

A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos

Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza (IE- UNICAMP) - carols@eco.unicamp.br

José Maria Ramos Bernardes (RHODIA) - jose.bernardes@br.rhodia.com

Miguel Juan Bacic (UNICAMP) - bacic@eco.unicamp.br

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo discutir a importância da função compras para a redução de custos. Apresenta-se o caso de uma grande empresa, que ao longo de 14 anos mudou a forma em que era desempenhada a função compras, que passou a adquirir características de natureza mais estratégica. A trajetória observada foi de uma função de gerenciamento de pedidos, agindo evento a evento, para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, com o aumento da complexidade das atividades no setor, o que levou a um reposicionamento na estrutura hierárquica, principalmente pela potencial capacidade de obter reduções de custos, nas aquisições, nos transportes, nos estoques e na armazenagem. Instrumento importante na execução dessa política foi o foco no desenvolvimento de relacionamentos na cadeia de fornecimento, em ganhos de longo prazo pela constituição e preservação de uma rede de fornecedores, baseados em negociação e em acordos, ao invés da preocupação com os ganhos em cada operação individual de compra.

Palavras-chave: *Redes de relações entre empresas. Relações fornecedor/cliente, Gestão estratégica das compras.*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos

Resumo

Este trabalho tem como objetivo discutir a importância da função compras para a redução de custos. Apresenta-se o caso de uma grande empresa, que ao longo de 14 anos mudou a forma em que era desempenhada a função compras, que passou a adquirir características de natureza mais estratégica. A trajetória observada foi de uma função de gerenciamento de pedidos, agindo evento a evento, para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, com o aumento da complexidade das atividades no setor, o que levou a um reposicionamento na estrutura hierárquica, principalmente pela potencial capacidade de obter reduções de custos, nas aquisições, nos transportes, nos estoques e na armazenagem. Instrumento importante na execução dessa política foi o foco no desenvolvimento de relacionamentos na cadeia de fornecimento, em ganhos de longo prazo pela constituição e preservação de uma rede de fornecedores, baseados em negociação e em acordos, ao invés da preocupação com os ganhos em cada operação individual de compra.

Palavras-chave: Redes de relações entre empresas. Relações fornecedor/cliente, Gestão estratégica das compras.

Área Temática: gestão estratégica de custos

1. Introdução

O objetivo deste trabalho é contribuir para a compreensão do papel ocupado pelo setor de compras na diminuição dos custos por meio do desenvolvimento e consolidação de uma rede de fornecedores, contribuindo com a estratégia competitiva da empresa contratante, ou empresa líder, isto é, a empresa que se situa no topo da hierarquia de relações. Para tanto, busca-se identificar os objetivos e fatores envolvidos na decisão de formar e consolidar a rede como meio de viabilizar a externalização de parte das atividades anteriormente desenvolvidas no interior da empresa contratante e o papel desempenhado pelo setor de compras.

Há vários fatores envolvidos na opção por tal forma de externalização, mas a racionalização (e redução) de custos é um dos principais. Por meio do relato e análise de um exemplo, procura-se não só mostrar essa importância, mas também a influência sobre a organização interna da empresa contratante, em especial o espaço ocupado pelo setor de compras. Esse setor, de levantamento de orçamentos e atividades operacionais rotineiras relativas ao processo de compras, passa a ocupar uma posição estratégica na estrutura da empresa, principalmente no que diz respeito a ganhos de competitividade via racionalização e redução de custos. Suas funções evoluíram de um caráter mais reativo e de atendimento a demandas de outros setores internos à empresa, como produção e manutenção para um participante ativo na formulação das estratégias da empresa, principalmente no que tange à redução de custos como forma de manter e ampliar a competitividade. Por essa importância, a reestruturação do setor de compras será objeto de um item ao longo desta exposição.

Como no caso das demais decisões estratégicas, o objetivo último na decisão de externalizar atividades é o de aumentar a competitividade da empresa para manter e ampliar sua posição no mercado. A expectativa de redução de custos totais, embora não seja a única, é uma das motivações básicas na opção de deixar de passar para terceiros parte dos processos, serviços, etc. Os custos a serem considerados no cálculo vão além daqueles em que a empresa

incorreria se as atividades fossem desenvolvidas internamente. Isto porque, a decisão de externalizar da parte da empresa contratante só se efetivará na presença da decisão de outra empresa em aceitar os termos da proposta de externalização. Os interesses de ambas as partes apesar de diferentes não podem ser incompatíveis. A integração dos fornecedores ao sistema produtivo da empresa contratante deverá ter impacto nos custos e no desempenho de cada empresa da rede, a partir da maior articulação das atividades componentes de um sistema com ao menos alguns valores comuns.

A expectativa de redução de custos da contratante não pode significar a compressão dos ganhos da contratada abaixo do limite aceitável. Este, como não é o mesmo para todas as empresas envolvidas na rede de relações comandada pela contratante, não é plenamente calculável a priori. Por exemplo, embora a posição de subcontratada sujeite uma das empresas a pressões de preço por parte da contratante, essa pressão pode ser compensada pelo fato de que ao integrar a rede de subcontratação com certa estabilidade, a contratante obtém ganhos em termos de fluxo de caixa, que reduzem os custos de capital de giro. Do lado da contratante, o cálculo de custos tem de incluir além dos custos diretos das atividades, os custos de coordenação da rede de fornecedores. Isto é, considerar os efeitos da troca de custos de coordenação internos, da hierarquia, nos termos da abordagem dos custos de transação (Williamson, 1985), pelos custos da coordenação externa, desverticalização, da rede de relações. Identifica-se aí a relevância dos contratos. Entretanto, dada a complexidade do sistema de relações industriais que se configura, a coordenação não pode ocorrer apenas por meios de contratos.

Contratos internos são substituídos por contratos externos, de coordenação mais complexa. Nessas circunstâncias são requeridas novas qualificações do setor de compras da empresa contratante, pois não se trata apenas de relações de compra e venda no mercado, orientadas fundamentalmente pelo preço. O exemplo utilizado como base da análise neste trabalho é bastante ilustrativo a esse respeito. O setor de compras da empresa contratante, ao qual foi atribuída a tarefa de coordenação da rede de fornecedores, teve de ser reestruturado para ser capaz de cumprir as novas funções.

De modo a atender o objetivo, este trabalho está dividido em 4 partes além desta introdução. No item 2 são destacados os principais aspectos envolvidos na formação de redes do formato clientes/fornecedores. O item 3 é dedicado ao detalhamento do exemplo de constituição de rede de fornecedores base da análise neste trabalho. No item 4 destaca-se o reposicionamento do setor de compras, que desempenhou, e vem desempenhando, papel relevante no processo de desenvolvimento e consolidação da rede de fornecedores da empresa contratante. O item 5 é dedicado às considerações finais.

As informações que integram o exemplo resultam de procedimentos metodológicos do tipo grupo focal. Essa técnica de pesquisa foi utilizada quando do levantamento das expectativas dos participantes na fase inicial da constituição da rede de fornecedores (que vem tendo continuidade por mais de 10 anos) e também do tipo pesquisa-ação, uma vez que os autores deste estudo participaram do processo em diferentes momentos e com diferentes graus de envolvimento, o que permitiu acesso ao conjunto de informações necessárias.

2. Algumas considerações sobre redes de relações cliente/fornecedor

Um dos traços marcantes da estrutura produtiva atual é a intensificação das relações entre empresas em suas diversas versões. O tema tem sido objeto de muitas pesquisas e estudos, com diferentes abordagens teóricas, conforme apontado entre outros, por Hakansson (2006), que destaca, pela importância no que se refere a redes industriais, o extenso conjunto de trabalhos do Industrial Marketing Purchasing Group (IMP Group). Criado em 1976, já investigou mais de 800 relações entre compradores e fornecedores no mercado internacional.

Uma das formas mais difundidas de relações entre empresas é a rede formada por uma empresa cliente e seus diversos fornecedores constituindo uma rede de relações com maior ou menor hierarquia, tendo na coordenação a empresa contratante. Relações com maior conteúdo de cooperação passaram a ser tratadas nas empresas como um dos principais componentes de suas estratégias competitivas. A difusão desse modelo teve como uma de suas bases as práticas das grandes montadoras automobilísticas japonesas baseadas em uma estrutura produtiva integrada e dotada de uma forma de governança que permitia menor grau de conflito entre os participantes. Como o objetivo era a minimização de estoques e de perdas de todos os tipos, e dado o elevado peso das compras de suprimentos nos gastos totais das montadoras, o planejamento rigoroso de compras e a adoção de um modelo de maior cooperação nas relações entre empresas tornou-se um requisito imprescindível. O resultado, em termos das relações cliente fornecedores, caracteriza o que Merli (1994) denominou de *comakership*, que se desenvolve em três graus de relacionamentos: o fornecedor normal (classe III), o fornecedor integrado, *comakership* operacional (classe II), e o fornecedor *comaker*, *comakership* global com parceiras nos negócios (classe I). A cada classe correspondem tipos de relacionamentos, estendendo-se da negociação com foco no preço em especificações de qualidade mínima, um dos tipos de relacionamento no caso do fornecedor normal, a investimentos comuns e intercâmbio rotineiro de informações sobre processos e produtos, relacionamento que caracteriza o *comakership*.

O sucesso do modelo de relações cliente/fornecedor mais estreitas levou à sua difusão tornando-o, pela racionalidade econômica, a referência para as cadeias de suprimentos das grandes empresas. Isso levou a uma revisão das relações cliente-fornecedor, reconhecendo-se que o teor dessas relações tem impactos na qualidade final dos produtos, nos custos e na competitividade das empresas participantes, e, por essa via, na competitividade do setor. Se esse passa a ser o modelo a ser alcançado, a referência, torna-se um dos integrantes do padrão de concorrência dos setores nos quais as características dos processos produtivos favorecem a desverticalização e tornam quase obrigatórias relações de empresas do tipo cliente-fornecedor, com maior ou menor grau de interdependência e de assimetria. Dessa perspectiva, as práticas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores passam a ser uma exigência do ambiente concorrencial, um fator de competitividade, um meio que favorece a inovação e a diferenciação de produtos, permite ampliar a qualidade, propicia a redução de desperdícios e de custos de diversas naturezas.

No âmbito do ambiente interno das empresas, a operacionalização de um novo modelo de relações de subcontratação requer um planejamento específico para tal, incluindo a definição do padrão a ser adotado nas compras (de um dos lados, vendas do outro lado), a que setor da empresa caberá a condução do novo modelo, etc. Por exemplo, será criado um novo setor voltado para o desenvolvimento de fornecedores e para o relacionamento com eles ou o setor de compras será reestruturado e qualificado para assumir essas tarefas? Em quaisquer das opções, será necessário criar rotinas e estruturas internas de coordenação e governança que propiciem certa estabilidade ao processo. Novas formas de relacionamento entre compradores e fornecedores requerem a superação, por parte de ambas as partes, das práticas associadas ao comprar/vender convencional, nas quais cada um busca o maior ganho a cada transação.

Ao integrar uma rede de subcontratação, contratantes e contratados têm de reconhecer que suas estratégias estarão submetidas a algum grau de interdependência, apesar dos interesses distintos. Um ponto comum é que ambas as partes têm expectativas de obter ganhos, que vão exigir a destinação de recursos físicos e monetários dos quais se espera retorno. Para a relação de subcontratação ser duradoura, as expectativas de ganhos de ambos os lados não podem resultar em ganhos de um com pressão excessiva sobre os outros implicando perdas. Como em redes de subcontratação há, em geral, assimetrias de poder entre

os participantes, a possibilidade de pressões do contratante sobre o contratado é bastante provável.

Os contratos que orientam as relações cliente-fornecedor são um dos mecanismos de coordenação utilizados, mas por mais detalhados que sejam, não são suficientes. Isso se aplica especialmente à possibilidade de comportamentos oportunistas (Williamson, 1985), aos quais estão sujeitos os relacionamentos de empresas de qualquer natureza, principalmente as redes de subcontratação. Mesmo que previstos, não têm como ser totalmente explicitados em contrato, o que se agrava considerando-se o comportamento oportunístico *ex-post*. Portanto, embora os contratos sejam necessários, há que haver outras formas de coordenação no cotidiano de relações entre contratante e contratada, de forma a obter um conjunto integrado de atividades, apesar de desenvolvidas em espaços empresariais distintos.

Essa tarefa de gestão das atividades dos diferentes parceiros tende a ser atribuída ao setor de compras, que passa assim a desenvolver atividades de maior complexidade que aquelas tradicionalmente a ele atribuídas. A gestão de compras adquire feições de natureza mais estratégica, dado que tem que construir uma nova estrutura de fornecimento abandonando o papel de simples pesquisador de alternativas existentes no mercado. As condições de coordenação de rede de fornecimento são bem mais complexas que no caso de simples relações de compra e venda. Complexidade que cresce com o aumento do número de fornecedores limitando a imposição de mecanismos como o leilão para obter os resultados esperados. Entre outros motivos, conforme ressaltado por Brito e Roseira (2003), pelas especificidades, pelos interesses diversos, e pela possibilidade do desenvolvimento de interações no interior do grupo de fornecedores. É com essa complexidade que o setor de compras tem de lidar, se a ele cabe a coordenação da rede de fornecimento, como no exemplo que ilustra este estudo, o que obriga à revisão não só das práticas, mas de sua posição na estrutura organizacional e de poder de decisão na empresa contratante.

Deve-se observar que a ênfase neste trabalho é sobre a empresa da qual partiu a decisão de externalização de parte das atividades para uma rede de fornecedores. Entretanto, a continuidade (mais de 10 anos) sinaliza que a integração na rede de fornecedores da grande empresa propicia, ao menos para parte dos contratados, resultados considerados satisfatórios. Pode-se supor que a externalização, apesar da evidente assimetria de poder (a favor da contratante), vem sendo gerida de forma a construir relações duradouras com os fornecedores. Para tanto, a contratante não pode manter-se apegada à visão mais convencional para o setor de compras, a do “leilão” em busca do menor preço, utilizando o poder da compradora para pressionar por reduções de preços, e acirrar a concorrência em preços entre os fornecedores (atuais e potenciais). Além disso, a percepção dos tomadores de decisão no setor de compras da contratante de alguma forma deve superar o que Ford *et al.* (2002) consideram os 3 mitos que usualmente afetam o pensamento sobre o comportamento nos negócios.

Quanto ao primeiro, o mito da ação, pelo qual as relações entre as empresas são do tipo “uma age, a outra reage”, a superação significa ver as empresas como membros de uma rede de negócios com empresas ativas e heterogêneas, interagindo umas com as outras, procurando soluções para seus diferentes problemas.

Quanto ao segundo, o mito da independência, considera que cada empresa pode desenvolver sua própria análise do ambiente em que concorre, desenvolver e implementar sua própria estratégia independente, baseada em seus próprios recursos, levando em conta suas próprias competências. A superação desse mito significa considerar a interação nas relações entre as empresas; com interdependências em termos de vendas, compras, informação, desenvolvimento tecnológico, etc. Isso faz com que tenham limitada liberdade para agir ou construir estratégias, isto é, o resultado de suas ações será fortemente influenciado pelas atitudes e ações dos demais componentes da rede. A posição de uma empresa na rede é

baseada no conjunto de suas relações e essa posição não é estática, muda pela interação com outras empresas em diferentes posições na rede.

O terceiro mito, o da plenitude, tem a ver com a concepção de que uma empresa é auto-suficiente para desenvolver uma estratégia tal que lhe permita reunir e organizar os recursos e competências de que necessita. A superação desse mito significa aceitar que nenhuma empresa dispõe de todos os recursos de que necessita, isto é, uma empresa depende dos recursos, competências, ações e intenções de fornecedores, distribuidores, clientes e mesmo de concorrentes. Fica evidente a racionalidade da formação de redes de relacionamentos para prover o acesso de uma empresa aos recursos de outras.

Dessa perspectiva, os limites de uma rede de empresas tornam-se menos nítidos, e menos “fechados”, pois cada participante de uma rede pode participar de outras redes expandindo a cadeia de relações e de interdependências, de tal forma uma empresa não tem poder de controle sobre o total dessa rede expandida, até porque pode não conhecê-la integralmente. Com isso, o setor de compras ou qualquer outro setor a quem caiba a gestão das relações na rede de fornecedores, mesmo no caso de uma grande empresa compradora, não tem poder total sobre o conjunto dos relacionamentos associados à rede. Essa percepção é importante e deve permear as ações no setor e seu reposicionamento, quando necessário, para que a rede de fornecedores seja uma fonte de vantagens.

3. Aspectos considerados na decisão de formar, coordenar e consolidar uma rede de fornecedores: exemplo de uma grande empresa multinacional

3.1 O contexto da decisão de desenvolver uma rede de fornecedores

A empresa contratante é uma grande multinacional, atuando há longo tempo no Brasil, com uma ampla gama de produtos, utilizados como insumos por empresas de diversas indústrias. A situação concorrencial confortável, quase de monopólio, que desfrutou durante anos foi sendo ameaçada com a intensificação da concorrência no âmbito mundial e no Brasil, quadro que se acentuou a partir de 1990, o que levou a alta direção da empresa a iniciar um processo de profunda reestruturação.

É nesse contexto que se insere a decisão de intensificar a externalização de parte das atividades anteriormente desenvolvidas no interior da empresa, como uma das formas de manter a competitividade e de atingir as metas de custos impostas pela matriz. Essas metas deveriam ser alcançadas em uma situação na qual a posição da empresa no mercado não era mais a de quase monopólio. Portanto, seu poder sobre os preços praticados ficou bastante reduzido. O preço resultante da fórmula convencional de somar todos os custos, diretos e indiretos, tributos, e a eles agregar uma margem de lucro desejada, que tinha de ser aceito na ausência de concorrentes, passou a ser submetido a comparações com o “preço de mercado”, formado por concorrentes no mercado nacional e internacional. De empresa com grande autonomia na determinação dos preços com base fundamentalmente nos custos, a empresa passou a ter como referência os preços de mercado.

Para manter a competitividade não poderia se afastar muito desse preço de referência, a partir do qual, portanto, deveriam ser revistos os custos, de forma a preservar as margens esperadas pela matriz. Isso significou forte pressão para racionalização e redução de custos. Entretanto, a direção da filial no Brasil reconhecia que não seria suficiente passar a comprar serviços e etapas dos processos produtivos de terceiros pelo menor preço, ao invés de realizá-los internamente. Alguns desses serviços eram considerados estratégicos e falhas poderiam comprometer de forma grave os processos produtivos. Isso caracteriza uma das situações nas quais, conforme ressaltado por Bocconcelli e Håkansson (2008), é necessário reconhecer que

o desenvolvimento de interações com maior conteúdo de cooperação com os fornecedores seria mais eficiente em termos de ganhos em custos (indo além do cálculo do custo por operação individual de compra) que relações estritamente de mercado.

A decisão da direção geral da empresa foi a de dar início a um programa de desenvolvimento, qualificação e integração de fornecedores, formando uma rede de subcontratação, sem perder o controle das atividades desenvolvidas por terceiros, algumas no interior da empresa, outras nas instalações das empresas contratadas.

O programa, iniciado no ano de 1994, englobou 46 fornecedores de produtos e serviços, que integrados em uma rede de subcontratados, contribuiriam, na visão da direção geral da empresa, para configurar uma estrutura descentralizada, mas com controle sobre os requisitos de qualidade, prazos e preços, por meio de relações cliente-fornecedores mais estáveis e cooperativas. Para tanto foi necessária a criação de uma equipe interna para coordenar todo o processo. Aos poucos todas as atividades pertinentes foram sendo concentradas no setor de compras, que se transformou para viabilizar o processo de integração dos fornecedores à empresa contratante. A expectativa era de racionalizar e obter ganhos nos custos totais de aquisição de produtos e serviços, pela redução da necessidade de controles internos, menor variabilidade e falhas, diminuição de inspeções e de refugos, adequação de produtos ou serviços em função do maior conhecimento dos fornecedores sobre as necessidades da contratante.

O desafio para o setor de compras foi o de encontrar condições de alcançar esses resultados sem comprometer a viabilidade financeira das empresas fornecedoras. Estas, para poderem praticar preços competitivos no padrão da empresa contratante, deveriam aumentar a produtividade. Dada a natureza das etapas do processo e dos serviços externalizados, que exigem longo tempo de aprendizado, não poderiam ser praticadas relações estritamente de mercado, contando-se com a disponibilidade de ofertas ao menor preço. Embora com maior poder de negociação, o setor de compras da empresa tinha de levar em conta o limite imposto pela interdependência cliente-fornecedor. Os ganhos em custos e de outra natureza teriam de resultar do sistema articulado empresa contratante/contratadas, com certo grau de confiança.

O setor de compras na estrutura tradicional não seria mais suficiente e teve de organizar-se para se tornar um setor de desenvolvimento e de gestão com os fornecedores, com ênfase nos custos, mas igualmente na seleção e preservação de fornecedores potencialmente capazes de integrar o sistema da empresa contratante oferecendo preços competitivos, sem morrer no processo.

A política de compras da empresa contratante é fundamental nesse aspecto, pois o preço tem de ser visto, sem excluir sua importância, como um dos componentes do custo total da compra e não como elemento único. Ademais, se a empresa contratante é a coordenadora de todo o processo, cabe ao setor de relações com fornecedores, novas feições do antigo setor de compras, a busca de opções para a redução do custo conjunto do comprador e do fornecedor e preservação/ampliação de sua competitividade. Se uma das partes tiver problemas graves, os efeitos desdobrar-se-ão de forma expressiva para a parceira, mesmo sendo ele o elo mais forte da rede, ou seja, a rede constitui uma unidade competitiva. Como no topo da hierarquia, em termos de poder, está a empresa contratante, e como é ela a responsável pelo produto final, cabe a ela a iniciativa de investir, não necessariamente com recursos financeiros, na qualificação da rede de fornecedores e no compartilhamento de informações e conhecimentos em seu interior de maneira a reunirem as condições para se alinharem de forma adequada aos processos produtivos da empresa contratante.

3.2 Passos e procedimentos

O processo de externalização envolve diferentes etapas, entre elas a própria decisão, a seleção de fornecedores e o desenvolvimento de relações com o conjunto de fornecedores selecionados. Essa etapa é crucial para a constituição de um sistema de interligações, integrado, uma rede, distanciando-se de relações estritas de compra e venda. Esse resultado esperado não decorre automaticamente da decisão de externalizar e da escolha de um conjunto de fornecedores. O desenvolvimento de relações mais estáveis entre a empresa contratante requer a construção de um meio propício ao conhecimento mútuo e ao compartilhamento.

Com esse objetivo, a opção foi por um programa extenso de integração e qualificação de fornecedores, que passariam a ser componentes importantes da estratégia da empresa contratante e quase parte de sua estrutura. Foi definida uma equipe inicial da empresa contratante para conduzir o processo. Essa equipe, nos limites da autonomia que lhe foi concedida, em algumas etapas buscou o apoio de especialistas de uma instituição de ensino e pesquisa, principalmente nas atividades de diagnóstico e qualificação dos fornecedores.

As atividades abrangeram 33 empresas, com no máximo 100 empregados, fornecedoras de diversos serviços, produtos, e equipamentos, predominantemente ligados a embalagens, atividades de manutenção e produtos para os laboratórios. Além dessas, foram agregadas ao programa mais 13 empresas, empreiteiras, desenvolvendo serviços continuados nas instalações da contratante, totalizando 46 participantes.

Escolhidos os fornecedores, inicialmente foram convidados a participar de diversos encontros na empresa contratante visando integração entre si e com a contratante. No primeiro desses encontros esteve presente o presidente da empresa contratante, com o intuito de deixar claros os objetivos e a importância do programa para os resultados esperados da filial no Brasil, destacando o fato de o programa estar inserido no contexto da estratégia global da contratante. Não se escondeu a pressão das metas a que a contratante estava submetida, e tampouco que seus efeitos seriam, certamente, estendidos para a rede de fornecedores, incluindo os participantes do programa.

Do lado das empresas contratadas, pelo depoimento dos seus representantes, as expectativas estavam, no geral, voltadas para o aprender a fazer negócios com grandes empresas, aprimorar as técnicas de gestão e a organização para a qualidade. Enfim, enriquecer o currículo da empresa pelo fato de ter sido selecionada para integrar a rede de fornecedores de uma grande empresa multinacional. Esperavam com isso melhorar as condições de concorrência e obter novos clientes. Além disso, consideravam que poderiam ter ganhos no fluxo de caixa pela garantia de certo volume de compras.

Nesses encontros iniciais foram definidas as atividades que comporiam o programa, dentre as quais, cursos com tópicos como produção, logística, custos, finanças, vendas, qualidade, etc., avaliados pelos participantes como importantes para a qualificação da empresa. Em paralelo aos cursos foi sendo realizado um diagnóstico nas empresas fornecedoras para identificar os pontos fortes e os principais gargalos que deveriam ser superados para que a contratada pudesse cumprir os requisitos da contratante. A equipe (da qual os autores deste texto participaram) para o conjunto de atividades foi composta pelos especialistas convidados, e, para acompanhamento, por profissionais da empresa contratante e da fornecedora.

Para orientar e agilizar o diagnóstico e o curso julgou-se importante o levantamento da percepção dos representantes das empresas (os próprios empresários ou diretores e gerentes por eles indicados para participar integralmente do programa) quanto à situação das empresas, problemas mais frequentes, possíveis soluções, identificação de problemas comuns, possíveis ações conjuntas, como instrumento para melhorias nas empresas e para redução de custos. Para tanto, os participantes foram organizados em grupos para debater questões propostas por um moderador, em um procedimento do tipo grupo focal. Essa é uma técnica de pesquisa qualitativa para obtenção de dados por meio da interação em grupo, discutindo tópico

sugerido pelo pesquisador, conforme definição de Morgan (1996). Apesar das limitações desse tipo de pesquisa, julga-se que foi pertinente (ver, por exemplo, Gondim, 2002), tendo em vista que o objetivo era que os participantes explicitassem suas percepções quanto a possíveis fragilidades das empresas e apresentassem idéias, que foram posteriormente sistematizadas e serviram para a elaboração de roteiro detalhado para a realização de diagnóstico nas empresas.

O diagnóstico ficou a cargo dos próprios participantes, acompanhados dos membros da equipe, e foi sendo realizado em paralelo ao curso, de forma que o conteúdo desenvolvido em cada etapa fosse aplicado e sua funcionalidade avaliada e complementada quando necessário. Quando identificadas deficiências que requeriam maior atenção, recorreu-se a consultorias, a cargo da equipe.

O levantamento por meio da técnica de grupo focal e os resultados do diagnóstico, além dos pontos levantados pelos participantes ao longo dos cursos, indicaram os pontos que deveriam ser superados pelos fornecedores para se adequarem aos requerimentos da empresa contratante e também para estarem mais bem preparados para concorrer no mercado.

Os principais estavam relacionados basicamente ao desconhecimento dos métodos de cálculo de custos e de formação de preços, a deficiências na gestão financeira, à ausência ou inadequados controles de gestão geral da empresa, e à excessiva centralização das decisões, acompanhada, como seria de se esperar de pouco tempo para pensar estratégias para a empresa e para a prospecção de novas oportunidades de negócios. Com isso, estavam sujeitas à situação de reféns da empresa contratante e coordenadora do processo de desenvolvimento da rede de fornecedores.

Para a empresa contratante, o conhecimento das fragilidades dos fornecedores associado ao maior poder relativo, poderia significar melhores condições para pressionar para reduções de preços. No entanto, tal prática, aparentemente bastante atrativa, poderia levar os fornecedores a situação insustentável, comprometendo ao final os resultados da contratante e inviabilizaria o objetivo de consolidar a rede de fornecedores. A observar que apesar das fragilidades, os fornecedores apresentavam pontos fortes. Entre eles, qualidade de produto e flexibilidade para atender com qualidade, prazo e sem significativas alterações no preço, demandas com especificações não usuais da contratante, isto é, um conjunto de competências desejadas pela empresa contratante.

Com o programa de qualificação dos fornecedores foram obtidos benefícios para ambas as partes. Do lado dos fornecedores, aprenderam e implementaram sistemas de custos, melhorias na gestão financeira e de estoques, na área de vendas e marketing, e, principalmente, prepararam-se para depender em menor grau da empresa contratante, ampliando o leque de clientes. Esse aspecto foi particularmente relevante, pois se algumas empresas foram convidadas a ampliar o fornecimento para a contratante, outras tiveram os contratos vencidos e não renovados.

Para a empresa contratante e coordenadora do programa, foram obtidos ganhos por melhorias no desempenho logístico do fornecedor, redução dos custos de estocagem, e, em alguns casos, redução de preços tendo como base para a negociação, aumento do volume de compras e ampliação do prazo dos contratos. Além disso, com a consolidação da rede, houve redução do número de fornecedores “ocasionais” e o total de fornecedores foi reduzido em cerca de 50%. Os custos administrativos relacionados à gestão de fornecedores a o controle de fornecedores tiveram redução pela simplificação do processo de compras, embora tenha havido também a nem sempre desejável (em termos sociais mais amplos e não em termos de racionalidade empresarial) redução do número de empregados no setor de compras, que ficou muito mais “enxuto”.

Um resultado importante e um dos objetivos do projeto, apesar de nem sempre apreendido e valorizado no plano objetivo, foi a sensível melhora nas relações entre os

fornecedores e os integrantes do setor de compras da contratante, o que, obviamente, tem efeitos positivos sobre a competitividade da rede cliente/rede de fornecedores. Contribuiu significativamente para o estreitamento das relações comprador/fornecedor, o fato de integrantes do setor de compras da contratante terem participado ativamente em todas as atividades do programa de qualificação, pois isso permitiu um maior conhecimento sobre os princípios básicos de ambas as partes, e propiciou oportunidade para debates sobre condições de compra e venda, requisitos esperados para um fornecedor ser parte integrante da rede, etc. Esse aspecto foi um dos mais ressaltados no seminário organizado ao final do programa, novamente usando-se a metodologia de grupo focal para identificação e sistematização da percepção dos participantes quanto aos resultados, e também para orientar os passos a partir de então. A partir dos debates ficou definido que, dado o objetivo de aumentar a integração contratante/contratadas, deveriam ser definidos, em conjunto, critérios para avaliar o desempenho dos fornecedores; um plano de melhorias, nos processos de contratação e nos de fornecimento, e um sistema para acompanhá-las; maior transparência (das duas partes) nas negociações, afastando-se das relações de mercado, coordenadas basicamente pelo preço; aproximação entre contratadas, contratantes e usuários internos da contratante; colaborar com os fornecedores para tornar os seus processos mais confiáveis e menos custosos; aproximar o planejamento das duas empresas, e, principalmente, mudar o perfil do departamento de compras da empresa-mãe, aproximando-o mais de um “locus” de definição de contratos mais negociados, de caráter menos impositivo.

Diante dos resultados, o escopo do projeto foi ampliado. Foram programados seminários mensais, durante um ano, para a discussão de problemas definidos pelos empresários, além de visitas de apoio na solução de problemas específicos. Por outro lado, a nova realidade evidenciou a necessidade de forte reestruturação do setor de compras da contratante, que deveria assumir as funções de relações com clientes (internos e externos), afastando-se das convencionais funções principais, as de avaliação com base predominantemente nos preços. Entretanto, como a redução de custos não desaparece como objetivo, a rede de relações evolui, mas não sem tensões, tanto no campo das relações comerciais, compra/fornecimento, quanto no campo das relações interpessoais, atores da empresa contratante e das empresas contratadas.

É sob essas inevitáveis tensões que o setor de compras tem de ser repensado e reestruturado, considerando que os fornecedores são parte integrante das estratégias de competitividade da contratante, e que são um meio de se alcançar os benefícios de uma situação de “quase integração” com as de uma estrutura descentralizada. Tais benefícios significam redução de custos, embora nem sempre custos “visíveis” em termos contábeis. Esse processo de mudança na direção de um setor de compras, ou de relacionamento com os fornecedores, mais compatível com uma rede cliente/fornecedores mais integrada passou a ser entendido na empresa, ao longo do tempo, como necessariamente integrado à estratégia da empresa e pode ser entendido como uma seqüência de estágios que vão evoluindo em direção a uma gestão estratégica do setor compras. Este tema é objeto do próximo item.

4. Reorganização e adaptação do setor de compras à coordenação da rede cliente/fornecedores

O caráter estratégico do programa apresentado e analisado no item anterior fica evidente quando se considera que a aquisição de componentes, materiais e serviços a serem utilizados na fabricação de produtos pode ser considerada a atividade responsável por um dos maiores componentes do custo de produção. No exemplo da empresa multinacional que ilustra este trabalho, o percentual das compras sobre o faturamento sem impostos da divisão América Latina chegou, em 2007, a 70% (de US\$ 1,5 bilhão de faturamento).

Apesar da importância da função compras, durante muito tempo ela foi considerada uma atividade administrativa, de perfil reativo às decisões tomadas no âmbito de outras funções, principalmente produção e manutenção. Isso era mais evidente até 1990, pois, como já mencionado, a empresa desfrutava das vantagens da posição de monopolista em todas as linhas de produtos e mercados em que atuava. Com o poder de repassar custos a preços, não havia uma preocupação acentuada com a racionalização e economia nas compras.

Com as mudanças no cenário econômico, principalmente com a abertura comercial, a empresa passou a enfrentar intensa concorrência. Com isso, a gestão rigorosa de custos passou a ser uma das prioridades da direção da empresa. Foram implementadas novas formas de gerenciamento da produção, com a introdução de conceitos como *just in time* (JIT), gerenciamento pela qualidade total, redução do ciclo de produção de novos produtos, dentre outras práticas que buscavam a redução de custos e a melhoria de qualidade para maior competitividade no cenário interno e externo. Essas ações tiveram impacto direto nas funções compras e suprimentos, que da posição confortável no período de monopólio tiveram de se adaptar e adotar novas práticas de gerenciamento para o setor, assumindo, então, posição relevante na construção de vantagens competitivas para a empresa. A reorganização do setor ocorreu em 4 estágios, da submissão a outras funções, até a posição de participante ativa na formulação da estratégia da organização, com a responsabilidade de coordenar a rede de fornecedores, conforme se explicita a seguir.

O primeiro estágio, de perfil reativo, que predominou até 1994, caracterizava-se pela pouca agregação de valor realizada pelo setor responsável pelas aquisições de bens e serviços. Nessa fase, os departamentos requisitantes de bens ou serviços realizavam quase todas as atividades associadas à negociação. Ao setor de compras cabiam apenas as atividades mais operacionais das transações, isto é, emissão da ordem de compra (“tiradores de pedidos”), acompanhamento da entrega, e escrituração de contratos cujas cláusulas já estavam previamente acertadas entre o setor interno, departamento jurídico, requisitante e o fornecedor. Os profissionais de compras eram meros executantes de acordos definidos por terceiros, aí incluídos seus próprios colegas de trabalho de outros departamentos. Nesse estágio, o comportamento era reativo, respondendo aos estímulos das outras funções que requisitavam suas atividades. Devido à falta de planejamento, uma significativa parte do tempo do pessoal de compras era empregada em atividades “emergenciais”. O desempenho do departamento e das pessoas que o integravam era avaliado por meio de indicadores relacionados ao número de pedidos de compras que cada comprador colocava por mês. Havia pouca comunicação entre o pessoal de compras e os demais departamentos da organização, o que reduzia a visibilidade desse departamento pelos demais na estrutura organizacional. Além disso, o modelo de compras era descentralizado, ou seja, cada “site” da empresa dispunha de departamento de compras próprio. A comunicação entre os diversos setores de compras praticamente não existia e as compras, exceto a de matérias-primas eram feitas de fornecedores locais.

No segundo estágio, de perfil mecânico, que vigorou entre 1994 e 1997, as aquisições passaram a ser conduzidas dentro do departamento de compras e pelo setor competente dentro desse departamento para o tipo de mercadoria a ser obtida, ou seja, aquele que possuía as habilidades necessárias para o tipo de aquisição planejada. Nessa época, foi adotada a concepção do comprador/produto, acatando-se a sugestão de consultoria (mais voltada para a indústria automobilística). A comunicação com os departamentos demandantes e com os usuários foi incentivada, com o propósito de aprimorar o entendimento das necessidades do cliente interno. Iniciou-se também a comunicação com os departamentos de compras dos demais “sites” e foi criado o Grupo de Negociação Integrada, com representantes dos diversos departamentos de compras. Foram eleitos 25 segmentos de materiais e serviços comuns com potencial de tratamento corporativo visando ganhos de escala nas negociações.

Nessa fase começou a surgir a preocupação com redução de custos, levando a iniciativas como enxugamento do processo de cotação, otimização do fluxo logístico, comprometimento das encomendas colocadas junto ao fornecedor e informação antecipada aos fornecedores sobre previsões das necessidades de bens e serviços por meio de contratos ou acordos de fornecimento. Observou-se uma evolução nas técnicas e nas práticas em relação à fase anterior em busca da modernização, embora ainda não fosse possível verificar-se um direcionamento estratégico. Em outros termos, o setor de compras ainda atuava de forma mecânica e sem participação nas estratégias competitivas da empresa. Entretanto, era mais visível na estrutura organizacional e os indicadores de desempenho já levavam em conta a redução de custos e a eficiência nas atividades cotidianas do departamento.

A alta direção da empresa começou a reconhecer a importância do desenvolvimento profissional dos integrantes do setor, mas ainda não enxergavam o potencial do que tais profissionais poderiam proporcionar à organização. Nesse período foi dado início ao processo de desenvolvimento de fornecedores objeto do item anterior deste trabalho. Embora a alta direção da empresa começasse a reconhecer a contribuição que o desenvolvimento da função compras poderia ter na rentabilidade da empresa, o próprio setor, pelos hábitos cultivados ao longo de 20 anos, não estava preparado para uma atuação mais ativa em assuntos estratégicos.

Como no primeiro estágio, no segundo as atividades do setor de compras ainda eram, predominantemente, de cunho operacional e em um horizonte de tempo de curto prazo, tais como: análise das mercadorias/serviços: pesquisa dos requerimentos e características dos produtos e serviços a serem adquiridos; pesquisa de mercado: identificação das características do mercado para a aquisição de mercadorias/serviços; conciliação das informações de mercado com os requerimentos do consumidor interno, de modo a facilitar a aquisição das suas solicitações; colocação de pedidos (ordem de compra) junto ao fornecedor; acompanhamento do pedido: gerenciamento do processo de obtenção com o objetivo de acompanhar o andamento do pedido e, portanto, revelar o seu *status* junto ao fornecedor; previsão das necessidades futuras e transmissão dessas informações aos fornecedores, verificação de desempenho dos fornecedores com base nos quesitos de custo, entrega, e qualidade.

O terceiro estágio, de 1997 a 2003, já pode ser classificado de comportamento mais ativo, de perfil estratégico. Nesse estágio, o foco das atividades de compras deixou de ser essencialmente tático e começou a lidar com questões mais abrangentes e de repercussão de maior prazo. O tema central passou a ser a “otimização” do custo do ciclo de vida, com a preocupação em se adicionar maior valor para a empresa por meio da análise de valor e engenharia de valor dos materiais, redução da complexidade e maior envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos.

Nessa fase, o cliente interno passou a participar dos processos de aquisições, com o intuito de se assegurar que todos os aspectos técnicos e do custo total fossem adequadamente considerados. O setor de compras iniciou a prática de apoiar a estratégia competitiva da empresa por meio da adoção de técnicas, métodos e atividades que pudessem fortalecer a posição competitiva. Nessa fase, surgiram as equipes com representantes dos diversos setores da organização (equipes multifuncionais) para seleção de fornecedores e aquisição de bens e serviços. Nessa altura, já com o processo de desenvolvimento de fornecedores consolidado, estes passaram a ser considerados como um recurso valioso, e, portanto, sua seleção é cuidadosa, pois será parte integrante da rede de fornecedores da empresa e de sua estratégia de competitividade. O profissional da função compras também passou a ser considerado um recurso valioso, pela experiência que começava a acumular no trato de questões estratégicas. Em 1997, em consonância com o estágio em que o setor de compras se encontrava, e também levando em conta a característica dos produtos (por linha, não muito diferenciados), a empresa adotou o modelo de compras centralizadas ou corporativas, elevando o departamento

ao status de Direção de Compras respondendo hierarquicamente para uma Vice-Presidência Mundial e funcionalmente para a Presidência da empresa para a América Latina. Essa decisão pode ser considerada um marco para o papel estratégico do setor de compras na empresa.

No quarto estágio, com início em 2003 e que continua até o momento atual (2008), complementa-se a integração de compras à estratégia competitiva da empresa. Tal função passa a constituir parte de um esforço conjunto com as outras funções correlatas para formular e implementar um plano estratégico para a empresa em âmbito mundial. As atividades e estratégias definidas para a função compras ao mesmo tempo em que apóiam a estratégia competitiva da empresa, são delas derivadas. Nesse processo dá-se o adensamento do conteúdo do setor, que passa a ter feições mais definidas como coordenador da rede de fornecedores, ela própria com caráter estratégico mais bem definido.

O papel ocupado pelo setor de compras agora em sua nova configuração de responsável pelas relações com fornecedores pode ser mais bem percebido levando-se em conta fatores tais como, posição na estrutura organizacional, percepção dos outros setores a respeito de compras, disponibilidade de tecnologia de informação e amplitude de decisão, que constituem o apoio ao posicionamento estratégico do setor de compras e relacionamento com fornecedores.

Quanto à posição na estrutura organizacional, no estágio atual a posição hierárquica do setor, Vice-Presidência para a América Latina, permite o acesso direto ao alto escalão da empresa na matriz, e, a outras Vice-Presidências, e, portanto, o acesso a informações estratégicas (assim como fornece informações estratégicas ao alto escalão). Sem essa facilidade, a agilidade no processo de tomada de decisões ficaria prejudicada.

A percepção organizacional diz respeito ao “conceito” que as demais funções e a alta direção atribuem às atividades desenvolvidas pela função compras e relações com os fornecedores. A percepção pode assumir uma conotação negativa ou positiva. A percepção de um relacionamento antagônico com os fornecedores, por exemplo, traz uma conotação negativa e, por conseguinte, de menor *status* da função na organização, visto que o direcionamento estratégico no nível mais elevado da organização está voltado para a construção de relacionamentos duradouros e de parceria no interior da rede de fornecedores. A percepção positiva, por outro lado, resulta em maior participação em atividades de significativa importância para a empresa, como, por exemplo, em processos de tomada de decisão estratégicas, no escritório central na matriz, em que é considerada a sua opinião, e também sua influência no planejamento de longo prazo da organização.

A disponibilidade de tecnologia de informação agiliza o processo de comunicação entre os diversos setores da empresa. Com a adoção do SAP, mundialmente, em 1998, a troca de informações com os demais sites das outras regiões foi facilitada, o que se ampliou com a adoção, em 2003, linguagem comum, com a qual todos os produtos têm o mesmo código, qualquer que seja a região.

A amplitude de decisão diz respeito à quantidade e à qualidade do conjunto de decisões das quais participam os profissionais de compras e relacionamento com os fornecedores, tais como o seu envolvimento nas decisões de previsão, identificação de fornecedores internacionais (*global sourcing*), redução da base de fornecedores, projetos para aquisição de bens de capital, análise de valor, qualidade e planejamento estratégico.

A orientação estratégica da função compras e relacionamento com fornecedores conforme implementada pela empresa situa o *strategic sourcing* como mecanismo de implementação dos conceitos estratégicos. Ele se destina ao gerenciamento, ao desenvolvimento e à integração das competências e capacidades dos fornecedores no sentido de serem obtidas vantagens competitivas para a empresa. Essas vantagens podem estar relacionadas com a redução de custo, mas não se esgotam nesse objetivo, estendendo-se para o desenvolvimento de tecnologia, aprimoramento de qualidade, redução do tempo de ciclo

para atendimento dos pedidos colocados pelos clientes ou, também, redução do tempo necessário para o oferecimento de novos produtos aos clientes.

Para que o processo de *strategic sourcing* alcançasse os resultados mencionados, sua implementação não ficou restrita ao setor de compras. Foi necessária a integração com representantes de todos os segmentos da empresa, possibilitando a formação de grupos de trabalho, com participantes de marketing, finanças, produção, controle de qualidade, engenharia de manutenção e investimentos, planejamento estratégico e outros. Esses especialistas trazem experiências diversas, amplitude de conhecimento técnico e proporcionam análises mais consistentes das necessidades da empresa.

A seleção de fornecedores, por exemplo, é uma prática que, no cenário estratégico, assume proporções bem diversas daquelas observadas na seleção tradicional, na qual a análise dos candidatos ficava restrita ao setor de compras, em sua configuração mais restrita, considerando apenas preço, qualidade e entrega. Na nova configuração, com a responsabilidade ampliada para a coordenação da rede de fornecedores, e com a contribuição de outros setores da empresa, os critérios para análise englobam, além dos já mencionados, a capacidade de gerenciamento do fornecedor; capacidade de processo e tecnologia; aderência à regulamentação do ambiente; saúde financeira; programa da produção e sistemas de controle; capacidade dos sistemas de informação, e potencial de relacionamento de longo prazo.

Nas funções ampliadas de relacionamento com fornecedores, o setor de compras lida atualmente com questões relativas à definição de uma base adequada, quantitativa e qualitativamente, de fornecedores; consolidação da rede fornecedores; definição de formas para seu envolvimento no desenvolvimento de novos produtos; certificação; avaliação de fornecedores considerando outros critérios além dos tradicionalmente praticados, como, por exemplo, o impacto, em termos de custo para o comprador, proporcionado por uma entrega atrasada, ou seja, o custo de uma não-conformidade; gerenciamento da qualidade dos fornecedores; gerenciamento de relacionamento de longo prazo com os fornecedores; e aquisições globais (*global sourcing*). Há que considerar, ademais, aspecto realçado por Pedersen, Torvatn, e Holmen (2008), a necessidade de desenvolvimento de um conjunto de competências no interior do setor de compras e relacionamento com os fornecedores que permita lidar com heterogeneidade de fornecedores, caso particularmente acentuado no caso do exemplo aqui tratado. Enfim, lidar com um conjunto complexo de atividades, levando-se em conta que o objetivo final é obter os totais benefícios de uma base mundial de fornecedores, como uma das fontes de competitividade da empresa. A esse respeito vale mencionar, preservando o necessário sigilo, que os ganhos obtidos pelo setor de compras em sua nova configuração, em 2007 alcançaram 5% do total de compras. Ganho cujo montante foi suficiente para um importante investimento na ampliação da capacidade produtiva. A continuidade de tais ganhos está vinculada ao reconhecimento de que os fornecedores também devem se beneficiar para que a rede permaneça.

O processo de desenvolvimento de interações virtuosas, conforme advertem Bocconcelli e Håkansson não pode ter fim. Esforços devem ser dirigidos para seu contínuo desenvolvimento. Para tanto, há dois caminhos complementares: o processo consciente de desenvolvimento de relações com cada particular fornecedor e a combinação sistemática de cada relação com algumas das outras relações com fornecedores. Isso envolve um diferente número de atividades, algumas relacionadas ao uso e ativação de recursos específicos, outras dizem respeito ao desenho e controle do desenvolvimento, da produção e do manejo de atividades e um terceiro refere-se ao manejo das relações com os parceiros. Os autores fazem essas ponderações a partir da análise de um caso, cujos resultados, pela semelhança, podem ser estendidos para o exemplo aqui apresentado.

5. Considerações finais

A função compras tem um papel muito importante no controle e na diminuição de custos. A mudança de ótica de obter os insumos no mercado, aceitando de forma passiva o quadro existente de fornecedores disponível e negociando evento a evento, para uma ótica na qual os fornecedores vão sendo moldados aos interesses da empresa por meio da construção de uma base das relações assentada em um tecido de interações capaz de integrar recursos específicos e desenvolver a cooperação entre as partes caracteriza a gestão estratégica das compras.

Ficou claro que a mudança ocorrida na função compras ao longo da história da filial Brasil da empresa estudada, passando de uma função de gerenciamento de pedidos para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, aumentou a complexidade das atividades no setor e levou a um reposicionamento na estrutura hierárquica, principalmente pela potencial capacidade de obter reduções de custos, nas aquisições, nos transportes, nos estoques e na armazenagem. Essa evolução ocorreu em função da percepção por parte dos executivos quanto à capacidade de obter significativas reduções de custos por meio de um setor de compras mais focado no relacionamento com os fornecedores, em ganhos de longo prazo pela preservação de uma rede de fornecedores, baseados em negociação e em acordos, ao invés do foco nos ganhos em cada operação individual de compra.

Referências

BOCCONCELLI, Roberta; HÅKANSSON, Håkan. External interaction as a means of making changes in a company: The role of purchasing in a major turnaround for Ducati. **The IMP Journal**, v.2, n.2, junho, 2008. p. 25-37. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/issueInfo.php?issue=5>>. Acesso em: 15 jul.2008.

BRITO, Carlos Melo; ROSEIRA, Catarina. A Model for the Understanding of Supply Chain Networks. **19th IMP-Conference**. Lugano, Switzerland, 2003. 17 p. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

FORD, David et al. Managing networks. **18th IMP-Conference**. Perth, Australia, 2002. 22 p. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

GONDIM, Sônia Maria G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. Revista Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia, **2002**. Disponível em: <http://sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/24/03.doc>. Acesso em: 15 mar.2008.

HÅKANSSON, Håkan. Business relationships and networks: consequences for economic policy. **Antitrust Bulletin**. (publicação online), 22 de março de 2006. 15 p.

MERLI, Giorgio. **Comakership**: A Nova Estratégia para os Suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 264 p.

MORGAN, David, L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage Publications, 1996. 88 p.

PEDERSEN, Ann-Charlott; TORVATN, Tim; HOLMEN, Elsebeth. Towards a Model for analysing Supplier Relationships when developing a Supply Network. **The IMP Journal**, v.2, n.2 , junho, 2008. p 35-58. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/issueInfo.php?issue=5>>. Acesso: 15 jul. 2008.

WILLIAMSON O. E. **The Economic Institution of Capitalism**: firms, markets, relational contracting. The Free Press, New York, 1985