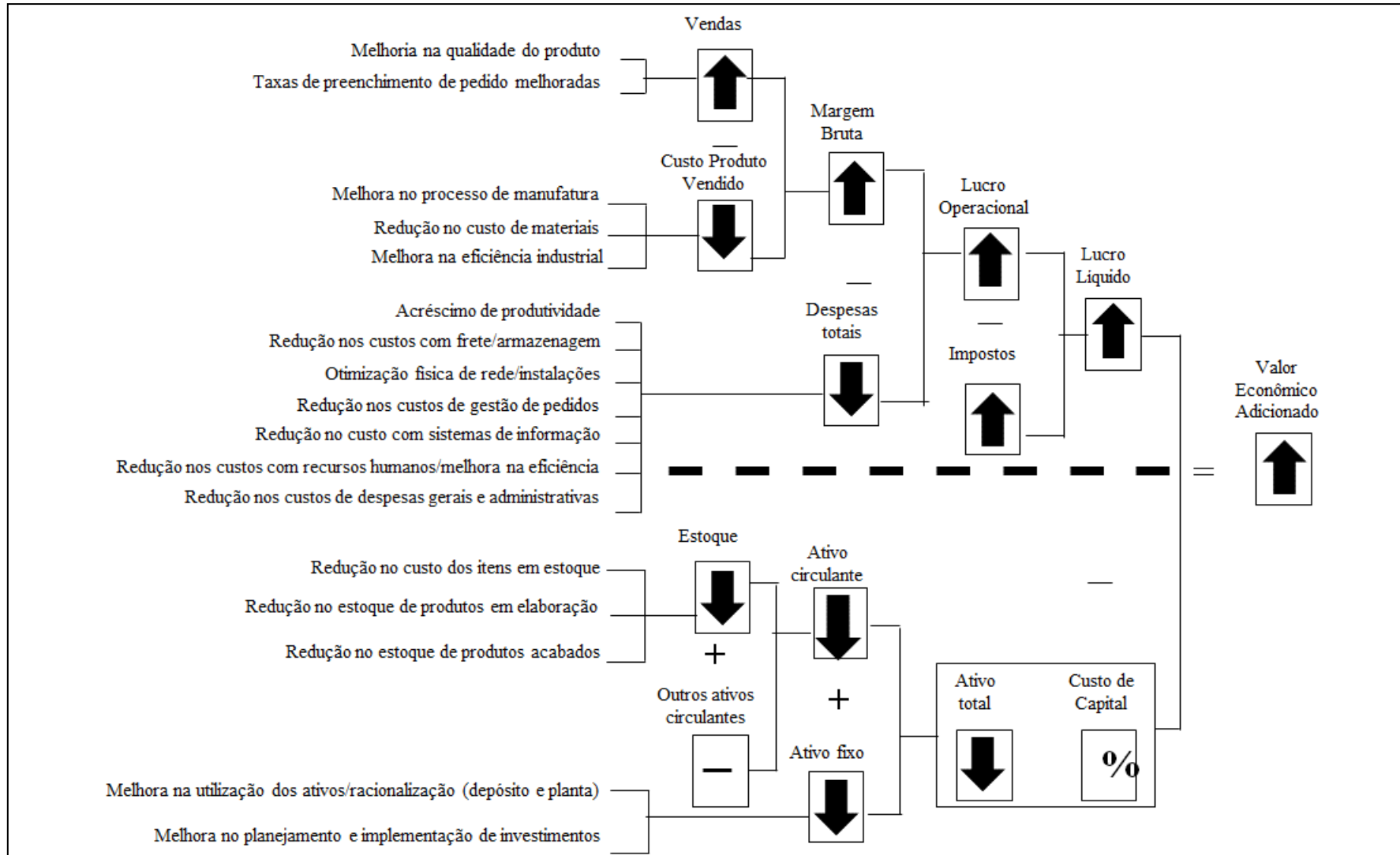
Com relação aos demais indicadores de desempenho financeiro identificados no Quadro 14, não podemos dizer que há uma etapa específica que intervém mais ou menos num determinado indicador. O caso do Fluxo de Caixa, por exemplo, para analisar esse indicador é necessário ter dados do recebimento efetivo das vendas, do pagamento a ser realizado aos fornecedores, do pagamento das despesas administrativas e das despesas com as vendas, do pagamento do imposto de renda, venda e aquisição de ativo imobilizado, pagamento de imposto de renda e, finalmente, dos dividendos pagos. Dessa maneira, percebe-se que são diferentes etapas do processo que irão influenciar ou compor esse indicador.

3.3 A integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros

Esta seção foi construída a partir dos resultados da RSL e apresenta a integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros da empresa identificados na literatura até o momento.

Como vimos na Seção 3.1.3, a GRF é uma importante atividade do processo de Compras, sendo a atividade mais identificada ao longo da RSL. Em um trabalho interessante, Lambert (2014) desenvolveu a ideia de que a GRF pode gerar impacto em toda a organização e refletir nos relatórios de lucro da empresa, correlacionando os seus impactos no Valor Econômico Adicionado (EVA) por meio de: menores estoques (estoques de compras, no processo e de acabados), melhor utilização e racionalização dos ativos (depósito e planta) e melhor planejamento e investimentos. Portanto, ao longo do processo de Compras, pode-se utilizar diversos elementos e atividades para contribuir nos resultados financeiros da empresa, como, por exemplo, a redução no custo de: materiais, frete, sistemas de informação e item no estoque. A Figura 6 mostra como o processo da GRF pode impactar no EVA.

Figura 6: Como a gestão de relacionamento com fornecedor impacta o valor econômico adicionado (EVA).



Fonte: adaptado de Lambert (2014).

Para melhor apresentar os resultados da RSL, construiu-se o Quadro 15 que demonstra os indicadores financeiros impactados pelo processo de Compras. São 12 indicadores no total: custo de estoque; *economic value added* (EVA); fluxo de caixa; lucro; lucro antes de juros e impostos (EBIT); lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA); *market share*; prazo médio pagamento; retorno sobre o capital líquido (ROE); retorno sobre o investimento (ROI); retorno sobre os ativos (ROA) e valor da empresa.

Quadro 15: Indicadores de desempenho financeiro impactados pelo processo de Compras, identificados na RSL.

Autor \ Indicador de desempenho financeiro	Custo de Estoque	<i>Economic Value Added</i> (EVA)	Fluxo de Caixa	Lucro	Lucro antes de juros e impostos (EBIT)	Lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA)	<i>Market Share</i>	Prazo Médio Pagamento	Retorno sobre o capital líquido (ROE)	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno sobre os ativos (ROA)	Valor da empresa
Carr e Pearson (1999)				✓		✓				✓		✓
Clayton (2000)				✓				✓	✓	✓	✓	
Carr e Pearson (2002)				✓		✓	✓			✓		
Ellram e Liu (2002)	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	
Chen, Paulraj e Lado (2004)				✓		✓				✓		
Terpend et al. (2008)				✓			✓		✓	✓	✓	✓
Andrade e Marçola (2009)						✓		✓				
Ou et al. (2010)				✓						✓		
Saranga e Moser (2010)						✓						
Cao e Zhang (2011)				✓								
Cho et al. (2012)				✓								
Hahn e Kuhn (2012)		✓										
Foerstl et al. (2013)						✓			✓		✓	
Kim, Suresh e Kocabasoglu-Hillmer (2015)										✓	✓	
Kumar, Singh e Shankar (2015)	✓						✓			✓		
Lai, Wong e Lam (2015)				✓			✓			✓		
Mondini et al. (2015)				✓						✓		✓

Quadro 15 – continuação...

Autor \ Indicador de desempenho financeiro	Custo de Estoque	<i>Economic Value Added (EVA)</i>	Fluxo de Caixa	Lucro	Lucro antes de juros e impostos (EBIT)	Lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA)	<i>Market Share</i>	Prazo Médio Pagamento	Retorno sobre o capital líquido (ROE)	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno sobre os ativos (ROA)	Valor da empresa
Okongwu, Brulhart e Moncef (2015)				✓								
Ubeda, Alsua e Carrasco (2015)			✓									
Peng et al. (2016)							✓					
Chen e Kitsis (2017)			✓	✓	✓					✓	✓	
Paulraj, Chen e Blome (2017)				✓	✓						✓	
Pradabwong et al. (2017)										✓		
Total de citações	2	2	3	14	2	6	5	3	4	13	7	3

Fonte: elaboração própria.

De alguma forma esses autores, ao longo de seus trabalhos, mencionaram o impacto do processo de Compras no desempenho financeiro da empresa, referindo-se a algum indicador de desempenho financeiro. Saranga e Moser (2010) afirmaram que a estrutura de Compras, como número de compradores estratégicos e compradores transacionais e o número de fornecedores, impactam no lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA), pois o resultado da pesquisa desses autores mostra que muitas empresas têm sido bastante eficientes na transformação dos resultados de desempenho do processo de Compras em desempenho financeiro corporativo. Foerstl et al. (2013) afirmaram que o treinamento e desenvolvimento de talentos têm forte impacto no desempenho do processo de Compras e no desempenho da empresa.

No caso do retorno sobre os ativos (ROA) e do retorno sobre o investimento (ROI), a pesquisa de Kim, Suresh e Kocabasoglu-Hillmer (2015) mostrou que o *Strategic Sourcing* e o *e-procurement* (ferramenta da tecnologia da informação) têm um impacto positivo nesses indicadores. Já a tecnologia da informação combinada com a gestão de contratos também está positivamente associada com a redução de custos (ÚBEDA; ALSUA; CARRASCO, 2015).

3.4 Síntese da integração entre o processo de Compras e os indicadores financeiros

A partir do que foi discutido ao longo deste Capítulo 3, elaborou-se o roteiro das entrevistas (Apêndice B) para ser utilizado no estudo de caso com o objetivo de validar as atividades, os elementos e os indicadores financeiros apontados na literatura. Buscou-se também, constatar novos elementos e atividades do processo de Compras que não tenham sido mapeados inicialmente na RSL. Complementar a isso, buscou-se identificar evidências ou depoimentos dos entrevistados sobre o relacionamento do processo de Compras com o desempenho financeiro da empresa.

Com a intenção de tornar as entrevistas mais assertivas, foram levados aos entrevistados os elementos, as atividades e os indicadores financeiros que foram mais identificados ao longo da RSL, isto é, que foram identificados por, no mínimo, três autores diferentes. Portanto, para os elementos foram identificados 12 na RSL, e levados quatro para a entrevista; nas atividades foram identificadas oito na RSL, e levadas quatro para as entrevistas. No caso dos indicadores financeiros, foram identificados 12 na RSL, e nove foram levados para a entrevista. O Quadro 16 apresenta quais indicadores de desempenho financeiro foram levados, ou não, para as entrevistas.

Quadro 16: Indicadores de desempenho financeiro impactados pelo processo de Compras e identificados na RSL.

ELEMENTO, ATIVIDADE OU INDICADOR DE DESEMPENHO FINANCEIRO	CLASSIFICAÇÃO	CITAÇÕES NA RSL	UTILIZADO NO QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS?
Gestão de Relacionamento com Fornecedores	Atividade	14	Sim
Lucro	Finanças	14	Sim
Retorno sobre o investimento (ROI)	Finanças	13	Sim
Redução dos Custos	Atividade	7	Sim
Retorno sobre os ativos (ROA)	Finanças	7	Sim
Tecnologia da Informação	Elemento	6	Sim
Lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA)	Finanças	6	Sim
Informação Compartilhada e Comunicação	Elemento	5	Sim
<i>Market Share</i>	Finanças	5	Sim
Gestão da demanda	Atividade	4	Sim
Retorno sobre o capital líquido (ROE)	Finanças	4	Sim

Quadro 16 – continuação...

ELEMENTO, ATIVIDADE OU INDICADOR DE DESEMPENHO FINANCEIRO	CLASSIFICAÇÃO	CITAÇÕES NA RSL	UTILIZADO NO QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS?
Prazo Médio Pagamento	Finanças	3	Sim
Lead time	Elemento	3	Sim
Inovação	Elemento	3	Sim
Valor da empresa	Finanças	3	Sim
Fluxo de Caixa	Finanças	3	Sim
Analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar	Atividade	3	Sim
Gestão de Talentos	Elemento	2	Não
Colaboração	Elemento	2	Não
Gestão Sustentável	Elemento	2	Não
Planejamento Longo Prazo	Elemento	2	Não
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	Finanças	2	Não
Custo de Estoque	Finanças	2	Não
Lucro antes de juros e impostos (EBIT)	Finanças	2	Não
Gestão de Contratos	Atividade	1	Não
Gestão de Pedidos	Atividade	1	Não
<i>Total Cost of Ownership</i>	Atividade	1	Não
<i>Strategic Sourcing</i>	Atividade	1	Não
Estrutura de Compras	Elemento	1	Não
Compromisso da alta Administração	Elemento	1	Não
Gestão de Riscos	Elemento	1	Não
Confiança	Elemento	1	Não

Fonte: elaboração própria.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso desta dissertação, baseados na convergência das entrevistas, das observações em campo, do acesso a documentos e do conhecimento da pesquisadora. Para melhor apresentá-los, o capítulo foi estruturado em seis tópicos centrais. Em primeiro lugar são apresentadas as atividades do processo de Compras, posteriormente, são discutidos os elementos do processo de Compras, seguido da discussão dos Indicadores Financeiros que são impactados pelo processo de Compras. Na sequência estão retratadas as características específicas do setor sucroenergético. O quinto item apresenta a visão gerencial do processo de Compras e o impacto no desempenho financeiro e, por último, as oportunidades do processo de Compras para melhoria do resultado financeiro da empresa.

Antes de iniciar a discussão dos resultados, o Quadro 17 apresenta um resumo do perfil dos entrevistados e a codificação utilizada para garantir o anonimato e facilitar a citação dos trechos transcritos ao longo das análises.

Quadro 17: Perfil e códigos dos entrevistados utilizados na análise de conteúdo.

ÁREA	CARGO	CODIFICAÇÃO	TEMPO NA ÁREA (NO MOMENTO DA ENTREVISTA)	DURAÇÃO DA ENTREVISTA (MINUTOS)
Compras	Diretor de suprimentos	DC1	14 meses	55
Compras	Gerente de inteligência e planejamento de suprimentos	GC1	15 anos	37
Compras	Gerente de logística e armazenamento de suprimentos	GC2	14 meses	50
Compras	Gerente de suprimentos industrial	GC3	4 anos	75
Compras	Coordenador de suprimentos	CC1	7 anos	63
Finanças	Diretor de finanças	DF1	19 anos	43
Finanças	Gerente de investimentos e M&A	GF1	5 anos	47
Finanças	Coordenador de finanças	CF1	10 anos	41

Fonte: elaboração própria.

Quando os entrevistados citaram o nome de algum projeto ou pessoa, para garantir o sigilo da informação, foi trocado pela sigla XPTO.

4.1 Atividades do processo de Compras

4.1.1 Atividades identificadas na RSL e nas entrevistas

Para confirmar as atividades encontradas na RSL, que são de responsabilidade do processo de Compras, ou que o processo de Compras tem um maior poder de decisão e impactam no desempenho financeiro da empresa, foram utilizadas algumas perguntas abertas aos entrevistados, sendo elas: as perguntas 1, 2 e 3 do roteiro de entrevista de Compras e a pergunta 2 do roteiro de entrevista de Finanças.

Como discutido no subitem 3.1.3, foram identificadas oito atividades na RSL, são elas: redução dos custos; gestão de relacionamento com fornecedores (GRF); *Total Cost of Ownership*; gestão da demanda; gestão de pedidos; analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar; gestão de contratos e *Strategic Sourcing*.

Ao longo das entrevistas, todas essas atividades foram mencionadas. Na sequência são apresentadas as evidências e considerações dos entrevistados para cada uma dessas atividades, na ordem em que essas atividades foram mais citadas nas entrevistas. O Quadro 18 apresenta, comparativamente, a quantidade de vezes que cada atividade foi citada na RSL e nas entrevistas.

Quadro 18: Quantidade de citações das atividades.

ATIVIDADE	QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS QUE CITARAM A ATIVIDADE AO LONGO DAS ENTREVISTAS	QUANTIDADE DE AUTORES QUE CITARAM A ATIVIDADE NA RSL
Redução dos Custos	8	9
Gestão de Relacionamento com Fornecedores	6	15
<i>Total Cost of Ownership</i>	5	1
Gestão da demanda	3	4
Gestão de Pedidos	3	1
Analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar	2	5
Gestão de Contratos	1	1
<i>Strategic Sourcing</i>	1	1

Fonte: elaboração própria.

Iniciando pela **redução de custos**, que foi a atividade mais citada na entrevista e, comparativamente, foi a segunda a atividade mais citadas pelos autores na RSL. Os trechos a seguir descrevem como e porque os entrevistados consideram esta atividade importante:

A primeira contribuição que todo mundo espera é que a área de Compras faça a aquisição dentro do orçamento, então a área de negócios tem um orçamento para ser executado e espera que aquilo seja entregue dentro desse orçamento e eventualmente abaixo do orçamento para poder ter uma redução de custos e redirecionar essa redução de custos para uma outra necessidade do negócio. (GC3).

Suprimentos sempre teve um *mind set* de trazer redução de custos para a empresa e isso nada mais é do que eu fazer um determinado comparativo seja com orçamento, negócio, seja com o meu preço que eu tinha anterior, tá? E aí eu consegui reduzir o custo do negócio. (CC1).

A gente deveria superar as negociações sempre mais do que a inflação... Num país como o Brasil você tem a inflação e você tem que, para dar competitividade ao negócio, você tem que conseguir ser melhor que a inflação. (GC2).

Eu acho que a área de Compras, em linhas gerais, tem uma responsabilidade e uma contribuição muito grande à medida que consegue extrair valor das negociações, então qualquer projeto, qualquer iniciativa que passa por Compras, em geral a gente consegue uma redução de custos, né, um retorno a título de negociação e isso é bastante importante. (GF1).

Eu acho o seguinte, toda empresa, ela precisa adquirir coisas, né?... E quanto mais barato ela comprar, melhor. Então quão melhor você compra, sempre vai ter uma vantagem financeira para a empresa. Então é absolutamente fundamental ter um setor de Compras e um processo de Compras eficiente e que consiga economias. (DF1).

Com esses relatos, percebe-se que a principal responsabilidade de Compras para contribuir no resultado financeiro da empresa é reduzindo o custo de todas as aquisições, seja em serviços, materiais ou equipamentos.

Além das entrevistas, outra fonte de evidência do estudo de caso foi por meio do acesso aos documentos e relatórios do processo de Compras. Um desses documentos abrange informações de *performance* da área, apresentando as principais iniciativas de redução de custos ao longo do ano de 2018. Os colaboradores mapearam qual foi o tipo de redução de custo que conseguiram utilizar nas suas negociações, seguem alguns exemplos: eficiência tributária, desenvolvimento e troca de fornecedores, alteração de escopo e especificação do item a ser comprado, revisão da demanda, prazo de pagamento, padronização, logística e gestão de materiais e inovação.

A segunda atividade mais citada foi a **gestão de relacionamento com fornecedores (GRF)**, que foi a atividade mais evidenciada na RSL. Os entrevistados trouxeram exemplos de várias frentes de trabalho e relacionamento com o fornecedor, especialmente sob a forma de conseguir ter uma economia no custo e melhorar a *performance* e a competitividade através dos fornecedores, conforme é descrito nos trechos a seguir:

[...] Outro exemplo de contratação que a gente realizou juntamente com o negócio, foi a substituição do nosso banco único, que trouxe um programa de *Rebate* (bônus que se aplica às vendas) expressivo e atribuiu para o resultado financeiro da companhia. (GC1).

[...] Usando parcerias com fornecedores, um casamento mais forte, uma negociação mais duradoura, com uma empresa de equipamentos agrícolas, por exemplo, que é uma empresa grande, né, que também tem sua representatividade no mercado, podemos fazer projetos de inovação com retorno financeiro, com isso a gente pode também levar mais competitividade para o nosso caixa. (GC2).

Olhando nos princípios da existência ou da justificativa de uma área de compras, é algo que teoricamente a área de compras, como está focada no processo de aquisição, deveria entender do mercado, procurar novos fornecedores para trazer novos fornecedores com mais interesse em ser mais competitivos dentro da empresa. (CC1).

Outro exemplo que eu vi na categoria de aço e insumos industriais foi tentar fugir um pouco de distribuidores e, às vezes, fazer Compras diretas com as fábricas ou com os produtores, de onde sai o produto originalmente falando, assim o nosso poder de negociação melhora, pois eliminamos um elo dessa cadeia de suprimento, vamos negociar diretamente com quem fabrica e não mais com o distribuidor. (DF1).

Então quanto melhor a gente conseguir buscar alternativas... De repente identificando um novo fornecedor, que às vezes a gente não tinha mapeado e Compras vai lá e consegue desenvolver um novo fornecedor, que também é uma atribuição e uma contribuição muito importante em projetos de novas tecnologias, pode fazer toda a diferença entre o sucesso do projeto ou não, então essas contribuições são fundamentais assim, negociação, desenvolvimento de fornecedores, identificação de fornecedores alternativos são muito importantes. (GF1).

Total Cost of Ownership foi a terceira atividade mais declarada nas entrevistas e, contrariamente, na RSL essa Atividade foi identificada apenas uma vez. Isso se deve pelas novas atribuições que o processo de Compras tem adquirido, de não analisar somente o preço da aquisição e sim considerar todos os custos sobre o ciclo de vida completo de um produto ou serviço ao longo de seu uso. Uma justificativa para essa Atividade ter sido muito citada,

pode ser explicada pela declaração do entrevistado CC1, dado que num determinado momento da entrevista ele colocou que a regra de cálculo dos resultados financeiros do processo de Compras incentiva o comprador a analisar o custo total de aquisição (TCO), pois nos dois últimos anos se colocou um peso maior para esse tipo de economia. Na fala do entrevistado “é uma forma de incentivar esse olhar diferente, e obviamente isso acaba ajudando o funcionário a mudar o *mind set* através de colocar esse ponto (de analisar TCO) na rotina”. As falas a seguir descrevem essa Atividade:

O próprio projeto XPTO que a gente tá discutindo agora, que é uma inovação tecnológica, é um negócio que a gente não sabe muito bem ainda como funciona, nós ainda estamos aprendendo, é um projeto que do ponto de vista financeiro ele tem ali o seu resultado relativamente próximo da linha de ser rentável ou não, então quanto melhor a gente conseguir buscar alternativas do ponto de vista de investimento, trabalhando junto aos fornecedores, olhando o custo total de aquisição (TCO), seja propondo materiais ou equipamentos com menor custo de manutenção, ou conseguido ganhos de negociação ou de repente identificando um novo fornecedor, é uma contribuição muito importante em projetos de novas tecnologias, pode fazer toda a diferença entre o sucesso do projeto ou não... (GF1).

Você tem que ter uma área de suprimentos que consiga... Sugerir uma troca de um tipo de um produto que a gente compra por um segundo produto mais barato e tão eficiente quanto o anterior, não olhando só o preço dele de compra, mas sim todo o custo de manutenção e reparos da vida dele. (CF1).

Qual o modal logístico é mais interessante eu trabalhar? Uma solução própria de transporte próprio, que seja mais rápida ou mais barata, em detrimento de uma solução de mercado, talvez mais estruturada, mais organizada, etc., mas que vai custar mais caro, isso eu acho que tem também uma contribuição de suprimentos nisso, decidir qual modelo de contratação é o melhor para o meu *business*. (GC3).

Acho que a gente (Compras) tem que ter escolhas e projetos que alavanquem melhorias de negociação, olhando não somente o preço e sim buscando por projetos de TCO. Então para mim, Compras tem que atuar em projetos junto com o negócio para conseguir fazer essas mudanças. (GC2).

Sobre a atividade de **gestão de demanda**, foi a quarta atividade mais citada nas entrevistas juntamente com a gestão de pedidos e, pelos relatos dos entrevistados, percebeu-se que é importante garantir a compra de todo o volume necessário no melhor momento do mercado, ou seja, no momento de baixa dos preços, conforme é apresentado nestes trechos na sequência:

Conseguimos isso porque puxamos junto com o pessoal da indústria qual seria o volume total da nossa demanda para aquela safra ou a expectativa deles de consumo do material porque não podíamos perder esse melhor momento de comprar, que o mercado estava oferecendo. (GC1).

Eu vi um movimento recente aí que foi ter a demanda estabelecida dos itens de entressafra antecipada e, com isso, o comprador conseguiu pegar ali, no meio da safra, uma capacidade ociosa dos fornecedores, e já negociou melhor que nos anos anteriores. (DF1).

Um paradigma que a gente tem de inverter um pouco essa cadeia, eu não devo ser aquele setor de Compras que fica sentado esperando vir requisições, eu deveria ser o setor de Compras que antecipa as demandas, sabendo que eu tenho um comportamento histórico, e baseado nesse histórico, eu já poderia provocar os usuários... (GC3).

Em **gestão de pedidos**, os entrevistados abordaram tanto a gestão dos pedidos para atender às necessidades da operação, quanto para a gestão dos pedidos urgentes e imediatos. Um ponto importante aqui é fazer a gestão de pedidos corretamente porque se uma requisição de compra não for realizada, a falta desse produto ou serviço pode paralisar a produção e causar prejuízos significativos. As falas abaixo contribuem nessa visão da gestão de pedidos:

Eu estava ontem num treinamento com outros gerentes do negócio, sobre segurança, e dois dele quiseram entender como fazemos a gestão do pedido de compra, principalmente quando é pedido urgente ou imediato, ainda mais neste final de safra que fica mais corrido para a operação das usinas. (GC2).

Compras está olhando o nível de atendimento, o nível de disponibilidade de materiais e insumos para o negócio... Então a gente não deixa de abastecer o negócio porque inclusive o rombo financeiro pode ser muito maior se impactar a minha operação. (CC1).

A quinta atividade mais citada, **analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar**, é uma atividade que necessita entender em profundidade a categoria a ser negociada, pois o processo de Compras tem que se questionar e identificar qual é a melhor opção, seja por termos financeiros ou de eficiência, para levar a melhor opção ao negócio. As falas a seguir descrevem essa percepção:

[...] Mas também ter ganhos de qualidade, né, de coisas melhores que a gente pode também estar trazendo do mercado, com opções diferentes de uma compra, podendo ser uma locação ou ainda internalizar alguma operação. (GC2).

Você tem que ter uma área de suprimentos que consiga, dado o poder financeiro da empresa e capacidade de negociação, comprar mais barato do que a maioria compra, aí existem diversas técnicas que eu nem conheço, tá, mas, por exemplo, quando suprimentos... Consegue trazer uma sugestão se vale a pena comprar ou locar algum equipamento ou material. (CF1).

Ao considerar a atividade **gestão de contratos**, conforme a percepção do entrevistado CC1, otimizar a cadeia de fornecimento, ou seja, entender quantos contratos são necessários numa determinada categoria e de como dividir os contratos entre os fornecedores, é:

A gente vai ter situações em que trocando de fornecedor ou colocando dois fornecedores para cada um fazer sua especialidade, eu saio de um contrato e quebro em dois contratos, colocando especialidade dentro de cada um dos fornecedores, dessa forma eu consigo ter uma otimização da cadeia... Eu acho que suprimentos tem a responsabilidade e como escopo primordial conseguir entender e trazer para dentro da empresa essas prioridades. (CC1).

Sobre a última atividade, *Strategic Sourcing*, o entrevistado DC1 falou da profundidade e amplitude de conhecimento que é gerado com essa Atividade. O trecho a seguir expõe a opinião dele sobre esta questão:

Eu gosto muito do *Strategic Sourcing*, só assim pra gente conseguir entender exatamente o que está sendo pedido, né, para que serve, qual que é o objetivo, qual é a estratégia para depois a gente olhar o mercado e entender tudo que tem de diferente, tudo que pode ser feito de tecnologia, para depois a gente ampliar muito o nosso *long list* (lista longa de fornecedores), não ficar só ali nos mesmos fornecedores e identificar novas alavancas de negociação para gerar *saving* (economia de custo). (DC1).

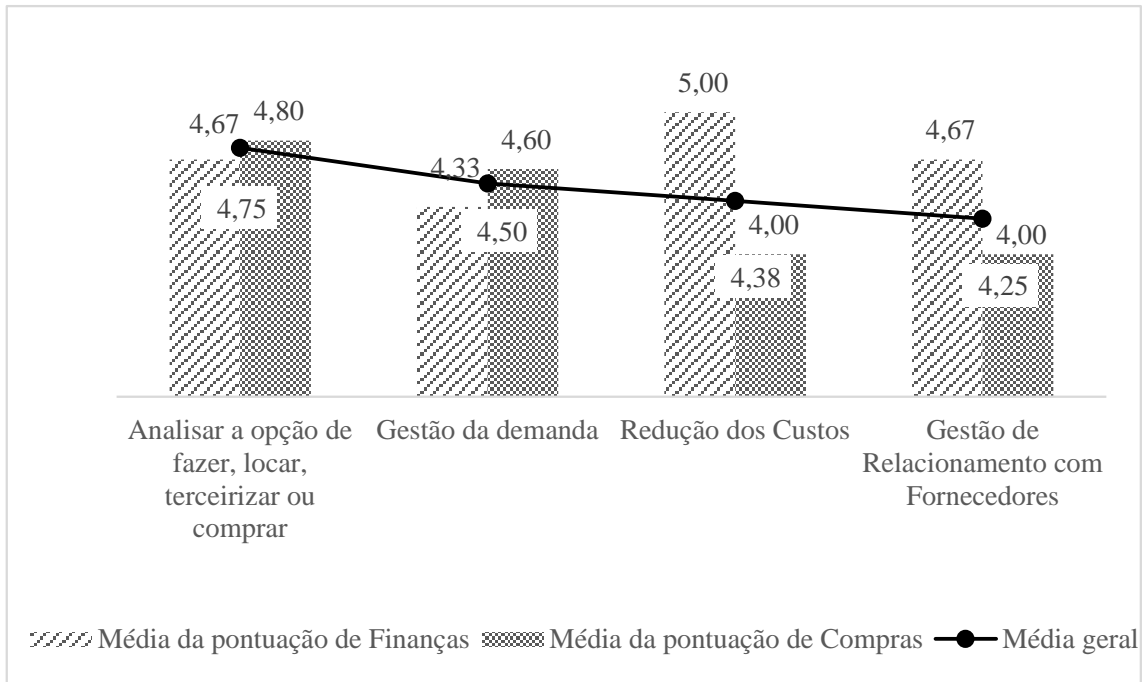
4.1.2 Pontuação dos entrevistados para as atividades identificadas na RSL

Na pergunta 4 do questionário de Compras, e na pergunta 3 de Finanças, havia um Quadro com as quatro atividades mais citadas na RSL e o entrevistado tinha que pontuar, de 1 a 5, o quanto cada atividade impacta ou contribui no desempenho financeiro da empresa, baseado em suas experiências (sendo “1” não impacta e “5” impacta muito).

No geral, analisando a média das notas do grupo de entrevistados de Finanças (que foi de 4,67), foi maior que a média do grupo de entrevistados de Compras (4,35), isso pode sinalizar que Finanças realmente identifica e reconhece as atividades do processo de Compras como importantes para o desempenho da empresa. A Figura 7 apresenta a média da pontuação

de cada atividade de acordo com cada grupo entrevistado (Compras e Finanças), apresentando também a pontuação geral de cada atividade.

Figura 7: Avaliação média por grupo de entrevistados e avaliação média geral para cada atividade identificada na RSL.



Fonte: elaboração própria.

4.1.3 Atividades que não foram identificadas na RSL

Nas entrevistas com o grupo de Compras, identificou-se mais três atividades que foram expostas pelos entrevistados, mas que não foram identificadas na RSL, são elas: **gestão de estoques, participação no processo de orçamento e analisar o mercado**. Na declaração dos entrevistados, percebe-se que essas atividades complementam a contribuição do processo de Compras para o desempenho financeiro da empresa, juntamente com as já identificadas na RSL.

Até pouco tempo atrás, a **gestão de estoques** não estava na mesma vice-presidência na empresa foco, e isso gerava um desgaste entre as áreas porque de um lado os compradores queriam negociar os contratos no melhor momento do mercado, e, de outro lado, a área de estoque tinha meta de controlar o custo e o volume do estoque. Então, em determinados momentos, era conflitante decidir qual seria a melhor estratégia a seguir. Com essa

incorporação da gestão de estoques à área de Compras, a empresa tem conquistado equilíbrio financeiro e atendimento mais eficiente às operações, conforme o trecho a seguir, que explora essa mudança positiva na empresa:

Compras da SUCRO deu um avanço interessante recentemente foi incorporar a gestão dos almoxarifados dentro do departamento, então, poxa a área responsável por comprar, fazer boas negociações e abastecer para o que é necessário a empresa, porém, toda a gestão do planejamento, a gestão de materiais, a gestão do estoque que esses materiais geram para atender a área de negócio/área produtiva, ficava fora de suprimentos, e aí isso acabava se chocando porque um está olhando o custo total de aquisição e o custo total da cadeia, já o outro estava olhando o nível de atendimento, o nível de disponibilidade de materiais e insumos para o negócio. As duas coisas são importantes, mas quando é olhado juntos a gente consegue manter os dois, o nível de atendimento ao negócio em termos de disponibilidade de produto e foco na área financeira como um todo, no custo financeiro como um todo de uma forma equilibrada. (CC1).

Em outra circunstância, o processo de Compras contribuiu para criticar o volume em estoque e propôs o uso de um material já em estoque ao invés de adquirir outro com a mesma função, o trecho na sequência com a fala de um dos entrevistados induz esse ponto positivo da gestão de estoques:

Agora que a gente está num trabalho forte de reduzir estoque, por exemplo, tem uma série de defensivos que a gente acabou colocando em estoque em determinada situação, que agora eu estou desafiando a usá-los. (GC2).

Em segundo lugar, a outra atividade identificada nas entrevistas foi a **participação no processo de orçamento**, pois uma vez que Compras tem todas as informações internas (volume, preços e momento de utilização) e informações externas (como inovação, novos preços e relacionamento com a cadeia de fornecedores), a união dessas informações gera um conhecimento assertivo para criticar e construir o orçamento que vem dos negócios. O trecho a seguir constata esse ponto:

E eu acho que a gente também tem um papel de estar suportando o negócio no desenho do próprio orçamento, que é um item talvez falho na maioria das grandes organizações... Então eu acho que uma grande contribuição que a gente pode dar nesse aspecto é se a gente puder participar do projeto de orçamentação de um modo geral, ou seja, de insumos, de CAPEX, do custo operacional, tudo isso... Eu acho que a gente pode contribuir, porque a premissa de finanças partindo do princípio que eles não conhecem a cadeia de valor da aquisição de determinado insumo ou de um material na contratação de serviço é repassar basicamente inflação em cima do histórico

de despesa que a gente tem, isso pode ser muito para uma categoria e pode ser pouco para outra, que é uma *commodity*, por exemplo, então se finanças não envolver suprimentos, né, o time de Compras para fazer esse planejamento, e discutir os melhores momentos e até fazer algumas escolhas de investimento, provavelmente a gente pode começar um projeto com o *timing* errado, pode direcionar investimento em um momento em que o mercado não é mais receptivo àquele tipo de contratação ou até liberar verba quando já é tarde e eu não tenho fornecedor disponível para executar o serviço, por exemplo. (GC3).

Por último, a nova atividade identificada foi **analisar o mercado**. Para negociar melhores preços, também é importante analisar o mercado e entender pontos básicos como: analisar a oferta e demanda da categoria em questão, entender como está a demanda dos setores concorrentes, se existe um período de baixa sazonalidade do mercado, como está a projeção de preços, se existe a possibilidade de algum M&A no mercado fornecedor, entre outros. Dessa forma, todas essas variáveis auxiliam a tomada de decisão do comprador. As falas a seguir induzem a essa perspectiva:

[...] Teve a contratação de Aço, que identificamos um melhor momento de negociação com os fornecedores, através de análises de mercado como histórico e projeção de preços, análise da oferta e demanda de aço, a gente achou uma boa oportunidade de negociar a nossa demanda de aço num determinado mês. (DF1).

Eu gosto de dizer, se existe uma área de inteligência para vender, você deveria ter o mesmo para comprar, senão você vai ser passado para trás, né, então eu acho que a nossa responsabilidade é entender muito bem a responsabilidade da empresa, e saber se posicionar para que aquela estratégia seja atingida. (DF1).

Eu acho que algumas categorias que são estratégicas, né, ou que são muito relevantes no custo... Eu acho que a gente tem a obrigação de monitorar o mercado para prover e até para provocar o negócio em relação ao *timing* dessas aquisições, a estratégia, como é que eu vou pro mercado, o que é que eu vou fazer, etc. (GC3).

4.2 Elementos do processo de Compras

4.2.1 Elementos identificados na RSL e nas entrevistas

Assim como o subitem 4.1.1, para confirmar os elementos encontrados na RSL que são de responsabilidade do processo de Compras, ou sobre os quais o processo de Compras

tem um maior poder de decisão, e impactam o desempenho financeiro da empresa, foram utilizadas algumas perguntas abertas aos entrevistados, sendo elas: as perguntas 1, 2 e 3 do roteiro de entrevista de Compras, e a pergunta 2 do roteiro de entrevista de Finanças.

Para lembrar, na RSL foram identificados 12 elementos, são eles: inovação, planejamento de longo prazo, gestão de talentos, tecnologia da informação, gestão de riscos, estrutura de compras, confiança, colaboração, compromisso da alta administração, informação compartilhada e comunicação, gestão sustentável e *lead time*. Diferentemente das atividades, nem todos os elementos da RSL foram abordados ao longo das oito entrevistas: dos 12 elementos apenas quatro não foram mencionados (compromisso da alta administração, informação compartilhada e comunicação, gestão sustentável e *lead time*).

Na sequência estão apresentadas as evidências e explicações dos entrevistados para cada um desses elementos, na ordem em que foram mais citados nas entrevistas. O Quadro 19 apresenta, comparativamente, a quantidade de vezes que cada elemento foi citado na RSL e nas entrevistas.

Quadro 19: Quantidade de citações dos Elementos.

ELEMENTO	QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS QUE CITARAM O ELEMENTO AO LONGO DAS ENTREVISTAS	QUANTIDADE DE AUTORES QUE CITARAM O ELEMENTO NA RSL
Inovação	4	3
Planejamento de Longo Prazo	4	2
Gestão de Talentos	3	2
Tecnologia da Informação	2	8
Gestão de Riscos	2	1
Estrutura de Compras	1	1
Confiança	1	1
Colaboração	1	2

Fonte: elaboração própria.

Os elementos inovação e planejamento de longo prazo foram os mais citados. Começando pela **inovação**, entender o que o mercado fornecedor tem para oferecer, criticar o modelo de contratação atual, bem como entender quais são os reais problemas que a operação possui, auxiliar na estratégia da negociação para analisar e executar com o fornecedor. Os trechos a seguir induzem a essa perspectiva:

No projeto de armazém de açúcar, que a gente conseguiu mudar o formato do teto, tirando 200 e poucas toneladas do teto com uma nova tecnologia de um outro fornecedor que nunca tinha trabalhado pra gente, isso aí tirou 4 milhões de reais, a gente conseguiu entregar mais rápido, ele entregou 3 meses antes e a gente agregou o valor, não foi só no preço do armazém, foi também em conseguir estocar açúcar antes. Como a gente conseguiu estocar açúcar antes, a gente conseguiu precificar a tela de março e ganhou mais dinheiro. (DC1).

O que eu acho que Compras consegue ajudar dentro de uma empresa indo além dessa condição básica de redução de custo, é dentro ainda de redução de custo através de boas negociações, procurar formas diferentes de fazer isso, seja através de inovações seja através de alavancas que sejam distintas de preço, tá? (CC1).

A possibilidade de suprimentos direcionar uma solução mais interessante, uma nova solução do mercado, que seja de inovação incremental ou disruptiva é muito maior... Discutir com a engenharia uma proposta técnica diferente daquilo que eles estão pensando inicialmente, tudo isso tem dinheiro na mesa. (GC3).

No elemento de **planejamento de longo prazo**, os entrevistados destacam bastante que esse Elemento ainda é falho na empresa foco, mas que eles entendem que se este elemento estivesse presente, o desempenho do processo de Compras seria melhor do que é atualmente:

Eu acho que a gente ainda também pode trabalhar em coisas mais olhando o longo prazo, mais olhando a cadeia, em alavancas diferentes das que a gente está trabalhando, mas hoje não conseguimos ter esse planejamento de longo prazo na empresa. (GC2).

Então muito mais do que trazer preços bons é trazer soluções que agreguem valor ao negócio, e aí por isso passa preço, passa inovação, passa nível de atendimento do nosso fornecedor, parceria, *inputs*, enfim ter uma visão do longo prazo é muito importante. (CC1).

Eu participo do comitê de Compras, né? Então eu percebo que quanto mais planejamento a gente tem e quanto mais cedo o setor de Compras recebe as demandas, melhor é a negociação, melhor a gente consegue, por exemplo, pegar momentos ociosos dos fornecedores para capturar preços, e aí esse é um exemplo. Então eu vi um movimento recente aí que foi ter a demanda estabelecida dos itens de entressafra para conseguir pegar ali no meio da safra uma capacidade ociosa dos fornecedores. (DF1).

Na empresa foco, ao longo do ano de 2018, foram discutidas quais seriam as competências esperadas dos colaboradores da empresa como um todo (trabalho realizado pela

área de RH), as quais serão utilizadas em avaliações e no mapeamento de quesitos no desenvolvimento dos colaboradores do processo de Compras. Seguem alguns exemplos dessas competências: identificar oportunidades de melhoria contínua e minimizar o impacto de possíveis riscos, ser comprometido com seu autodesenvolvimento e buscar melhorar seu desempenho sempre, considerar alternativas e parcerias mesmo em situações difíceis na busca de novas oportunidades, investir tempo para compreender as necessidades de clientes e parceiros gerando valor nas suas atividades do dia-a-dia.

Dessa forma, trazendo essas competências para as particularidades da **gestão de talentos** de Compras, espera-se do colaborador: engajamento, perfil curioso, que consiga analisar a redução de custos não apenas na discussão por preço, mas também nas discussões de melhorias de processos e inovação, que analise o mercado para entender o melhor momento de negociação, entre outros. As transcrições a seguir confirmam isso:

Falando em desafios, temos alguns. Um deles está muito ligado à reorganização de competências, de pessoas, de atitudes, de como a gente está se preparando pra isso, eu acho que os profissionais precisam querer fazer isso, o pessoal que está dentro de suprimentos precisa querer ter o objetivo de querer fazer as coisas acontecerem, né? (GC2).

Tendo as pessoas corretas, né, pessoas que se questionem que queiram se questionar e queiram aprender, e também tem gente que não quer nada, só quer vir aqui carimbar e ir embora... Então tem que trazer gente que é curioso, tem que trazer gente que quer aprender, tem que dar a possibilidade das pessoas aprenderem, tem que dar os processos e os procedimentos para eles seguirem... Tendo análise crítica e entendendo do negócio aí eu acho que o céu é o limite. (DC1).

[...] Então o desafio basicamente é, está nas pessoas... Seja porque tem um público novo e realmente nós temos um público novo, novo de idade, novo de suprimentos. E temos pessoas não necessariamente tão novas, mas com dificuldade de mudança de *mind set*, tá? (CC1).

Em terceiro lugar, os elementos mais citados foram tecnologia da informação e gestão de riscos. Há diversas ferramentas, no âmbito da **tecnologia da informação** que auxiliam e agilizam o trabalho operacional do processo de Compras, isso foi identificado nas entrevistas, como apresentado nas falas abaixo:

Eu acho que ferramenta mínima a empresa dá, ferramenta do mercado está disponível, acesso a informações do mercado está disponível, disponibilizamos ferramentas e treinamentos de como usar essas ferramentas para agilizar o processo operacional de Compras. (CC1).

[...] Tem que dar as ferramentas para eles serem rápidos na busca de informação, para eles não ficarem perdendo muito tempo com coisa operacional e terem mais tempo para a análise crítica. (DC1).

Conforme é descrito nos trechos a seguir, é utilizado o *hedge* para proteger as operações financeiras com risco de volatilidade nos preços, principalmente nas negociações que envolvem câmbio. Essa análise de proteção ao risco financeiro das operações é o elemento de **gestão de riscos** do processo de Compras:

Você tem que ter uma área de suprimentos que consiga, dado o poder financeiro da empresa e capacidade de negociação, comprar mais barato do que a maioria compra, aí existem diversas técnicas que eu nem conheço, tá, mas, por exemplo, quando suprimentos consegue antecipar uma operação cambial, sugerir um *hedge*... (CF1).

Tinha uma época que o cara fazia o *hedge*, então a gente fixava o preço em reais, o fornecedor fazia o *hedge* e a gente falou: “Pô, mas acho que a gente tem uma capacidade melhor de fazer *hedge*, então deixa o preço do cara em dólar e a gente contrata o *hedge* porque vai ser mais barato” então essa também foi uma discussão que veio de Compras. (DF1).

Os próximos três elementos foram citados uma vez nas entrevistas. Sobre a **estrutura de compras**, o depoimento de um dos entrevistados de Finanças traz a percepção que alguns anos atrás o processo era mais difícil, atualmente a área de Compras tem uma estrutura eficiente, com a quantidade de colaboradores corretos e a divisão das categorias conforme as operações da empresa. Isso facilita o trabalho e a tomada de decisão entre o processo de Compras e Finanças:

Outro ponto legal, quando eu ingressei na SUCRO e eu trabalhava na área de CAPEX, existia muita, muita bateção de cabeça entre áreas, não existia uma estrutura do jeito que ela é hoje, concebida do jeito que ela é hoje que tem as coordenações corretas e gerências que faziam sentido, cada coordenação cuida de um grupo de categorias que fazem sentido, com a gerência de Compras da indústria, gerência de Compras da agrícola, a gerência de Compras corporativas e as demais gerências de suporte e estoques. E também o time naquela época era menor do que é hoje. (CF1).

Conforme destacado na RSL, garantir que o que foi acordado entre os membros da GCS é sinônimo de **confiança**, e isso fortalece o envolvimento de todos na GCS. No exemplo de um dos entrevistados, ele explica que Compras deu suporte ao time de projetos da engenharia:

Quando a gente fica falando que alguma entrega é de suprimentos, acho que tira um pouco do valor para o *business*, entendeu... Por exemplo, a gente conseguiu dar o suporte para o time de projetos, garantir que o projeto fosse contratado e feito no tempo necessário. É algo junto, entendeu? Essa conquista não é algo de suprimentos, nem da operação, nem de área projetos e nem do fornecedor, é de todo mundo. (DC1).

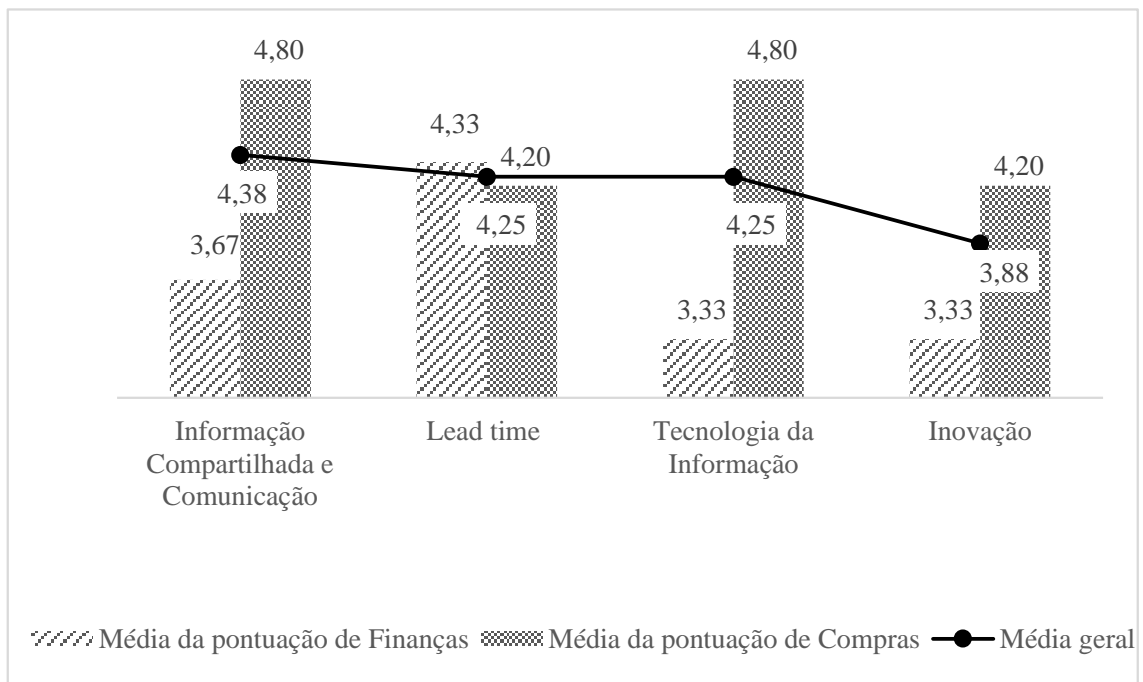
Um dos pontos apresentados na teoria que define **colaboração** é que as decisões devem ser sincronizadas. Na empresa foco esse elemento foi relevado como ponto de melhoria, aparentemente ainda falta sincronia, o que limita, ou não potencializa a melhor tomada de decisão para o processo de Compras, conforme explorado no trecho a seguir:

[...] A gente tá desenvolvendo aqui uma nova tecnologia e finanças precisa avaliar, a gente tem tempo de olhar e se estruturar, isso acaba sendo feito, só que muitas vezes, o que poderia ser feito no espaço de um mês acaba sendo feito em uma semana porque o assunto quando chegou muitas vezes já estava sendo discutido há algum tempo em Compras com outra área e não necessariamente finanças foi envolvido desde o início... Às vezes, a gente confunde com pressa em fazer bons negócios e não perder oportunidades e tá sempre olhando tudo que tá na mesa a gente acaba tendo que produzir análises num prazo muito menor do que deveria ser o adequado, o resultado final é atingido, mas não da melhor forma, da forma mais estruturada possível... (GF1).

4.2.2 Pontuação dos entrevistados para os elementos identificados na RSL

Na pergunta 4 do questionário de Compras, e na pergunta 3 do questionário de Finanças, havia um Quadro com os quatro elementos mais citados na RSL e o entrevistado tinha que pontuar, de 1 a 5, o quanto cada Elemento impacta ou contribui no desempenho financeiro da empresa, baseado em suas experiências (sendo “1” não impacta e “5” impacta muito). Contrariamente às atividades, a média das notas do grupo de entrevistados de Finanças foi menor que a média do grupo de entrevistados de Compras, 3,75 e 4,50 respectivamente. A Figura 8 apresenta a média da pontuação de cada elemento de acordo com cada grupo entrevistado (Compras e Finanças), apresentando também a pontuação geral de cada elemento.

Figura 8: Avaliação média por grupo de entrevistados e avaliação média geral para cada elemento identificado na RSL.



Fonte: elaboração própria.

4.2.3 Elementos que não foram identificados na RSL

Da mesma forma que foram identificadas novas atividades ao longo das entrevistas, também se revelou novos elementos. Foram três: **relacionamento integrado com o negócio**, **compliance** e **estratégia da categoria**.

Começando pelo elemento mais citado: **relacionamento integrado com o negócio**. Parte desse Elemento se assemelha ao elemento Colaboração, mas neste caso, somando-se à decisão sincronizada e a parceria ao longo da CS, os compradores devem entender melhor como a operação utiliza aquele serviço, material ou equipamento que será negociado.

Para isso é necessário visitar a operação, discutir quais são os problemas que o negócio encontra no processo e entender como o mercado fornecedor pode propor melhorias, ou seja, o processo de Compras tem que estar muito próximo do negócio, não só para garantir que a melhor estratégia de compra seja realizada, mas para tornar esse processo constante, sempre oferecendo a melhor solução do mercado para o negócio. Os trechos abaixo descrevem esse elemento:

O outro ponto de atuação, que eu acho que é superimportante, é entender do negócio onde está sendo o calo, onde tá sendo os desperdícios, onde tá vazando o dinheiro e a gente de alguma forma pode ajudar a conter. Aí teve o trabalho, como exemplo, de lubrificantes, né, de entender o *modus operandi* de cada lugar, entender consumo e desafiar consumo. Acho que esse também é um papel nosso como suprimentos, tentar trazer através dessa dinâmica de consumo *versus* desperdícios o que que a gente poderia estar fazendo pro negócio. (GC2).

Acho que tudo na minha opinião, começa com a atitude das pessoas querendo estar junto com o negócio, oferecendo formas diferentes e não simplesmente “ah, o que que você quer? Você não me fala o que que você quer.” Às vezes ele não sabe o que ele quer. Então ele não sabe o que ele tem disponível no mercado pra atuar. Então eu acho que essa postura da gente estar mais integrado, conversando com o negócio é o principal desafio pra gente mover de fato e entregar mais resultado para a empresa. (GC2).

No âmbito de desafio, os desafios são inúmeros desde o ponto de entender a necessidade até o ponto de, na verdade, confrontar ou desafiar os negócios na busca da melhor solução com relação à estratégia. (GC1).

Acho que a gente ainda é muito reativo, muito pouco proativo, mas eu acho que isso faz parte da nossa transformação. Eu acho que a gente vai participar da estratégia quando a gente começar a ser mais reconhecido como parte integrante do negócio. (DF1).

Em segundo lugar está a **compliance** e a estratégia da categoria, que foram citadas duas vezes. A *compliance*, ou gestão da *compliance*, se refere aos meios utilizados para evitar ações e processos ilegais, gerenciando as atividades de uma empresa (EL KHARBILI ET AL., 2008). Conforme os dois trechos abaixo, *compliance* é um Elemento de preocupação e, nesta empresa foco, está relacionado à GRF:

Eu acho que o grande ponto pra mim de reflexão do setor e que às vezes eu me pergunto bastante da nossa relação de Compras com os fornecedores, e se a gente está devidamente protegido com os fornecedores, assim, se a gente tem governança de ter uma base boa, *compliance* de fornecedores, até pela maturidade do nosso setor... São empresas mais familiares, né, que cresceram ou não com ajuda de várias empresas, familiares também. Uma grande empresa se preza por relações de *compliance* diferente, né?...Só pensei no lado *compliance* que talvez seria um ponto financeiro e não foi abordado antes. (GC2).

Na medida que eu evito conflito de interesse, que eu organizo a competição, né, quem são os fornecedores que estão habilitados, homologados para prestar um determinado serviço, ao fornecer um produto de qualidade indiretamente, eu estou garantindo que o resultado financeiro da empresa vai ser atingido. (GC3).

Segundo Kraljic (1983), a necessidade de uma **estratégia da categoria**, ou de fornecimento, depende de dois fatores: a complexidade do mercado fornecedor e a importância da compra. Na complexidade do mercado fornecedor é necessário avaliar como o mercado se comporta (oligopólio ou monopólio, por exemplo), se há bens substitutos, quais são as barreiras de entrada no mercado fornecedor, a complexidade logística e o risco de escassez de oferta.

Já na importância da compra, o que se analisa é o valor agregado por linha de produto, o percentual das matérias-primas no custo total e o impacto na lucratividade. A Matriz Estratégica de Compras (MEC) da empresa, no qual analisou essa complexidade do mercado e a importância da compra para mais de 220 categorias que são adquiridas pela área de Compras da empresa.

Com isso, a estratégia de negociação é diferente para cada uma delas, por exemplo, a negociação da categoria de chapa de aço carbono é bem diferente da negociação de ácido sulfúrico ou plano de saúde, por exemplo, pois o mercado fornecedor de chapa de aço carbono é menos complexo e tem menos importância de compra para a empresa em questão, em relação às outras duas categorias.

Portanto, são exploradas oportunidades e métodos de negociação diferentes em cada categoria, o que torna o processo de Compras complexo dentro da organização. Uma observação importante é que cada empresa deve realizar a sua própria MEC, considerando o setor em que está inserida, as suas categorias, a complexidade de mercado da categoria e a importância de compra da mesma.

Feito essa análise para cada uma das categorias, a empresa se torna menos vulnerável à competição e consegue elaborar estratégias e flexibilidades para melhorar a garantia da compra e reduzir os custos. Isso é constatado nas falas abaixo:

Suprimentos não pode só olhar *spend*, tem que olhar a complexidade do mercado fornecedor também, a importância daquela categoria no nosso processo produtivo, tem que olhar o que está acontecendo na cadeia como um todo. Nisso a MEC [matriz estratégica de Compras] ajuda muito a direcionar as alavancas de negociação de cada categoria. (GC2).

Olhar a Matriz [matriz estratégica de Compras], ver que tem poucos fornecedores, enfim, e antecipar os problemas que a gente já esteja vendo naquela cadeia produtiva para direcionar então soluções para o próprio negócio, e não reagir as demandas que o negócio me traz. (GC3).

4.3 Os indicadores financeiros

Na RSL foram identificados 12 indicadores financeiros que o processo de Compras impacta, sendo que sete deles foram levados para a entrevista (sendo apenas os que foram citados por, no mínimo, três autores diferentes na RSL). Com exceção do *Market share*, todos tiveram nota média entre 4,63 e 5, isso significa que os entrevistados acreditam que o processo de Compras impacta consideravelmente nos seguintes indicadores financeiros: prazo médio de pagamento, rentabilidade (ROA, ROE, ROI), fluxo de caixa, valor da empresa, lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA) e lucro, conforme expostos nos trechos apresentados na sequência:

Fluxo de caixa pra mim o impacto é muito alto e basicamente a gente não tem como fazer uma negociação sem discutir o prazo de pagamento, e aí você tem a abordagem, o que que é mais importante para empresa, ela precisa gerar caixa, mas um desconto pode ser mais interessante do que necessariamente a geração de caixa que eu estou tendo de um mês para o outro, de um balanço para o outro, enfim, então isso aqui para mim é completamente na mão de suprimentos né, do time de Compras poder ajustar em linha com o direcionamento estratégico da companhia tanto no curto quanto no longo prazo. (GC3).

Basicamente o fluxo de caixa da empresa de forma abrangente ele é uma derivação do lucro e do EBITDA, tá. Então separar fluxo de caixa, EBITDA e lucro basicamente é a mesma resposta pra mim, é uma coisa sendo derivada da outra. Suprimentos impacta muito fluxo de caixa através dos prazos de pagamento, óbvio, ele impacta o fluxo de caixa uma vez que a gente compra com eficiência, compra mais barato e uma vez que você compra mais barato sobra mais dinheiro, certo? Lucro, a mesma coisa, se eu tenho um processo de produção que envolve Compras mais eficazes, mais baratas, eu vou ter mais lucro. EBITDA é a mesma coisa, tá, então eles são similares nesse caso aqui. (CF1).

Poxa eu preciso de um equipamento para minha operação, mas tenho capital para fazer aquela aquisição ou eu posso locar? Então a forma que eu aplico meu capital é um investimento que é feito CAPEX, etc., ele pode ser completamente direcionado pela área de suprimentos, pelo time de Compras se a gente precisar melhorar um pouco nosso retorno sobre capital empregado, então em algumas circunstâncias pode ser muito mais interessante eu fazer uma locação porque ela atende a minha necessidade operacional, ela vai permitir que eu entregue o resultado operacional da empresa, às vezes, com alguns impactos no EBITDA né porque eu passo a ter uma locação que é uma despesa no lugar de um investimento e não tem a depreciação, mas eu reduzo substancialmente meu capital empregado, então melhorou bastante esses indicadores, então, portanto a minha leitura aqui é bastante impacto a gente pode ter nessa linha. (GC3).

Sobre a rentabilidade, poxa, se eu contribuo no fluxo de caixa, contribuo no lucro, eu contribuo na rentabilidade, bastante inclusive. (CC1).

Bom eu acho que, fluxo de caixa, prazo de pagamento e rentabilidade eu vejo uma contribuição muito importante por conta de tudo aquilo que a gente já discutiu. Lucro também, principalmente o lucro no EBITDA. (GF1).

Suprimentos impacta muito fluxo de caixa através dos prazos de pagamento, óbvio, ele impacta o fluxo de caixa uma vez que a gente compra com eficiência, compra mais barato e uma vez que você compra mais barato sobra mais dinheiro, certo?... Outra coisa, as decisões de comprar e locar, a gente aumenta capital empregado ou não aumenta, que são os denominadores desses indicadores de rentabilidade e também afeta diretamente esses índices, tá, e isso passa por suprimentos. Valor da empresa: uma vez que o valor da empresa calculado descontando o fluxo de caixa e nesse fluxo de caixa tem o impacto de suprimentos, então também afeta diretamente, tá, afeta muito. (CF1).

E o valor da empresa eu acho que é o todo, é o todo que você enumerou nos itens anteriores, então sim, a gente pode impactar muito, se a área de suprimento, de Compras for uma área que consegue transitar por todas essas linhas e consegue analisar uma tomada de decisão de compra, de investimento, de contratação de serviço, de terceirização ou de internalização de uma operação avaliando todas essas alavancas, provavelmente está gerando valor para a empresa, né, então, no final da história, para mim, isso aqui que é o mais importante, está gerando valor para a empresa, está gerando valor para o acionista, está alinhada com as diretrizes estratégicas da empresa e obviamente se isso está alinhado é porque você já avaliou qual a implicação disso no retorno sobre capital empregado no fluxo de caixa, no EBITDA, etc. Então para mim é onde a gente efetivamente vê a geração de valor criada pela área de suprimentos, tá, se a gente tiver isso no radar é o que importa. (GC3).

Uma vez que o valor da empresa calculado descontando o fluxo de caixa e nesse fluxo de caixa tem o impacto de suprimentos, então também afeta diretamente, tá, afeta muito. (CF1).

O indicador de *market share* foi o que recebeu a menor pontuação (1,38 na média geral). Tanto os entrevistados de Compras como de Finanças não identificaram que o processo de Compras tem impacto ou contribui para esse indicador financeiro, conforme é relatado nos trechos a seguir:

A gente na verdade não briga por *market share* aqui diretamente, entendeu? Estou botando uma visão da nossa empresa, tá? Se for uma empresa que, cada vez mais muda o seu produto, você ganha espaço para manter uma margem saudável e ganhar *share*, aí você tem grande parte de atuação em *share*, mas na nossa empresa ou no nosso setor eu acho que a gente não influencia *share*. (DC1).

Market Share, aí eu acho que tem que analisar o tipo de negócio, um negócio sucroenergético eu acho que isso é pouco relevante, não faz muito efeito né, não é aqui que vai estar grande destaque, pode ser que em outros negócios isso faça diferença, por exemplo, varejo, combustíveis, etc., certamente a gente pode ter contribuições aqui bastante substanciais para a conquista desse *market share*. Porque se a gente for mais competitivo, isso se reflete em preços e condições mais atrativas para os nossos clientes eu consigo *market share*. (GC3).

Acho que só *market share*... Na produção de etanol, açúcar e energia a gente não busca *market share*, seria mais na venda de combustíveis, entendo que é mais uma batalha campal por oferta de valor, eu não sei se suprimentos tem tanta atuação, eu acho que não deve ter muita correlação não. (CF1).

Um ponto interessante exposto por um dos entrevistados é que a área de Compras do estudo de caso está alocada na vice-presidência de Finanças da empresa. Isso contribui para que as áreas de Compras e Finanças estejam mais próximas e com os objetivos alinhados, visto que há um mesmo gestor na alta liderança (o vice-presidente) avaliando as duas áreas. Por outro lado, conforme outro entrevistado aborda, isso colabora para uma maior preocupação com custos e análise de oportunidades de financiamento:

Eu acho que foi muito acertado a gente ter uma área de suprimentos, Compras vinculado à área financeira da empresa, tá. Seja pelo segmento que a gente está onde a gente em sua maioria é tomador de preço, então a gente tem que ter um viés de custo muito forte. Então tem que ter um zelo pelo custo, e aí boa parte dos custos passa por negociações de suprimentos, seja pela *expertise* que a gente precisa ter no mercado através de identificar oportunidades, ou com a construção de um simples *business case* e ver se ele vai me trazer retorno ou não, junto com o fornecedor até identificar oportunidades de financiamento, aquisição de uma estratégia mais rentável ou não, que passa pelo conhecimento financeiro. (CC1).

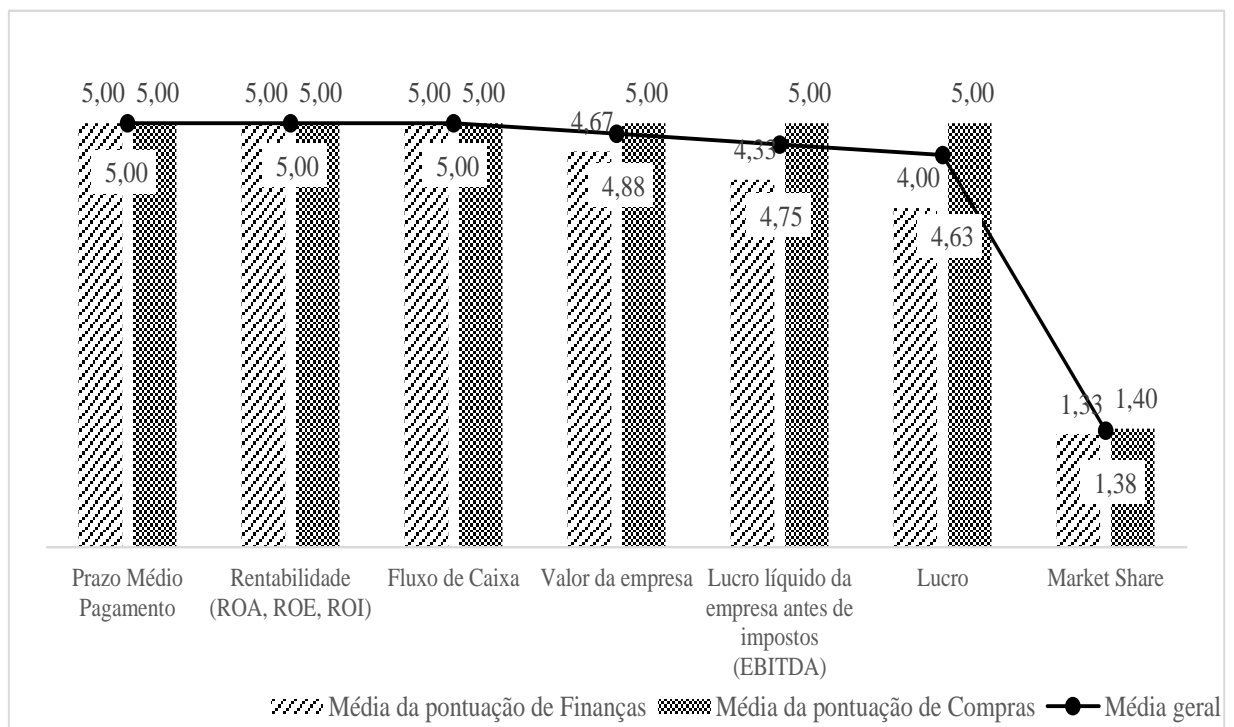
4.3.1 Pontuação dos entrevistados para os indicadores financeiros identificados na RSL

Na pergunta 7 do questionário de Compras, e na pergunta 5 do questionário de Finanças, havia um Quadro com os sete indicadores financeiros mais citados na RSL, e o entrevistado tinha que pontuar, de 1 a 5, o quanto cada indicador financeiro impacta ou contribui no desempenho financeiro da empresa, baseado em suas experiências (sendo “1” não impacta e “5” impacta muito).

A Figura 9 apresenta a média da pontuação de cada Indicador financeiro de acordo com cada grupo entrevistado (Compras e Finanças), apresentando também a pontuação geral

de cada Elemento. Diferentemente da pontuação das atividades e elementos, na qual nenhuma variável obteve média geral 5, no caso dos Indicadores financeiros, três indicadores alcançaram média geral 5 (prazo médio de pagamento, rentabilidade e fluxo de caixa), isto é, comprova-se que nesses três indicadores financeiros o processo de Compras tem alto impacto e contribuição no desempenho financeiro da empresa.

Figura 9: Avaliação média e avaliação média geral dos entrevistados para cada indicador financeiro identificado na RSL.



Fonte: elaboração própria.

Como desfecho deste subitem, é interessante compartilhar os depoimentos de dois entrevistados de Finanças. Um deles foi o entrevistado DF1 que compartilhou que, como participa das reuniões de aprovações de grandes contratações, ele identifica uma relação muito próxima do processo de Compras com o desempenho da empresa e que é fundamental ter um processo de Compras eficiente e que consiga economias.

Associado a isso, o outro depoimento expõe, de maneira sintetizada e incontestável, a contribuição do processo de Compras no desempenho financeiro da empresa, especialmente porque é um setor que tem alto investimento em capital (tanto na produção agrícola como na produção industrial) e o processo de Compras possui o papel de trabalhar no planejamento, na

GRF, no relacionamento integrado com o negócio e na redução de custos a fim de garantir a rentabilidade da empresa:

O setor sucroenergético é naturalmente intensivo em capital porque você precisa plantar e tratar esse canavial, e você precisa depois produzir a partir da cana, açúcar e etanol, então você tem uma área industrial muito pesada, você tem uma área agrícola muito pesada, no entanto, na SUCRO eu acho que ele é maximizado pelo tamanho da nossa operação. E como é que Compras se envolve nesse processo? Da forma como a gente já discutiu antes, eu tenho uma necessidade de investimento muito grande e se eu não tiver o planejamento integrado adequado, se eu não tiver o time de Compras conseguindo fazer o desenvolvimento dos fornecedores adequados, se não tiver construindo relacionamento adequado com esses fornecedores, se não tiver negociando da melhor forma possível, certamente essa necessidade de capital poderia ser infinitamente maior, então essa contribuição de suprimentos é muito importante para a garantia da nossa sobrevivência em função do quão intensivo em capital a gente é. (GF1).

4.4 Características específicas do setor sucroenergético

Uma das perguntas do questionário objetivou saber se os entrevistados identificavam alguma atividade ou elemento específico do setor sucroenergético que poderia impactar no desempenho financeiro da empresa, e comprovou-se que existem sim características específicas, são elas: **crises recentes no setor, setor agroindustrial, tomador de preços, customização, benchmarking e novas fontes de receitas**. Na sequência, essas características são apresentadas com mais detalhes:

A respeito de **crises recentes do setor**, o trabalho de Santos, Garcia e Shikida (2015) traz alguns números interessantes. De 2010 até 2015, enquanto 18 novas empresas foram abertas no setor sucroenergético, 53 foram fechadas. Ao longo de seu trabalho, os autores apresentaram algumas explicações para essa redução no número de empresas no setor sucroenergético, dentre elas: a forte elevação dos custos de produção, a elevação do custo do crédito e a redução de margens, o controle do preço da gasolina, o aumento da área de produção e o lento ganho de produtividade.

Decorrente dessa crise, vários fornecedores (que tinham sua dependência, ou boa parte do seu faturamento dependente de empresas do setor sucroenergético) também entraram em crise. Por conta disso, constatou-se que o processo de Compras tem que elaborar um processo de GRF que garanta o abastecimento dos negócios. A seguir, a fala de um dos entrevistados de Compras induz essa perspectiva:

De uns 6-7 anos pra cá o setor já vinha de um sucateamento, e ele veio ainda mais então eu acho que quando a gente fala em fornecedores querendo fazer contratos de longo prazo, parcerias, aumentar nível de confiança, aumentar nível de exposição com as empresas ele acaba preferindo não se arriscar tanto, os nossos fornecedores, e isso é ruim porque a gente viu um tanto de empresa quebrando, em recuperação judicial, etc. (CC1).

A própria característica do **setor agroindustrial**, o qual é influenciado pela sazonalidade, clima, doenças e pragas, por mais que haja um planejamento, essas adversidades influenciam o processo produtivo e, conseqüentemente, o processo de Compras, que tem que responder rapidamente às mudanças para garantir que o negócio não seja prejudicado. As falas abaixo confirmam isso:

Vou dar um exemplo de fertilizantes também, a gente esse ano criou uma série de tipos de fertilizantes pra áreas diferentes. Isso parece ser ótimo operacionalmente eu vou aplicar o que eu preciso pra aquela área, está certinho só que a nossa gestão dessa operação fica muito mais complexa, então eu preciso ter pra aquela área, mas acaba chovendo e eu tenho que aplicar algo diferente do que eu tinha planejado, às vezes, nem tenho aquilo no estoque ou pronto para aplicação. A gente, às vezes, não tem velocidade de cadeia de fornecedores pra oferecer isso. (GC1).

Eu acho que o principal efetivamente é a sazonalidade anual de haver safra e entressafra, isso tem benefício, mas tem o seu ônus que eu já mencionei em relação a execução de manutenção, por exemplo, que se concentra numa determinada época do ano, no qual meus concorrentes também estão fazendo manutenção, então os fornecedores ficam muito demandados. (GC3).

O setor sucroenergético é um setor **tomador de preços**, ou seja, o preço dos produtos finais é definido pelo mercado: o açúcar na bolsa de Nova Iorque, o etanol anidro e etanol hidratado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) e a energia elétrica pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE). Desse modo, em um movimento de baixa de preços, o processo de Compras terá que contribuir efetivamente para a redução dos custos, e assim garantir a margem de lucro da empresa. Essa característica é apresentada nos seguintes trechos das entrevistas:

O que a gente tem também de grande desafio é que tem uma relação indireta com a questão de Compras é que a gente não controla as principais variáveis exógenas que afetam o nosso negócio, então um bom exemplo disso é o preço da *commodity*, o preço da *commodity* varia de acordo com o mercado e não há nada que a gente possa fazer a respeito disso, então se o preço do açúcar despenca, por exemplo, eu tenho um limite até onde eu posso compensar isso com redução de custo, eu tenho limite até onde eu posso compensar isso com uma boa negociação, com bom planejamento integrado,

reduzindo a minha necessidade de investimento, mas a partir do momento que você corta aquele mato alto você não vai reduzir muito mais daquilo e, no entanto, o preço vai se comportar da forma que ele entende que tem que se comportar e isso é um problema que a gente sofre, que a nossa margem de manobra para poder, de certa forma, mitigar isso é muito pequena. (CF1).

A gente, por exemplo, no processo agrícola, a gente é sujeito ao ciclo de *commodities*, né? A nossa rentabilidade, ela varia de acordo com o que tá acontecendo com a *commodity*, com o preço dela na bolsa de Nova Iorque. (GC1).

A cadeia de suprimentos ela se fragiliza muito de acordo com o preço do açúcar e do etanol numa safra que não faz muito sentido quando a gente está falando de plantas aí com capital empregado elevadíssimo. (GC3).

Um dos entrevistados explorou uma particularidade do setor sucroenergético no ponto de vista dele, a **customização**. Normalmente, a customização dificulta o trabalho e o processo de Compras na estratégia e negociação com o mercado fornecedor porque aumenta a dependência da empresa foco com os fornecedores que customizam o produto, serviço ou material. Na fala a seguir, essa característica é expressa:

Eu vejo que é um setor que precisa de muitas coisas específicas, com grau de customização bastante alto, né, e a gente como Compras, suprimentos, *supply chain*, a gente precisa de coisa mais padronizada, porque tem muitas peças e serviços específicos de cana. E aí fica sempre nesse *trade off*, né, do que que padronizar e do que que você vai lá aprofundar pra atender a aplicação da melhor forma e criticar se é preciso customizar mesmo ou tem uma solução padrão do mercado, mas sempre é algo customizado. (GC2).

Com o depoimento de dois entrevistados, percebeu-se que o setor sucroenergético tem poucos exemplos de **benchmarking** entre as empresas do setor, decorrente do mesmo nível de maturidade das mesmas e pouca mudança no processo produtivo da cana-de-açúcar. Dessa forma, o processo de Compras tem, de maneira proativa, que estimular o *benchmarking* com outros setores a fim de buscar soluções para os problemas atuais do negócio.

Segundo Camp e Camp Robert (1989), o *benchmarking* serve para estimular e motivar as pessoas cujos esforços são necessários para provocar mudanças e para permitir que as melhores práticas de qualquer setor sejam incorporadas de forma criativa em uma operação. Os autores ainda afirmam que as pessoas são mais receptivas às novas ideias quando se originam num ambiente externo a sua própria indústria. Os trechos seguintes revelam essa perspectiva:

E você pega comparativamente as outras usinas, eu não vejo estágios tão avançados, todos eles estão no mesmo patamar. A nossa empresa coloca mais tecnologia, mas eu não consigo falar se a gente está num nível de resultado melhor, até porque eu vejo resultados melhores lá, em alguns momentos. Então não dá pra falar que a gente está na frente, é *benchmarking* em alguma coisa, minha percepção, tá? Então na minha visão é isso do setor, eu acho que como linha branca, por exemplo, que eu tenho mais proximidade, até a linha automobilística que a gente se espelhava bastante são coisas que amadureceram mais os processos ao longo do tempo, já é mais padrão no mundo. Eu acho que isso também é uma coisa que a gente tem que explorar como sucroenergético, eu vejo hoje a gente fazendo poucos *benchmarks* no mundo, com outras culturas, com outros processos. (GC2).

Tem 500 anos que se produz cana, os processos evoluíram pouco ao longo desse tempo, o que mudou foi a tecnologia de produção, algum maquinário mais pesado e mais evoluído com uma capacidade maior de produção etc... O processo não mudou, o que mudou foi a dimensão dele e como esse segmento vem de grupos familiares, normalmente não se tem uma grande profissionalização na área de suprimentos dos grupos que possa ter feito grandes contribuições nos últimos, sei lá, 50 anos... Por exemplo, você não vê isso na área do petróleo. O petróleo já é um negócio bem mais recente, está falando de 120 anos aí talvez de história, mais ou menos, 130. Mas que amadureceu muito ao longo desse período e hoje você tem uma cadeia bem mais otimizada, com estratégias bem mais definidas, de manutenções bem mais programadas com um estudo bem mais elaborado, houve muita consolidação, então os próprios fornecedores se consolidaram, as empresas consolidadas. Então você tem normalmente mais profissionalização nessa cadeia de suprimentos. (GC3).

Por último, foi identificado nas entrevistas que o setor sucroenergético busca por **novas fontes de receitas** e isso impacta o processo de Compras, pois terá que identificar no mercado e propor soluções rentáveis para esses novos processos. Segundo Campos (2015), as empresas do setor sucroenergético, por meio de resultados provenientes do avanço tecnológico e da baixa do preço do açúcar no mercado externo, estão utilizando os subprodutos da cana-de-açúcar (como, por exemplo, o bagaço e a palha) na busca por novas fontes de receitas. O bagaço e a palha são utilizados como matéria-prima no processo de cogeração (produzindo energia elétrica) e na produção do etanol de segunda geração:

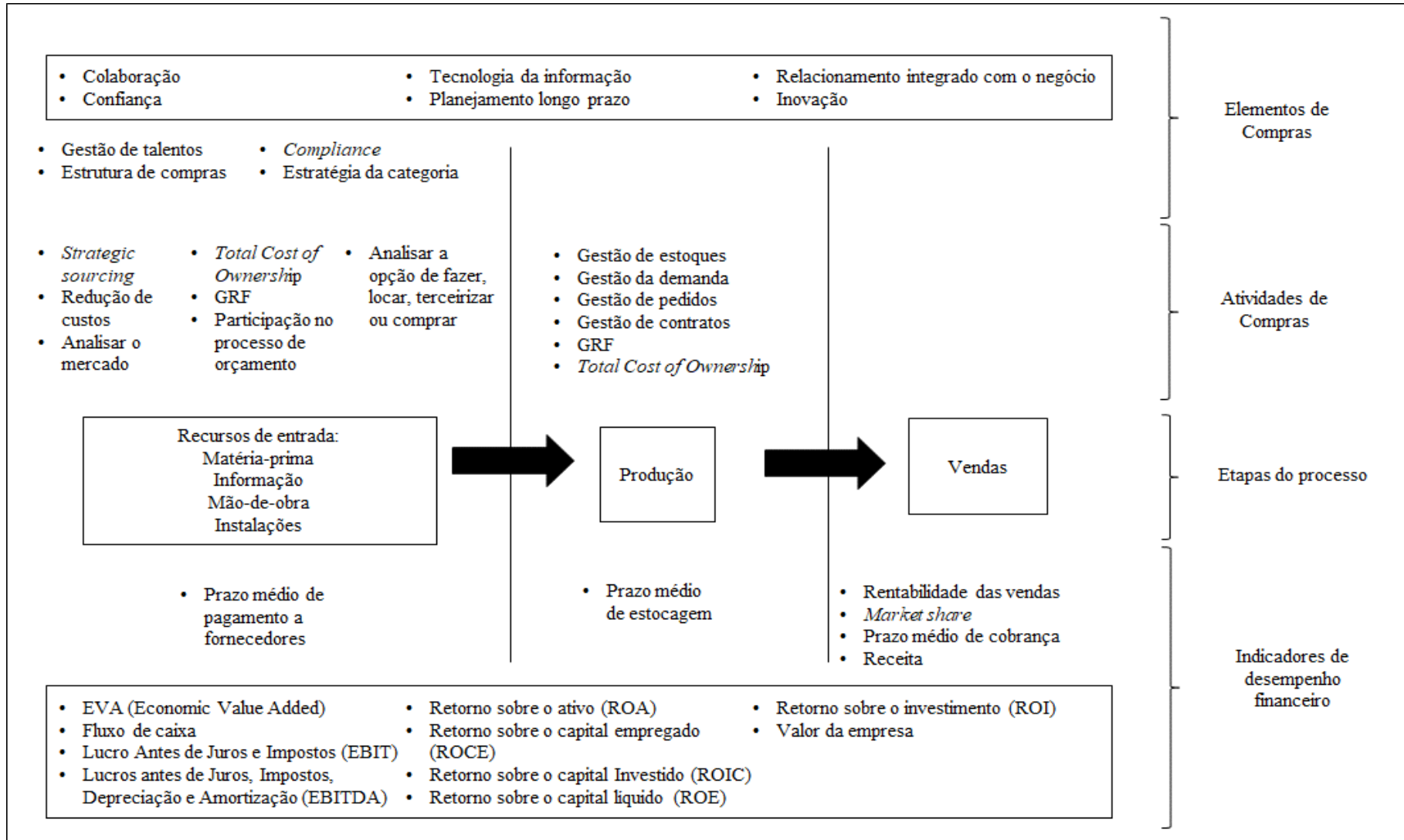
Então buscar a diversificação de portfólio talvez seja o movimento mais importante que a gente tenha que fazer, não é fácil, leva tempo, requer investimento e requer a participação de suprimentos nesse processo todo, garantido tudo isso que a gente já falou antes, o biogás é um exemplo disso, suprimentos está constantemente conosco nos ajudando nesse processo, qualquer outro investimento que a gente faça que implique numa diversificação de portfólio, suprimentos vai ter o seu papel fundamental em nos suportar nesse processo. (DF1).

4.5 Visão gerencial do processo de Compras e o impacto no desempenho financeiro

Com os resultados abordados neste capítulo, ficou clara a contribuição do processo de Compras no desempenho financeiro da empresa. Com o objetivo de complementar a Figura 5, adicionou-se à análise do estudo de caso uma ligação entre as atividades e elementos do processo de Compras com os indicadores financeiros. Por exemplo, o elemento tecnologia da informação contribui em todas as etapas do processo da empresa e, conseqüentemente, no indicador fluxo de caixa. Já as atividades de analisar o mercado e reduzir custos estão mais presentes no processo de recursos de entrada, e contribui nos indicadores financeiros de prazo médio de pagamento e no EBITDA. Já a atividade gestão de estoques está presente no processo de produção, e impacta o indicador prazo médio de estocagem e os indicadores retorno sobre o ativo.

A Figura 10 mostra essa relação e uma representação visual das principais relações entre os elementos e atividades do processo de Compras, as etapas do processo de produção e os indicadores de desempenho financeiro.

Figura 10: Etapas da produção, indicadores de desempenho financeiro e elementos e atividades do processo de Compras.



Fonte: elaboração própria.

4.6 Oportunidades identificadas por Compras para melhoria do resultado financeiro da empresa

A seguir, serão discutidas as oportunidades do processo de Compras frente o desempenho dos resultados financeiros da empresa. Nos questionários não havia uma pergunta específica sobre quais oportunidades poderiam ser trabalhadas ao longo do processo de Compras para impactar positivamente ou melhorar o desempenho da empresa. Porém, ao longo das análises das entrevistas, ficou clara a existência de algumas oportunidades, inclusive alguns pontos foram expostos por mais de um entrevistado.

Foram cinco oportunidades identificadas, são elas:

- (1) Treinar e dar as competências necessárias de Finanças para os colaboradores de Compras**, que foi o mais manifestado e pode-se correlacionar ao elemento de gestão de talentos. Isso evidencia a importância de ter pessoas treinadas e com o conhecimento de finanças para conseguirem contribuir mais no desempenho financeiro da empresa.
- (2) Melhorar o planejamento**, que se correlaciona ao elemento de planejamento de longo prazo e já foi citado no item 4.2.1. Ainda há espaço para melhoria neste ponto da empresa foco, dado que um melhor planejamento contribui para que se tenha tempo hábil para analisar qual a melhor estratégia e ir ao mercado negociar, conseqüentemente, isso resulta em melhores resultados financeiros na empresa.
- (3) Aproximar a área de Compras e Finanças**, por mais que vários entrevistados relataram ter um bom relacionamento e boa integração com o processo de Compras, ainda há espaço para melhorias, dado que o processo de Compras consegue fornecer dados e informações do mercado ou da CS para o planejamento financeiro. Essa oportunidade também está associada à outra oportunidade identificada:
- (4) O processo de Compras pode contribuir no orçamento da empresa**, pelo mesmo motivo do item anterior, com o fornecimento de dados e informações de mercado para melhorar o orçamento da empresa. Atualmente o processo de Compras da empresa foco já auxilia a construção do orçamento de alguns negócios da empresa, mas essa contribuição poderia ser maior.

- (5) O processo de **Compras se aproximar dos negócios** para entender melhor como conseguir ajudá-los de maneira proativa e não esperar a demanda chegar até Compras, isso pode incluir: entender melhor os processos produtivos, quem são os *stakeholders*, quais os problemas que o negócio apresenta, discutirem sugestões de melhorias do processo.

No Quadro 20 estão todas as oportunidades e os trechos das entrevistas nos quais foram identificadas que tais oportunidades impactam positivamente, ou melhoram os resultados financeiros da empresa.

Quadro 20: Oportunidades do processo de Compras que contribuem para o desempenho financeiro da empresa.

VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO	ENTREVISTADO
Aproximar área de compras e finanças	Eu acho que poderia ser mais frequente, a gente tem discussões recorrentes onde suprimentos e finanças participam revisando resultados... Eu acho que a gente pode contribuir, porque a premissa de finanças, partindo do princípio que eles não conhecem a cadeia de valor da aquisição de determinado insumo ou de um material ou na contratação de serviço, é repassar basicamente inflação em cima do histórico de despesa que a gente tem, isso pode ser muito para uma categoria e pode ser pouco para outra, que é uma <i>commodity</i> , por exemplo, então se finanças não envolver suprimentos, né, o time de comprar para fazer essa é, esse planejamento, e discutir os melhores momentos e até fazer algumas escolhas de investimento, provavelmente a gente pode assim começar um projeto com o <i>timing</i> errado, pode direcionar investimento em um momento em que o mercado não é mais receptivo àquele tipo de contratação ou até liberar verba quando já é tarde e eu não tenho fornecedor disponível para executar o serviço, por exemplo.	GC3
Competência de finanças para compradores	Finanças é uma competência que tem que ser desenvolvida, tem que ser treinada, você não tem um analista júnior que eventualmente, ele conduz no processo de contratação de compra ele consegue fazer uma concorrência entre <i>players</i> , etc. Ele pode não ter a competência da matemática financeira de olhar todas essas alavancas que a gente comentou, aí eu acho que cabe tanto a empresa olhar pela <i>expertise</i> , pelo desenvolvimento dessas competências nos seus profissionais né e que graduação em que nível em que carteiras essa especialização esse aprofundamento desses conhecimentos vai trazer maior valor.	GC3

Quadro 20 – continuação...

VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO	ENTREVISTADO
	Então eu acho que quanto mais bagagem o analista tiver do lado financeiro para trabalhar em suprimentos, provavelmente mais longeva, mais promissora vai ser a carreira dele, ele vai ter mais oportunidades de, sei lá, no nosso caso aqui, deixar de... Passar a ser um analista pleno quando ele era júnior, depois sênior, eventualmente assumir uma coordenação e etc., porque isso são requisitos, é essencial para o desempenho da função. Mas obviamente o nível de senioridade, de profundidade com que ele transita por essas alavancas financeiras depende muito da experiência e do desenvolvimento dele.	GC3
Competência de finanças para compradores	A capacitação do profissional de compras tem que ser algo hoje diferenciada. E aí não só negociação, mas muito mais com a profundidade e a capacidade de desafiar o <i>status quo</i> , aquele cara que sabe perguntar, para que a gente possa encontrar algo diferente daquilo que foi solicitado de forma construtiva entendeu, então assim conhecer tendência de tecnologia, onde você pode buscar coisas com relacionadas com inovação de processo, conhecer onde o próprio negócio está inserido, uma capacitação diferenciada e ter muita atitude eu acho que de forma geral no mercado é o que falta para o profissional de suprimentos ou de <i>supply</i> .	GC1
	Olhando para compras, eu acho que nós como área estimulamos/incentivamos/desenvolvemos pouco o nosso público para o dialeto financeiro, tá.	CC1
O processo de Compras se aproximar dos negócios	Eu vou medir o nosso resultado, mas eu quero medir não só <i>saving</i> , eu quero falar para o negócio: quero te ajudar se você testar isso, testar aquilo, esse produto novo, essa tecnologia nova, mas eu preciso de você, se você não quiser me ajudar eu não vou conseguir te entregar. Então eu acho que a gente tem que ir além, mas se a gente se preparar e fizer isso na hora certa, que é isso que a gente está fazendo agora, eu quero voltar das minhas férias, sentar com os diretores da operação e entender como podemos contribuir.	DC1
O processo de Compras contribuir no orçamento da empresa	Eu acho que a gente deveria cada vez influenciar mais o orçamento, e na medida que a gente influencia o orçamento, fica mais fácil da gente falar do nosso resultado em relação ao orçamento.	DC1

Quadro 20 – continuação...

VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO	ENTREVISTADO
Melhorar o planejamento	<p>A gente conseguir estabelecer um processo de planejamento integrado eu não tenho dúvida que o nosso resultado vai melhorar ainda mais. Eu tenho muita certeza de que a gente perde muito dinheiro e a gente perde muitas oportunidades porque a gente não é planejado, porque a gente compra em cima da hora, porque a gente pede urgência, porque a gente não vai ao mercado da forma mais estruturada possível, mas o meu ponto é, essa responsabilidade não é só de suprimentos, essa responsabilidade é de toda a cadeia dentro da companhia, começando por onde as necessidades nascem e esse é o maior desafio que a gente vai ter, na minha visão. É conseguir estruturar isso, é conseguir efetivamente se enxergar como uma companhia que sabe exatamente o que vai precisar no mínimo para o próximo ano e que o time de suprimentos possa ir de forma mais bem estruturada ao mercado.</p>	GF1
	<p>Eu acho que tem muito pra evoluir no planejamento da indústria também. A gente faz entressafra há 300 anos, né? Deve ter 60% das coisas que a gente faz que são previsíveis e outras 40 não, mas será que então a gente não pode passar esses 60% aqui e falar, “Cara, isso aqui eu vou precisar com certeza, já se programa aí Suprimentos”.</p>	GC1

Fonte: elaboração própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, primeiramente serão apresentadas as conclusões do trabalho, discutindo os resultados em relação ao problema e aos objetivos da pesquisa. Em segundo lugar, serão apresentadas as limitações da pesquisa, observadas ao longo da execução do estudo. Por fim, serão apresentadas as recomendações para as futuras pesquisas abordadas pelo tema.

5.1 Discussão dos resultados, atendimento à pergunta e objetivos da pesquisa

Começando pelo problema de pesquisa, a questão foi: “**Como o processo de Compras impacta o desempenho financeiro?**”. A partir dessa pergunta de pesquisa, esta dissertação teve como objetivo principal identificar quais os elementos e atividades, que estão sob a responsabilidade do processo de Compras, que impactam o desempenho financeiro de uma empresa sucroenergética. Os objetivos secundários foram: identificar na literatura os elementos e atividades do processo de Compras que impactam o desempenho financeiro da empresa, identificar na literatura os indicadores financeiros com os quais o processo de Compras contribui, levantar informações acerca das atividades, elementos e indicadores financeiros que impactam o processo de Compras por meio das entrevistas com os gestores de Compras e Finanças de uma empresa sucroenergética.

A respeito dos elementos do processo de Compras que impactam o desempenho financeiro da empresa, foram identificados 12 elementos na RSL, são eles: colaboração, compromisso da alta administração, confiança, estrutura de compras, gestão de riscos, gestão de talentos, gestão sustentável, informação compartilhada e comunicação, inovação, *lead time*, planejamento de longo prazo e tecnologia da informação.

Recordando que elementos são as proposições teóricas e que estão inseridos ao longo de todo o processo de Compras. Todos esses elementos foram abordados ou explorados pelos entrevistados no estudo de caso como sendo positivo à contribuição ao desempenho financeiro da empresa, com exceção de quatro elementos que não foram abordados ou explorados nas entrevistas (compromisso da alta administração, informação compartilhada e comunicação, gestão sustentável e *lead time*).

Além disso, novos elementos foram identificados ao longo das entrevistas, tais como: relacionamento integrado com o negócio, *compliance* e estratégia da categoria. Por exemplo,

no caso de relacionamento integrado com o negócio, o processo de Compras precisa trabalhar muito próximo do negócio para discutir e entender o que a operação necessita, garantindo assim que a melhor estratégia (definição de escopo, escolha dos fornecedores, negociação, forma de pagamento, duração do contrato) de compra seja realizada, sempre oferecendo a melhor solução do mercado para o negócio. A partir disso, em efeito à montante, gera-se um melhor desempenho financeiro para a empresa.

Do mesmo modo, foram identificadas oito atividades na RSL, sendo que todas elas foram abordadas ou exploradas ao longo das entrevistas, são elas: analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar; gerenciar a demanda; gerenciar contratos; gerenciar pedidos; gerenciar relacionamento com fornecedores (GRF); reduzir os custos; *Strategic Sourcing* e *Total Cost of Ownership*. Por exemplo, como a negociação dos valores das aquisições (seja serviços, materiais ou equipamentos) está no processo de Compras, uma vez que se consegue reduzir esses valores, contribui-se para o resultado financeiro da empresa. Assim como foram identificados novos elementos, também foram identificadas novas atividades do processo de Compras que impactam o desempenho financeiro da empresa, são elas: gestão de estoques, participação no processo de orçamento e analisar o mercado.

Os indicadores financeiros impactados pelo processo de Compras, e verificados na RSL, foram 12, quais sejam: custo de estoque; *economic value added* (EVA); fluxo de caixa; lucro; lucro antes de juros e impostos (EBIT); lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA); *market share*; prazo médio de pagamento; retorno sobre o capital líquido (ROE); retorno sobre o investimento (ROI); retorno sobre os ativos (ROA) e valor da empresa. No caso do fluxo de caixa, o processo de Compras impacta diretamente esse indicador, pois o prazo de pagamento aos fornecedores é discutido ao longo da negociação, que é de responsabilidade do processo de Compras.

Portanto, confirmou-se que, na opinião dos gestores entrevistados, o processo de Compras impacta positivamente o desempenho financeiro da empresa.

O embasamento teórico, juntamente com as informações levantadas nesta pesquisa e as compreensões resultantes do estudo empírico, colaboraram para a identificação de algumas oportunidades e características específicas do setor sucroenergético que podem impactar o desempenho financeiro da empresa.

No caso das oportunidades, entende-se que através das seguintes ações no processo de Compras, o desempenho financeiro da empresa pode ter impacto positivo: **treinar e dar as competências necessárias de finanças para os colaboradores de Compras, melhorar o planejamento da empresa, aproximar a área de Compras e Finanças, o processo de**

Compras contribuir no orçamento da empresa e o processo de Compras se aproximar dos negócios. Portanto, uma empresa que pretende melhorar o seu desempenho financeiro, pode atuar juntamente com o processo de Compras para implementar, ou então melhorar, esses pontos.

E, para completar, as características específicas do setor sucroenergético são: **crises recentes no setor, setor agroindustrial, tomador de preços, customização, benchmarking e novas fontes de receitas.** De maneira sucinta, os entrevistados trouxeram as cinco primeiras características como pontos negativos, seja porque o setor depende da sazonalidade de produção, da precificação dos produtos finais que ocorre por meio da bolsa de valores, ou dos órgãos regulamentadores, e porque nos últimos anos o setor registrou muitas crises.

5.2 Limitações da pesquisa e recomendações para futuros trabalhos

Foram identificadas três limitações principais nesta pesquisa. A primeira é o fato de o estudo ser de um único setor. Mesmo esse setor sendo importante ao PIB do agronegócio no Brasil, e a empresa foco sendo relevante, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados. Em segundo lugar, a limitação ocorreu com o grupo de entrevistados: gestores de Compras e Finanças, portanto a visão está focada nos processos e desafios de uma área corporativa e não da operação. Por último, a limitação foi no perfil dos entrevistados: gestores. Desta forma, são pessoas que estão mais próximas da tomada de decisão e do planejamento estratégico da empresa.

No que diz respeito a trabalhos futuros, recomenda-se: realizar o estudo com os especialistas, analistas e estagiários das áreas para capturar a percepção dos que realizam o trabalho operacional, ou tático, e executam as decisões tomadas pelos gestores. Por consequência, o número de entrevistados será maior e o estudo poderá ser realizado via questionário, utilizando-se uma metodologia de análise quantitativa.

Seria interessante também explorar o tema em outros setores (agroindustriais ou não) para efeito de comparação do setor sucroenergético entre os setores e também para evolução do tema.

Outra possibilidade é expandir o público-alvo das entrevistas para os gestores dos negócios e não apenas para gestores de Compras e Finanças, para também captar as percepções e evidências da operação de como o processo de Compras contribui para o negócio atingir os resultados esperados e suas metas financeiras.

Como o foco deste trabalho foi no processo de Compras para as aquisições de materiais, serviços e equipamentos da área agrícola, industrial e as Compras corporativas da empresa, um estudo com foco na aquisição da cana-de-açúcar para analisar os possíveis impactos no desempenho financeiro de uma empresa do setor sucroenergético, seria significativo à literatura.

Por último, quantificar financeiramente qual o impacto do processo de Compras no desempenho financeiro de uma empresa.

REFERÊNCIAS

AGHAEI CHADEGANI, A. et al. A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. **Asian Social Science**, v. 9, n. 5, p. 18-26, 2013.

ANDERSON, M. G.; KATZ, P. B. Strategic sourcing. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 1, p. 1-13, 1998.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAIER, C.; HARTMANN, E.; MOSER, R. Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 36-52, 2008.

BRIGHAM, E.; EHRHARDT, M. **Administração Financeira: teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2017.

BRUM, V. **Procurement de excelência**: como obter resultados por meio de uma gestão de compras mais estratégica. **O Papel**, v. 79, n. 2, p. 34-36, fev. 2018. Disponível em: <https://www.falconi.com/flcn_articles/procurement-de-excelencia-como-obter-resultados-por-meio-de-uma-gestao-de-Compras-mais-estrategica/>. Acesso em: 14 jun. 2017.

CAMP, R. C.; CAMP ROBERT, C. **Benchmarking**: the search for industry best practices that lead to superior performance. Michigan: Quality Press, 1989.

CAMPOS, N. L. Políticas de estado no setor sucroenergético. **GEO UERJ**, v. 26, p. 301-328, 2015.

CAPOBIANGO, R. P., ABRANTES, L. A., FERREIRA, M. A. M.; FARONI, W. Desempenho financeiro: um estudo com empresas de três diferentes setores. **Revista de Ciências Humanas**, v. 12, n. 1, p. 165-180, 2012.

CARR, A. S.; SMELTZER, L. R. An empirically based operational definition of strategic purchasing. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 3, n. 4, p. 199-207, 1997.

CHANDRA, C.; GRABIS, J. Inventory management with variable lead-time dependent procurement cost. **Omega**, v. 36, n. 5, p. 877-887, 2008.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 505-523, 2004.

CHO, D. W. et al. A framework for measuring the performance of service supply chain management. **Computers & Industrial Engineering**, v. 62, n. 3, p. 801-818, 2012.

CONAB. **Safra brasileira de cana-de-açúcar**. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/cana>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

CROXTON, K. L. et al. The supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.). **The Sage handbook of organizational research methods**. New York: Sage Publications, 2009. p. 671-689.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: NBL Editora, 2001.

EL KHARBILI, M. et al. Towards a framework for semantic business process compliance management. **Proceedings of GRCIS**, 2008.

ELLRAM, L. M.; LIU, B. The financial impact of supply management. **Supply chain management review**, v. 6, n. 6, p. 30-37, nov./dec. 2002.

ELLRAM, L. M.; BIROU, L. M. Purchasing for bottom line impact: improving the organization through strategic procurement. **Irwin Professional Pub**, 1995.

FAWCETT, S. E. et al. Supply chain information-sharing: benchmarking a proven path. **Benchmarking - an International Journal**, v. 16, n. 2, p. 222-246, 2009.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 93-112, 2008.

FAWCETT, S. E. et al. Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. **Supply Chain Management - an International Journal**, v. 20, n. 6, p. 648-663, 2015.

FILL, C.; VISSER, E. The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. **Management decision**, v. 38, n. 1, p. 43-50, 2000.

FOERSTL, K. et al. Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: antecedents and effects on purchasing and firm performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 6, p. 689-721, 2013.

FU, Q. The impact of alternative performance measures on portfolio procurement with contingent option contracts. **International Journal of Production Economics**, v. 167, p. 128-138, 2015.

HERNANDES, E. et al. Using GQM and TAM to evaluate StArt-a tool that supports Systematic Review. **CLEI Electronic Journal**, v. 15, n. 1, p. 3-3, 2012.

KIM, M.; SURESH, N. C.; KOCABASOGLU-HILLMER, C. A contextual analysis of the impact of strategic sourcing and e-procurement on performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 1, p. 1-16, 2015.

KNUDSEN, D. Aligning corporate strategy, procurement strategy and e-procurement tools. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 8, p. 720-734, 2003.

KPMG. **The power of procurement**. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2012/07/the-power-of-procurement-a-global-survey-of-procurement-functions.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard business review**. v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.

LAMBERT, D. M. Supply chain management: processes, partnerships, performance. **Supply Chain Management Inst**, 2008.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Ponte Vedra Beach: Supply Chain Management Institute, 2014.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D. M.; ENZ, M. G. Issues in supply chain management: progress and potential. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 1-16, 2017.

MANTHOU, V.; VLACHOPOULOU, M.; FOLINAS, D. Virtual e-chain (VeC) model for supply chain collaboration. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 241-250, 2004.

MITSUTAMI, C. et al. **Compras estratégicas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MURTA, A. L. S. *Strategic sourcing: uma nova abordagem da área de suprimentos*. **Sustainable Business International Journal**, v. 69, 2017.

MUSTAPHA, R. Procurement performance and supplier management measurement issues: a case of Malaysian private company. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 6, n. 1, p. 246-253, 2017.

NAWI, M. N. M. et al. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial: para empresas não financeiras**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

NOVACK, R. A.; SIMCO, S. W. The industrial procurement process: a supply chain perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 12, n. 1, p. 145, 1991.

OKONGWU, U.; BRULHART, F.; MONCEF, B. Causal linkages between supply chain management practices and performance: a balanced scorecard strategy map perspective. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 5, p. 678-702, 2015.

PACHECO, T. F. Produção de etanol: primeira ou segunda geração?. **Circular Técnica 04**, Brasília, Embrapa Agroenergia, 2011.

PASQUALE, C. C. Strategic sourcing. **Revista Técnico-Científica da UNIESP**, v. 2, n. 8, 2012.

PRATTI, E. Gestão da cadeia de suprimentos (SCM): uma análise exploratória em empresas do complexo sucroalcooleiro na região de Piracicaba. **Anais... 8. Mostra Acadêmica da UNIMEP**, 2011.

POHLEN, T. L., LAMBERT, D. M. Supply chain metrics. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2001.

POLLICE, F.; FLEURY, A. **The link between purchasing and supply management maturity models and the financial performance of international firms: innovation in global manufacturing - new models for sustainable value capture**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

PRESUTTI JR., W. D. Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 3, p. 219-226, 2003.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 31-39, 2004.

SANTOS, G. R. D.; GARCIA, E. A.; SHIKIDA, P. F. A. A crise na produção do etanol e as interfaces com as políticas públicas. **Radar**, Brasília, n. 39, 2015.

SARANGA, H.; MOSER, R. Performance evaluation of purchasing and supply management using value chain DEA approach. **European Journal of Operational Research**, v. 207, n. 1, p. 197-205, 2010.

SAUNDERS, M. N. K.; ROJON, C. On the attributes of a critical literature review. **Coaching - an International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 4, n. 2, p. 156-162, 2011.

SIMON, A. T.; MARTINS, F. C.; CAMPOS, R. S.; SCHEIDL, H. A. A gestão da cadeia de suprimentos no setor sucroenergético. **Anais... 32. Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves, 2012.

SHI, M.; YU, W. Supply chain management and financial performance: literature review and future directions. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 10, p. 1283-1317, 2013.

SJÖDIN, D. R.; ERIKSSON, P. E. Procurement procedures for supplier integration and open innovation in mature industries. **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 4, p. 655-682, 2010.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

STUART, I. et al. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 419-433, 2002.

THE Chartered Institute of Purchasing & Supply. Disponível em: <<https://www.cips.org/en/cips-for-individuals/what-is-procurement/>>. Acesso em: 21 out. 2019.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: using the past and present to explore the future. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRENT, R. J. Supply chain financial management: best practices, tools, and applications for improved performance. **J. Ross Publishing**, 2016.

ÚBEDA, R.; ALSUA, C.; CARRASCO, N. Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 177-188, 2015.

VAN WEELE, A. J.; RIETVELD, G. Professional development of purchasing in organizations: towards a purchasing development model. **European Purchasing and Supply Strategies**, WMRC, London, p. 170-175, 2000.

VOM BROCKE, J. et al. Standing on the shoulders of giants: challenges and recommendations of literature search in information systems research. **CAIS**, v. 37, p. 9, 2015.

VOSS, C; JOHNSON, M; GODSELL, J. Revisiting case research in operations management. **Anais...** 22. International Annual EurOMA Conference, 2015.

WELCH, J. A.; NAYAK, P. R. Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision. **Academy of Management Perspectives**, v. 6, n. 1, p. 23-31, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação à empresa do estudo de caso – enviada por e-mail aos entrevistados

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Departamento de Engenharia de Produção
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação – PPG – EP

Prezado (a),

Sou aluna do Mestrado do Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e o tema da minha dissertação é **“O processo de compras e possíveis impactos no desempenho financeiro: o caso de uma empresa do setor sucroenergético”**, sob a orientação da Prof^a Dr^a Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara e coorientação do Professor Dr. Andrei Aparecido de Albuquerque.

O objetivo desta pesquisa é, além de identificar na literatura existente o que já foi publicado sobre o assunto, é realizar um estudo empírico (estudo de caso) para identificar as contribuições e pontos chaves do processo de Compras na melhoria do desempenho financeiro da empresa na Cadeia de Suprimentos.

Como a sua empresa tem uma grande estrutura da área de Compras e a representatividade no segmento em que atua é significativa, acreditamos que a realização de um estudo de caso nela seria de grande contribuição para essa pesquisa.

Reforço que a pesquisa possui caráter acadêmico, sendo a empresa e os cargos codificados e as análises e resultados serão de uso confidencial.

As entrevistas deverão ocorrer *in loco*, com profissionais da alta gestão das áreas de Compras e Finanças, fazendo uso de um roteiro de entrevista semi-estruturado.

Comprometo a compartilhar o trabalho final com os entrevistados e me coloco a disposição de assinar qualquer termo de compromisso que a empresa venha a exigir.

Desde já agradeço a sua atenção e me disponho a esclarecer futuras dúvidas.

Att.,

Mônica Georgino

monicageorgino@gmail.com

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Roteiro 1: Área de Compras

Objetivo: protocolo de entrevista para gerente ou diretor da área de Compras para discutir e capturar os objetivos da pesquisa

Entrevistado (a):

Cargo:

Há quantos anos está em Compras:

Tempo na empresa:

Data da entrevista:

Parte 1: Entendimento das responsabilidades e desafios da área de Compras e dos entrevistados

- 1) Quais são as responsabilidades e desafios e como Compras participa das estratégias da empresa?
- 2) Como as demais áreas avaliam a área de Compras?

Parte 2: Entendimento do processo de Compras sobre desempenho financeiro na empresa

- 3) Quais são as principais contribuições da área de Compras, no dia a dia, que impacta nos resultados e desempenho financeiro da empresa? Poderia citar algum exemplo recente dessa contribuição?
- 4) Na literatura foram identificadas essas atividades de Compras. Responda as perguntas do quadro baseado na sua experiência.

ATIVIDADE	DEFINIÇÃO	A execução destas Atividades impactam ou contribuem no desempenho financeiro da empresa? Dê uma nota (sendo que "1" não impacta e "5" impacta muito)					Por que da sua resposta? Consegue trazer alguma evidência?	
		Não sei identificar	1	2	3	4		5
Analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar	Modelo estratégico que amplia a análise tradicional dos custos considerando fatores estratégicos, tecnológicos e financeiros. A decisão de terceirizar uma parte das atividades de uma organização é muitas vezes o resultado de uma iniciativa para obter eficiências potenciais nos custos de produção.							
Gestão da demanda	Volume de qual material ou serviço será adquirido para atingir os objetivos da organização. A atividade de Compras pode afetar o status do estoque.							
Gestão de Relacionamento com Fornecedores	Estabelecer contratos com fornecedores para adquirir materiais e serviços, estruturar como os relacionamentos com os fornecedores devem ser desenvolvidos e mantidos, rever criticamente a base de fornecedores, realizar análise de rentabilidade de fornecedores.							
Redução dos Custos	Negociar à baixos custos, negociar o preço e as condições de pagamento.							

- 5) Na literatura foram identificados esses elementos de Compras. Responda as perguntas do quadro baseado na sua experiência.

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	A presença destes Elementos impactam ou contribuem no desempenho financeiro da empresa? Dê uma nota (sendo que "1" não impacta e "5" impacta muito)					Por que da sua resposta? Consegue trazer alguma evidência?
		Não sei identificar	1	2	3	4	
Informação Compartilhada e Comunicação	Fornecer um processo para reposicionar os benefícios e problemas encontrados quando ocorrem mudanças no processo dentro da Cadeia de Suprimentos (CS), motivar os parceiros da CS a compartilhar esforços de colaboração, ao mesmo tempo em que buscam alinhar suas decisões individuais com os objetivos mútuos da CS. A comunicação colaborativa deve ser regular, aberta e bidirecional, ter muitos canais diferentes para se comunicar e os membros influenciarem as decisões de uns com os outros por meio de discussões.						
Inovação	O sucesso da estratégia da organização em geral pode ser definido em termos de melhoria de qualidade e inovação de produto e Compras participa na seleção dos fornecedores.						
Lead time	A pontualidade no atendimento às requisições de Compras verifica o quão pontual é o atendimento do prazo solicitado nas requisições de Compras emitidas pela operação, os quais irão impactar no prazo de entrega final do produto ao cliente.						
Tecnologia da Informação	Uso de tecnologia da informação como internet, intranet, pacotes de aplicativos de software e sistemas de apoio podem ser aplicados para facilitar a fluxo entre os membros da CS para informações, processos ou gestão. A maturidade em Compras contempla atividades operacionais que passam a ser automatizadas.						

6) No segmento sucroenergético, você identifica alguma atividade ou elemento adicional?

7) No âmbito financeiro, foram identificados na literatura esses indicadores financeiros que Compras contribui. Responda as perguntas do quadro baseado na sua experiência.

INDICADOR FINANCEIRO	DEFINIÇÃO	Compras impacta ou contribui neste indicador de desempenho financeiro? Dê uma nota (sendo que "1" não impacta e "5" impacta muito)					Por que da sua resposta? Consegue trazer alguma evidência?
		Não sei identificar	1	2	3	4	
Fluxo de Caixa	Medição da diferença entre as receitas do caixa e as despesas, demonstra a capacidade de pagamento da empresa						
Lucro	Resultado das operações da empresa						
Lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA)	Resultado antes dos juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização. Mede a capacidade de gerar recursos de caixa proveniente exclusivamente de sua atividade						
Market Share	Participação no mercado que a empresa atua						
Prazo Médio Pagamento	Tempo médio (meses ou dias) que a empresa pagará as suas compras dos fornecedores						
Rentabilidade (ROA, ROE, ROI)	Desempenho econômico a partir do retorno sobre o investimento ou o ativo						
Valor da empresa	Resultado das entradas e saídas de caixa, ou seja, a riqueza líquida mantida no momento presente						

8) Em sua opinião, todos os compradores e analistas de Compras têm clareza e entendimento de como podem contribuir, no seu dia a dia, com os resultados financeiros da empresa?

Parte 3: Entendimento do relacionamento entre a área de Compras e Finanças

9) Como é e qual a frequência do seu contato com o time de Finanças?

10) A área de Compras ou a sua função tem metas e/ou desafios compartilhados com a área de Finanças? Se sim, quais são?

Parte 4: Fechamento da entrevista

- 11) Há algum outro ponto relevante sobre o assunto que gostaria de compartilhar?

Roteiro 2: Área de Finanças

Objetivo: protocolo de entrevista para gerente ou diretor da área de Finanças para discutir e capturar os objetivos da pesquisa

Entrevistado (a):

Cargo:

Há quantos anos está em Finanças:

Tempo na empresa:

Data da entrevista:

Parte 1: Entendimento das responsabilidades e desafios da área de Finanças e dos entrevistados

- 1) Qual é papel de Finanças na empresa? Quais são as responsabilidades e desafios e como participa das estratégias da empresa?

Parte 2: Entendimento do processo de Compras sobre desempenho financeiro na empresa

- 2) Quais são as principais contribuições da área de Compras nos resultados e desempenho financeiro da empresa? Poderia citar algum exemplo recente dessa contribuição?
- 3) Na literatura foram identificadas essas atividades de Compras. Responda as perguntas do quadro baseado na sua experiência.

ATIVIDADE	DEFINIÇÃO	A execução destas Atividades impactam ou contribuem no desempenho financeiro da empresa? Dê uma nota (sendo que "1" não impacta e "5" impacta muito)					Por que da sua resposta? Consegue trazer alguma evidência?
		Não sei identificar	1	2	3	4	
Analisar a opção de fazer, locar, terceirizar ou comprar	Modelo estratégico que amplia a análise tradicional dos custos considerando fatores estratégicos, tecnológicos e financeiros. A decisão de terceirizar uma parte das atividades de uma organização é muitas vezes o resultado de uma iniciativa para obter eficiências potenciais nos custos de produção.						
Gestão da demanda	Volume de qual material ou serviço será adquirido para atingir os objetivos da organização. A atividade de Compras pode afetar o status do estoque.						
Gestão de Relacionamento com Fornecedores	Estabelecer contratos com fornecedores para adquirir materiais e serviços, estruturar como os relacionamentos com os fornecedores devem ser desenvolvidos e mantidos, rever criticamente a base de fornecedores, realizar análise de rentabilidade de fornecedores.						
Redução dos Custos	Negociar à baixos custos, negociar o preço e as condições de pagamento.						

- 4) Na literatura foram identificados esses elementos de Compras. Responda as perguntas do quadro baseado na sua experiência.

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	A presença destes Elementos impactam ou contribuem no desempenho financeiro da empresa? Dê uma nota (sendo que "1" não impacta e "5" impacta muito)					Por que da sua resposta? Consegue trazer alguma evidência?
		Não sei identificar	1	2	3	4	
Informação Compartilhada e Comunicação	Fornecer um processo para reposicionar os benefícios e problemas encontrados quando ocorrem mudanças no processo dentro da Cadeia de Suprimentos (CS), motivar os parceiros da CS a compartilhar esforços de colaboração, ao mesmo tempo em que buscam alinhar suas decisões individuais com os objetivos mútuos da CS. A comunicação colaborativa deve ser regular, aberta e bidirecional, ter muitos canais diferentes para se comunicar e os membros influenciarem as decisões de uns com os outros por meio de discussões.						
Inovação	O sucesso da estratégia da organização em geral pode ser definido em termos de melhoria de qualidade e inovação de produto e Compras participa na seleção dos fornecedores.						
Lead time	A pontualidade no atendimento às requisições de Compras verifica o quão pontual é o atendimento do prazo solicitado nas requisições de Compras emitidas pela operação, os quais irão impactar no prazo de entrega final do produto ao cliente.						
Tecnologia da Informação	Uso de tecnologia da informação como internet, intranet, pacotes de aplicativos de software e sistemas de apoio podem ser aplicados para facilitar a fluxo entre os membros da CS para informações, processos ou gestão. A maturidade em Compras contempla atividades operacionais que passam a ser automatizadas.						

5) No âmbito financeiro, foram identificados na literatura esses indicadores financeiros que Compras contribui. Responda as perguntas do quadro baseado na sua experiência.

INDICADOR FINANCEIRO	DEFINIÇÃO	Compras impacta ou contribui neste indicador de desempenho financeiro? Dê uma nota (sendo que "1" não impacta e "5" impacta muito)					Por que da sua resposta? Consegue trazer alguma evidência?
		Não sei identificar	1	2	3	4	
Fluxo de Caixa	Medição da diferença entre as receitas do caixa e as despesas, demonstra a capacidade de pagamento da empresa						
Lucro	Resultado das operações da empresa						
Lucro líquido da empresa antes de impostos (EBITDA)	Resultado antes dos juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização. Mede a capacidade de gerar recursos de caixa proveniente exclusivamente de sua atividade						
Market Share	Participação no mercado que a empresa atua						
Prazo Médio Pagamento	Tempo médio (meses ou dias) que a empresa pagará as suas compras dos fornecedores						
Rentabilidade (ROA, ROE, ROI)	Desempenho econômico a partir do retorno sobre o investimento ou o ativo						
Valor da empresa	Resultado das entradas e saídas de caixa, ou seja, a riqueza líquida mantida no momento presente						

6) O time de finanças tem clareza e entendimento de como Compras pode contribuir com o desempenho financeiro da empresa?

Parte 3: Entendimento do relacionamento entre a área de Compras e Finanças

7) Como é e qual a frequência do seu contato com o time de Compras?

8) A área de Finanças ou a sua função tem metas e/ou desafios compartilhados com a área de Compras? Se sim quais são?

9) Como o desempenho de Compras é medido em termos de contribuições para o desempenho financeiro da empresa?

Parte 4: Fechamento da entrevista

10) Há algum outro ponto relevante sobre o assunto que gostaria de compartilhar?