

Ferramentas e Técnicas Avançadas para a Gestão de Compras

Gustavo Menoncin Pereira – menoncin.gustavo@ufbac.edu.br (Universidade Federal do ABC)

Resumo:

Em um ambiente cada vez mais dinâmico, a importância estratégica das atividades de Compras vem se evidenciando nas organizações, independentemente do tamanho e da natureza do negócio. As empresas estão à procura de fornecedores externos para prover serviços ao negócio, que anteriormente eram executados internamente. Como razões para essa tendência são citados o rápido desenvolvimento tecnológico, a complexidade dos produtos, e um número crescente de empresas especializadas e flexíveis no mercado. A importância das Compras organizacionais pode ser explicada, em parte, pelo alto impacto dos custos envolvidos. As empresas investem de 50% a 65% da receita de suas vendas em Compras de materiais e serviços de fornecedores. Devido aos valores envolvidos, o assunto atrai atenção de órgãos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que vê a área como o potencial de desempenhar um papel importante na promoção da eficiência dos setores público e privado e estabelecer a confiança dos cidadãos. Sistemas de compras bem concebidos também contribuem para alcançar prementes objetivos, como a proteção do ambiente, a inovação, o trabalho e a criação e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. E, recentemente, escândalos envolvendo empresas estatais e privadas colocaram em dúvida sobre os sistemas atuais de compras. Os recentes fatos sustentam a proposta deste artigo, de apresentar técnicas e ferramentas avançadas a serem utilizadas nas áreas de compras com o objetivo de aprimorar cada vez mais seus processos e minimizarem desperdícios e possibilidade de fraudes nos processos de aquisição junto a fornecedores.

Palavras chave: Compras, Suprimentos, Gestão de Compras, Relacionamento com Fornecedores.

Tools and Techniques for Advanced Purchasing Management

Abstract

In an increasingly dynamic environment, the strategic importance of shopping activities has been evident in organizations, regardless of the size and nature of business. Companies are looking for outside vendors to provide services to the business, which were previously performed internally. As reasons for this trend are cited rapid technological development, the complexity of products, and a growing number of specialized and flexible companies in the market. The importance of organizational purchases can be explained partly by the high impact of the costs involved. Companies invest 50% to 65% of revenue from sales in purchases of materials and service providers. Because of the amounts involved, it attracts attention of international bodies such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), which sees the area as the potential to play an important role in promoting the efficiency of public and private sectors and establish confidence of citizens. Well-designed procurement systems also contribute to achieve urgent goals such as environmental protection, innovation, and job creation and development of small and medium enterprises. And recently, scandals involving state and private companies have put in doubt the current procurement systems. Recent facts support the purpose of this article to present techniques and advanced tools to be used in shopping areas in order to constantly improve its processes and minimize waste and the possibility of fraud in the procurement processes with suppliers

Key-words: Procurement, Sourcing, Purchasing Management, Supplier Relationship

1. Introdução

Segundo Jørgensen et al. (2011), 44% do gasto total das empresas, é administrado com pouco ou quase nenhum conhecimento detalhado sobre o que está sendo adquirido. Este fato é relativo a categorias não relacionadas diretamente com a produção. No caso de materiais, embalagem e energia as empresas consideram ter um bom conhecimento a respeito. No Gráfico é apresentado por categoria o grau de conhecimento que as organizações demonstram ter. Notar que em casos como Marketing, Serviços Profissionais e Facilidades quase nenhum conhecimento é demonstrado.

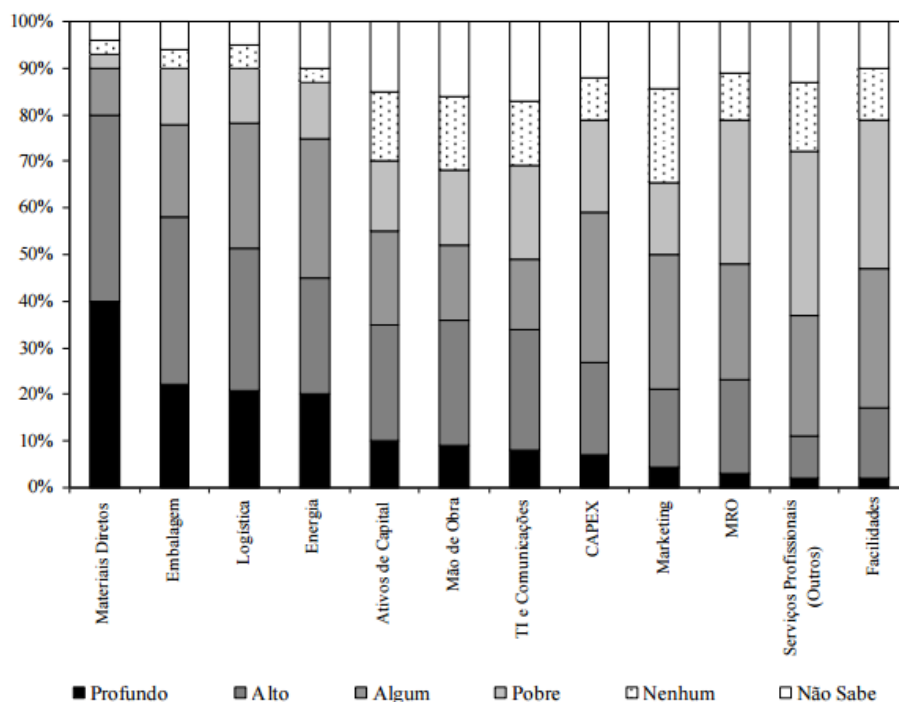


Gráfico 1 - Conhecimento das Organizações por Categoria de Compras
Fonte: adaptado de Jørgensen et al. (2011)

A compra desta e das demais categorias englobadas por serviços profissionais traz muito mais risco ao negócio do que as demais categorias (SONMEZ; MOORHOUSE, 2010). Day e Barksdale (1994) concluem que a compra de serviços profissionais podem estar entre as mais importantes decisões que uma empresa toma. Como exemplo, os autores citam que, ao decidir por uma agência de marketing que não tem as capacidades adequadas para promover um produto no mercado, esta decisão pode levar a empresa a enfrentar graves problemas em suas vendas, o que afeta diretamente o negócio.

Comprar consultorias, devido aos grandes valores envolvidos, também pode colocar a empresa em risco, Principalmente nos casos onde a comissão dos contratados está atrelada ao sucesso do serviço (WYNSTRA; ROZEMEIJER, 2009). A comissão pode fazer com que os fornecedores foquem nos resultados econômicos em detrimento da qualidade do serviço a ser prestado (WYNSTRA; AXELSSON; VALK, 2006; WERR; PEMER, 2007). As características inerentes ao processo de compra de serviços profissionais fazem com que a tarefa do profissional de Compras seja mais frustrante do que nos casos de compra de materiais diretos (JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995).

Um dos motivos é o fato da qualidade do serviço prestado não ser julgada apenas pela entrega final do produto, mas também pela maneira que o mesmo foi concebido – fator que dificulta a

mensuração do resultado (SMELTZER; OGDEN, 2002). Esta dificuldade surge, segundo Valk e Rozemejer (2009), devido a três problemas no processo de compra de serviços profissionais: a especificação, o escopo do que deve ser contemplado como nível de serviço e a avaliação do desempenho.

Estes problemas, segundo Ireland (2005) são gerados por barreiras difíceis de serem transpostas, que incluem a falta de dados e informações precisas, fragmentação das atividades e relacionamentos pessoais. Smeltzer e Odgen (2002) reforçam que a realização de um satisfatório processo de Compras de serviços profissionais depende primariamente da clareza e precisão da especificação. Boer, Ebben e Pop Sitar (2003) apresentam evidências de que a compra de serviços profissionais carece de um consenso entre os clientes internos e o departamento de Compras.

A questão recai sobre quem realmente tem as competências necessárias para conduzir um processo de contratação de serviços. Monckza (2010) e Benton (2010) sugerem a condução pelo departamento de Compras, devido aos supostos ganhos que o profissional de Compras pode trazer a este processo. Weele (2010) acredita que o departamento de Compras pode apoiar com seu conhecimento, mas quem deve liderar é o cliente interno, por ter maior domínio sobre as características do que será comprado.

Devido a estas características inerentes a compra de serviços profissionais, torna-se necessário uma maior capacitação para os profissionais de compras de técnicas e ferramentas que possam auxiliar no melhor entendimento de como especificar e ter o escopo do que será comprado, bem como o impacto do nível de serviço e do desempenho do fornecedor na cadeia que está envolvido.

2. Desenvolvimento de Compras

Segundo Monczka et al. (2009), houve mais mudanças afetando Compras nos últimos 15 anos do que nos 135 anteriores. Os autores identificaram obras relativas ao tema desde 1887, sendo que o primeiro livro com uma abordagem mais generalista data de 1905 (FEARON, 1968).

Na Segunda Guerra Mundial, devido à escassez de materiais, o departamento de Compras ganhou maior importância, ao ser reconhecido como um Agente capaz de encontrar fontes de suprimentos para as empresas (FEARON, 1968). Mas após este período, e até os anos 1960, a função Compras não era mais reconhecida por possuir um papel importante, e sim como algo necessário, mas com pouco a agregar às empresas (HILL, 1975).

Durante os anos 1960, a área de Compras desenvolveu-se basicamente na aquisição de materiais. O foco do departamento, neste período, era de ter os fornecedores como inimigos, e a negociação tinha como objetivo o menor preço pela maior quantidade, num relacionamento transacional com seus fornecedores (FARMER, 1972; SPEKMAN, 1981; DYER, 1997; FRANKEL, 2008).

Narasimham e Carter (1998) indicam que, apenas nos anos 1970, iniciou-se o questionamento do papel e contribuição de Compras ao desempenho da empresa. Os autores reforçam que até mesmo no período de 1973-1974 (crise do petróleo), a função não conseguiu demonstrar o quanto poderia impactar, continuando a ser vista como uma função mais administrativa do que estratégica.

Nos anos 1980, constatou-se que ineficiências na produção e na gestão do abastecimento não poderiam mais ser repassadas aos clientes na forma de aumento de preços (COUSINS; SPEKMAN, 2003). Na média, 60% das receitas das empresas estavam sendo gastas com as Compras junto a fornecedores (LAIOS; MOSCHURIS, 2001) e iniciava-se uma nova abordagem à, até então, função Compras, dentro dos conceitos de Gestão da Cadeia de

Suprimentos.

A partir dos anos 1990, com o advento dos conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), a função passa a ser considerada como um dos processos fundamentais do SCM. Também neste período cresce o interesse de medir o impacto de Compras no desempenho das organizações (HEIDE, 1995; CARR; PEARSON, 1999; COUSINS, 2002).

A partir dos anos 2000, a necessidade de desenvolver profissionais com as competências necessárias para este novo papel de Compras torna-se evidente (JOHNSON et al., 2002). As empresas começaram a encarar o potencial de Compras como parte de sua estratégia na busca pela vantagem competitiva. As estruturas organizacionais de Compras passaram a ser flexíveis de forma a possibilitar o trabalho multidisciplinar e matricial com outras áreas da empresa (DRIEDONKS; GEVERS; WEELE, 2010).

De forma mais básica, o processo de Compras pode ser decomposto em quatro fases (LAIOS; MOSCHURIS, 2001):

- a) Início: a partir de uma requisição de um cliente interno, devem ser validadas especificações, preços e prazos estimados;
- b) Procura: o departamento irá buscar potenciais fornecedores que possam atender à requisição, considerando inclusive os já aprovados;
- c) Seleção: estabelecimento de métodos de precificação, critérios para a seleção de fornecedores, e colocação do pedido de compra.
- d) Finalização: emissão do pedido, administração do contrato e recebimento.

Na fase “Início” existe um maior detalhamento no reconhecimento do problema. A descrição da necessidade geral, que são as características gerais dos itens e quantidades, também tem maior atenção na elaboração das especificações técnicas para a compra.

O Departamento de Compras realiza atividades que conectam o cliente interno ao fornecedor, a partir da necessidade do cliente interno. O papel de Compras é apresentar ao cliente interno fornecedores que possam atender às especificações solicitadas. Após a escolha do fornecedor, iniciam-se as atividades de monitoramento e controle do desempenho do fornecedor.

3. Especificação e Escopo

O cliente interno do departamento de Compras é aquele que tem como papel identificar a necessidade de compra de produtos ou serviços para suprir as necessidades que estão sob sua gestão (HULT et al., 2000; PEARSON, 1999). A forma de trabalhar passa a ser matricial, com times multidisciplinares, e exigindo que o departamento de Compras participe do processo de tomada de decisão.

Para que isso ocorra, é necessário que haja o envolvimento do departamento de Compras pelo seu cliente interno. O grau de envolvimento do departamento de Compras é resultante de quatro dimensões (SCHIELE; McCUE, 2004, 2006; SCHIELE, 2009):

1. Conhecimento do mercado fornecedor: o envolvimento ocorre devido ao cliente interno acreditar que o departamento de Compras conhece muito bem o potencial de fornecedores que podem prestar o serviço a ser contratado.
2. Capacidade para especificar o que será adquirido: o envolvimento ocorre porque o cliente interno vê no departamento de Compras um grupo de profissionais que sabe especificar com exatidão o escopo do que será contratado.

3. Reconhecimento como um prestador de serviços ao cliente interno: o cliente interno envolve o departamento de Compras como se este fosse um prestador de serviço.

4. Recurso que economiza tempo para o cliente interno: o cliente interno envolve o departamento de Compras porque este economiza tempo no processo de contratação de serviços.

Para compreender a importância da interação de Compras com seus clientes internos, Cousins (2002) propõe a “Roda Estratégica de Compras” (Strategic Supply Wheel). Este modelo, apresentado na Figura 1, foi desenvolvido com o intuito de explicar os principais conceitos e princípios da gestão de Compras. Os elementos-chave da gestão de Compras contemplados pelo modelo são: Estrutura Organizacional, Realizar Relacionamentos, Análise do Total Custo/Benefício, Habilidades e Competências e Medidas de Desempenho.

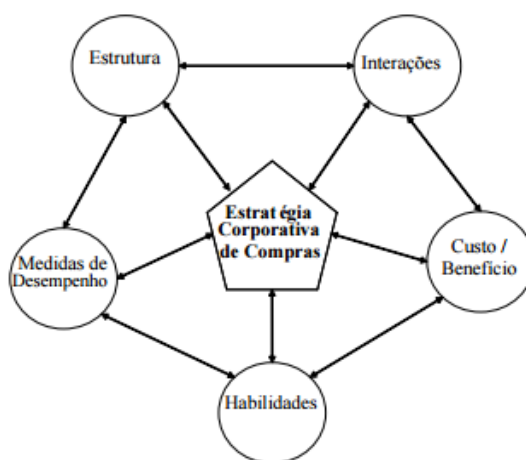


Figura 1 – A Roda Estratégica de Compras
Fonte: COUSINS, 2002 (traduzido pelo autor).

Para que os profissionais de compras possam atender a estas quatro dimensões é sugerido que sejam desenvolvidas as técnicas de Envolvimento do Cliente Interno, Gestão por categorias e Terceirização/Internalização de serviços e produtos.

4. Nível de Serviço e Desempenho

As atividades de Compras devem estar relacionadas à estratégia da empresa. Benito (2007) propõe que a contribuição de Compras ao negócio depende do grau que as capacidades da área se ajustam para suportar a estratégia do negócio. O conceito definido por Benito (2007) é que a empresa seleciona seus objetivos e, a partir daí, toma decisões estratégicas para estabelecer como as atividades de Compras estarão alinhadas aos objetivos do negócio (Figura 2).

Esta competência reflete a capacidade dos recursos humanos e tecnológicos de Compras em alcançar os objetivos traçados pela empresa. Ainda conforme Benito (2007), a eficácia de Compras é medida pelo atendimento às especificações elaboradas pelos clientes internos. Competência de Compras reflete o atendimento à estratégia do negócio.

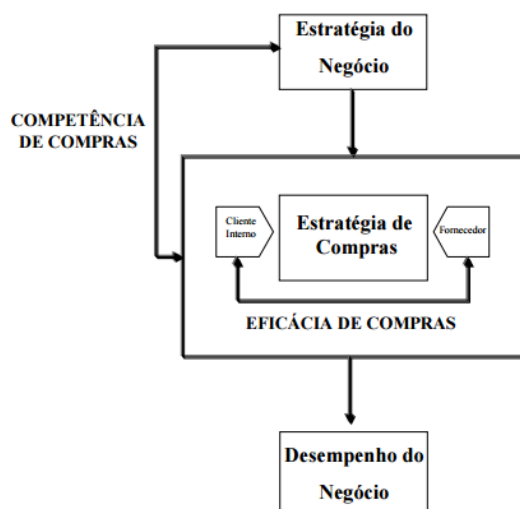


Figura 2 – O Conceito de Competência de Compras

Fonte: Adaptado de BENITO, 2007.

A discussão que questiona se o desenvolvimento das atividades de Compras interfere no resultado das empresas, está diretamente relacionada à complexidade e o ambiente em que a empresa está inserida (LAIOS; MOSCHURIS, 2001), bem como com o tipo de produto ou serviço a ser comprado (XIDEAS; MOSCHURIS, 1998).

Para atender a esta complexidade e variedade, procedimentos e técnicas são esperados como competências dos profissionais da área: análise do custo total de aquisição, mapeamento e entendimento do mercado fornecedor, informações detalhadas sobre a indústria (manufatura ou serviços), análise de forças competitivas, compreensão de estruturas de custos e a gestão e avaliação de riscos (GIUNIPERO; HANDFIELD; ELTANTAWY, 2006; MONCZKA; MARHAM, 2007).

Avaliar os riscos é reconhecer que, mesmo com as competências técnicas, existe a incerteza na decisão pelo fornecedor (MOSCHURIS, 2008). A incerteza está relacionada ao grau de risco ao negócio e ao impacto que a aquisição de um item ou serviço pode trazer aos lucros e à lucratividade das empresas e em suas cadeias de suprimentos (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004).

Quanto maior a incerteza, mais pessoas e com maior importância hierárquica na empresa são envolvidas e interessadas no processo de Compras (TASSABEHJI; MOORHOUSE, 2008). Para minimizar a incerteza, o departamento e os profissionais de Compras devem considerar o trabalho em equipes multidisciplinares (JOHNSON et al., 2002; DRIEDONKS, 2010).

O objetivo é integrar a compra de materiais de serviços a partir da definição da estratégia da cadeia de suprimentos, e não mais de forma departamental. Desta maneira, as questões que envolvem a entidade compradora e a fornecedora transformaram-se em temas de pesquisas, pois o relacionamento baseado na cooperação entre os parceiros da cadeia de suprimentos traz vantagens às organizações (PAIVA; PHONLOR; D'AVILA, 2008).

Este relacionamento com os fornecedores em uma cadeia de suprimentos inicia-se com a seleção, avaliação e inclusão deste fornecedor, que é contratado para suprir um serviço ou produto (WEELE, 2010; COUSINS, 2008). O relacionamento interno inerente a este processo ocorre entre o departamento de Compras e a área requisitante dos serviços (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2004; CARTER; JENNINGS, 2004; WYNSTRA; AXELSSON; VALK,

2006).

Segundo Flynn, Huo e Zhao (2010), os departamentos e as funções dentro das empresas devem funcionar como parte de um processo totalmente integrado. Os autores definem o processo de integração na cadeia de suprimentos (SCI – Supply Chain Integration) como o grau que as empresas estrategicamente colaboram com seus parceiros na cadeia de suprimentos e, também de maneira colaborativa, gerenciam seus processos inter e intra organizacionais.

Flynn, Huo e Zhao (2010) testaram a relação entre o desempenho operacional e a integração dos departamentos internos. Os autores argumentam que a quebra das barreiras funcionais é essencial. O foco é a cooperação, com o objetivo único de atender às necessidades dos clientes da empresa, ao invés de ter cada departamento operando em silos, dentro de sua especialidade. O resultado do trabalho de Flynn, Huo e Zhao (2010) foi a confirmação de que a integração interna, dentro dos conceitos de SCM é relacionada de forma positiva com o desempenho operacional da empresa.

Todos os negócios necessitam comprar produtos e serviços, como recursos necessários (inputs, entradas), para que as empresas possam convertê-los nos produtos (outputs, saídas), para manter sua sobrevivência. Contudo, não são todas as organizações que possuem a área de Compras integradas às demais e, em alguns casos, a área de Compras nem mesmo faz parte do processo de criação de valor das empresas, sendo considerada uma área administrativa e pouco envolvida nos processos estratégicos (FUNG, 1999).

Conclui-se então que técnicas como Gestão do Relacionamento com Fornecedores, Avaliação de Riscos e Valor adicionado são primordiais para esta capacitação no sentido de integrar compras à estratégia organizacional.

5. A interação das Ferramentas e Técnicas Propostas

O resultado da extensa revisão bibliográfica apresentada foi de propor que uma atuação de Compras mais técnica e profissional implica em ampliar o conhecimento dos profissionais da área na especificação e escopo do que será comprado; e, também, ter maior aprofundamento na avaliação do desempenho dos fornecedores e o respectivo nível de serviço prestado.

Para que as técnicas apresentadas possam ser plenamente empregadas, um conjunto de ferramentas de gestão deve ser associado às mesmas. Estas ferramentas são amplamente utilizadas em outras áreas como engenharia de produto (análise de valor), sistemas de gestão (contabilidade de ganhos), Riscos (análise de investimentos e de cenários), financeira (custo total de aquisição, valor adicionado).

Outro conjunto de ferramentas é tradicionalmente utilizado e conhecido pelos profissionais de compras, como a Matriz de Kraljic, Análise de Gastos (*Spend Analysis*), *Strategic Sourcing*, Gestão de Categorias e a Gestão do Relacionamento com Fornecedores (*Supply Relationship Management*).

Por fim, ferramentas complementares de pesquisa e estatística, como análise hierárquica, etnografia e análises multivariadas.

Conciliando as técnicas necessárias e organizando com as ferramentas disponíveis, é proposto na Figura 3 um modelo para a capacitação da área de compras.

TÉCNICAS AVANÇADAS	FERRAMENTAS DE GESTÃO				
ENVOLVIMENTO DO CLIENTE INTERNO	Análise Hierárquica	Programa Efetividade em Compras	Análises Estatísticas Multivariadas	Etnografia	
CATEGORIA	Painel Evolução	Análise de Gastos <i>Spend Analysis</i>	Matriz de <i>Spend Analysis</i>		
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	Matriz Diagnóstico	Matriz Alinhamento Estratégico	Matriz de Kraljic	Ficha de Avaliação	Painel SRM Dashboard
AVALIAÇÃO DE RISCOS	Matriz de Risco	Construção Probabilidade	Construção Impacto		
TERCEIRIZAÇÃO / INTERNALIZAÇÃO	Análise do Valor	Matriz Importância Desempenho	Construção Importância	Construção Desempenho	
VALOR ADICIONADO	Contabilidade de Ganhos	Demanda Integrada com Fornecimento			

Figura 3 – Técnicas avançadas e respectivo conjunto de ferramentas para implementação
Fonte: elaborado pelo autor

As ferramentas sugeridas para dar o suporte à implantação das técnicas avançadas de gestão de compras possuem vasta literatura específica a cada uma delas. O objetivo deste artigo é justamente a interdisciplinaridade, de propor um modelo que conecte as diversas ferramentas disponíveis com as técnicas de gestão avançadas propostas.

6. Resultados e Conclusões

A área de compras para poderem melhorar seu desempenho nos tópicos de especificação e escopo do que será comprado, tem nas técnicas propostas o objetivo de primeiramente se envolver mais com o seu cliente interno. Para tanto, é necessário priorizar em que categorias há maior distância entre as percepções.

Para alcançar este objetivo, ferramentas como a análise hierárquica podem justificar um programa interno de efetividade em compras, assim como análises quantitativas podem trazer as relações e impactos das ações de compras nos resultados da empresa. Mas é necessário também o emprego de técnicas qualitativas, por se tratar de relações entre departamentos e pessoas, no intuito de se investigar o que pode aumentar a proximidade de compras com seus clientes internos.

No caso, as percepções variam por categoria de compras. A necessidade de haver uma gestão específica por categoria, através de ferramentas que meçam a evolução da participação de compras nos processos de aquisição é o primeiro passo. Posteriormente a análise de gastos a ser conduzida (*Spend Analysis*) para identificar potenciais não abrangidos atualmente irá gerar oportunidades de escala e simplificação da base de fornecedores, ou seja, mais conhecimento do que se compra e de quem oferta os serviços e os produtos.

Por fim, no caso de escopo e especificação a decisão do que terceirizar versus internalizar, passa pelo conhecimento das funcionalidades, através da análise do valor. Também uma identificação de excessos ou faltas através da matriz importância versus desempenho, que envolve uma grande aproximação de compras com seus clientes internos para definir justamente o que é importante e como é o desempenho perante concorrentes.

Já no caso de análise do desempenho e nível de serviço provido por Compras, a Gestão do Relacionamento de Fornecedores, classificados conforme a Matriz de Kraljic traz uma mensuração dos critérios desejados. Avaliados com frequência, proporcionam um painel de visualização do desempenho dos fornecedores conforme estes critérios. Como primeiro passo para a implantação da gestão do relacionamento de fornecedores, diagnosticar o atual estágio de relacionamento entre as empresas envolvidas nos processos de aquisição de produtos e serviços.

Com a base de fornecedores definida, com a gestão do relacionamento, a próxima etapa é entender e identificar os riscos envolvidos, pela probabilidade e impacto que estão inerentes às transações realizadas.

E para complementar, é necessário entender as restrições de capacidade de fornecimento, através da contabilidade de ganhos, que se baseia na teoria das restrições, bem como entender como o fornecimento de produtos e serviços impacta na confecção dos produtos e serviços ofertados pela empresa compradora.

Portanto, para que Compras possa assumir seu papel de eliminar possibilidades de fraudes e desperdícios em processos que envolvem a escolha de fornecedores para serviços e produtos, tanto em empresas públicas como privadas, existe uma necessidade emergente de capacitar de maneira lógica e encadeada técnicas de gestão avançadas, com o suporte das respectivas ferramentas. Este artigo busca contribuir apresentando uma proposta neste sentido.

O tema se justifica pelo momento de recuperação de credibilidade junto à comunidade internacional que o país está passando. O assunto de maior repercussão e interesse internacional é a falha nos controles dos processos de compras públicas. É uma prioridade a formalização da estratégia, estrutura, processo e procedimentos da área de compras em empresas públicas e privadas, pois surgiram problemas semelhantes envolvendo até mesmo filiais brasileiras de empresas multinacionais. Todos os casos públicos e com ampla divulgação. Mesmo no caso de empresas públicas, onde existe a legislação de compras e licitação e dos mecanismos de controle que sobre elas incidem, como por exemplo os Tribunais de contas, com competência delimitada pela origem do orçamento que custeia as compras sob escrutínio. Além disso, a formalização da estrutura, processo e procedimentos é fortemente restrita ao Decreto 8.666 e outros documentos legais. Por exemplo, lançar editais e julgar licitações é obrigatoriamente função de Comissões de Licitação, regulares e especiais. Mesmo a estratégia é fortemente delimitada pelas Leis orçamentárias plurianuais e anuais dos diversos níveis de governo, sendo definidos os principais investimentos autorizados. Ou seja, o tema é regulado minuciosamente pelo Direito Administrativo Público e mesmo assim problemas vem sendo apurados e investigados. Fatos como estes, tanto em empresas públicas como privadas sugerem a articulação desta proposta, que é a ideia de que a legislação está atrasada em relação às boas técnicas de compras, assim como as empresas privadas também apresentam deficiência, mesmo aquelas que são internacionais. Portanto a proposta vem de encontro com a prioridade de recuperar a credibilidade do país, dos profissionais, empresas compradoras e fornecedoras.

Referências

- ABERDEEN GROUP. *The Aberdeen Report: The State of the Market for 2007*. Boston, MA: Aberdeen Group, 2007a.
- AGNDAL, H. et al. *Trends in Service Sourcing Practices*. Journal of Business Market Management, v. 1, n. 3, p. 187-207, 2007.
- ÅHLSTRÖM, P.; NORDIN, F. *Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company*. Journal of Purchasing & Supply Management, v. 12, n. 2, p. 75-89, mar. 2006.
- ANDERSEN, P. H.; RASK, M. *Supply Chain management: new organisational practices for changing procurement realities*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 9, p. 83- 95, 2003.
- ANDERSSON, D.; NORRMAN, A. *Procurement of logistics services: a minutes work or a multi-year project?* European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 8, n. 1, p. 3- 14, 2002.
- AXELSSON, B.; WYNSTRA, F. *Buying Business Services*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2002.
- BALS, L.; HARTMANN, E.; RITTER, T. *Barriers of Purchasing Departments Involvement in Marketing Service procurement*. Industrial Marketing Management, v. 38, n. 8, p. 892-902, nov. 2009.
- BENITO, J. G.; ROCHA, D. R.; QUEIRUGA, D. *The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: an empirical analysis of Brazilian firms*. International Journal Production Economics, v. 124, p. 1-10, 2010.
- BENITO, J. G. *A Theory of purchasing's contribution to business performance*. Journal of Operations Management, v. 25, p. 901-917, 2007.
- BENTON, W. C. *Purchasing and Supply Chain Management*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- _____; MALONI, M. *The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*. Journal of Operations Management, v. 23, p. 1-22, 2005.
- BOER, L.; EBBEN, M.; POP SITAR, C. *Studying purchasing specialization in organizations: a multi-agent simulation approach*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 9, p. 199-206, 2003.
- CARR, A. S.; PEARSON, J. N. *Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes*. Journal of Operations Management, v. 17, p. 497-519, 1999.
- CARTER, J. R.; NARASIMHAN, R. *Is Purchasing really strategic?* International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 32, p. 20-28, 1996.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. *Strategic purchasing, supply management, and firm performance*. Journal of Operations Management, v. 22, p. 505-523, 2004.
- COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. *Characteristics of Supply Chain Management and the implications for Purchasing and Logistics Strategy*. The International Journal of Logistics Management, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.
- COUSINS, P. D. *A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships*. European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 8, p. 71-82, 2002.
- _____; et al. *Strategic Supply Management*. Harlow, England: Prentice Hall/Pearson Education, 2008.
- _____; SPEKMAN, R. *Strategic Supply and the management of inter- and intraorganisational relationships*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 9, p. 19-29, 2003.
- DAY, E.; BARKSDALE, H. C. *Organizational Purchasing of Professional Services: The process of selecting providers*. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 9, n. 3, p. 44-51, 1994.
- DRIEDONKS, A. D.; GEVERS, J. M. P.; WEELE, A. V. *Managing sourcing team effectiveness: the need for a team perspective in purchasing organizations*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 16, n. 2, p. 109-117, jun. 2010.
- DYER, J. H. *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- EBBEN, M. J. R.; BOER, L.; POP SITAR, C. *Multi-agent simulation of purchasing activities in organizations*. Winter Simulation Conference, v. 2, p. 1337-1344, 2002.
- ELLRAM, L. M.; BILLINGTON, C. *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*. European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 7, n. 1, p. 15-27, 2001.
- _____; CARR, A. S. *Strategic purchasing: a history and review of the literature* Strategy. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 30, p. 10-18, 1994.
- ELLRAM, L. M.; TATE, W. *Current trends and future directions in services outsourcing and offshoring*. In: ANNUAL INTERNATIONAL SUPPLY MANAGEMENT CONFERENCE, 91., 2006, Minneapolis. Anais. Minneapolis: ISM, 2006.
- _____; TATE, W.; BILLINGTON, C. *Services supply management: the next frontier for improved organizational performance*. California Management Review, v. 49, n. 4, p. 1-23, 2007.
- _____; TATE, W.; BILLINGTON, C. *Understanding and managing the services supply chain*. Journal of Supply Chain Management, v. 41, n. 4, p. 17-32, 2004.
- FLYN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. *The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach*. Journal of Operations Management, v. 28, p. 58-71, 2010.
- FUNG, P. *Managing purchasing in a supply chain context: evolution and resolution*. Logistics Information Management, v. 12, n. 5, p. 362-366, 1999.
- GELDERMAN, C. J.; SEMEIJN, J. *Managing the global supply base through purchasing portfolio management*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 12, p. 209-217, 2008.
- GIUNIPERO, L.; HANDFIELD, R. B.; ELTANTAWY, R. *Supply Management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future*. International Journal of Operations & Production Management, v. 26, n. 7, p. 822-844, 2006.
- GRONHAUG, K.; VENKATESH, A. *Needs and need recognition in organisational buying*. European Journal of Marketing, v. 25, n. 2, p. 17-32, 1991.
- GUNDLACH, G. T. et al. *The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing*. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 21, n. 7, p. 428-438, 2006.

- IRELAND, P. et al. *Sourcing indirect spend: a survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services*. Journal of Supply Chain Management, v. 41, n. 2, p. 39-51, 2005.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. *A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains* Journal of Operations Management, v. 25, p. 482-497, 2007
- ISM (Institute for Supply Management). *Reducing the Costs of Purchased Service Research on Demand*. Tempe, AZ: Insitute for Supply Management, 2004.
- JOHNSON, P. F. et al. *Determinants of purchasing team in usage in the supply chain*. Journal of Operations Management, v. 20, p. 77-89, 2002.
- JØRGENSEN, L. H. et al. *Risk management in procurement: new challenges or new opportunities?* Survey 2011. Strategic Commodity Risk Management White paper 2010/2011, Copenhagen, February 2011.
- LAIOS, L. G.; MOSCHURIS, S. J. *The influence of enterprise type on the purchasing decision process*. International Journal of Operations & Production Management, v. 21, n. 3, p. 351-372, 2001.
- LAKEMOND, N.; ECHELT, F.; WYNSTRA, F. *A configuration typology for involving purchasing specialists in product development*. Journal of Supply Chain Management, v. 37, n. 4, p. 11-20, sep. 2001.
- MONCZKA, R. M. et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. Mason, Ohio: SouthWestern, 2009.
- _____; MARKHAM, W. *Categories Strategy and Supplier Management*. Supply Chain Management Review, sep. 2007.
- MOSCHURIS, S. J. *Organizational participants in the make-or-buy process*. Industrial Marketing Management, v. 37, p. 143-153, 2008.
- NARASIMHAN, R.; CARTER, J. R. *Linking business unit and material sourcing strategies*. Journal of Business Logistics, v. 19, n. 2, p. 155-169, 1998.
- _____; DAS, A. *The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance management*. Journal of Operations Management, v. 19, p. 593-609, 2001.
- NORDENFLYCHT, A. V. *What is a professional service firm? toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms*. Academy of Management Review, v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.
- NORDIN, F. *Linkages between service sourcing decisions and competitive advantage: a review, propositions, and illustrating cases*. International Journal of Production Economics, v. 114, n. 1, p.40-55, 2008.
- PAIVA, E. L.; PHONLOR, P.; D'AVILA, L. C. *Buyer-Supplier Relationship and Service Performance: an Operations Perspective Analysis*. Journal of Operations and Supply Chain Management, v. 1, n. 2, p. 77-88, 2008.
- PLANCK, R. E.; NEWELL, S. J.; REID, D. A. *Organizational buyers and conflict: the impact of conflict on ongoing and new purchasing situations*. Journal of Purchasing & Supply Management, v. 12, p. 2-13, 2006.
- RECK, R. F.; LONG, B. G. *Purchasing: a competitive weapon*. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 24, n. 3, p. 329-346, 1998.
- SCHIELE, J. J. *Contributions of Public Purchasing Departments to competitive acquisition processes for consulting services*. International Journal of Public Procurement, v. 39, n. 2, p.151-195, 2009.
- _____. *Meaningful involvement of municipal purchasing departments in the procurement of consulting services: case studies from Ontario, Canada*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 11, p. 14-27, 2005.
- _____; McCUE, C. P. *Developing hypotheses for meaningful involvement of municipal purchasing departments in acquisition processes for consulting services*. International Public Procurement: Conference Proceedings, v. 4, p. 198-232, 2004.
- _____; McCUE, C. P. *Professional service acquisition in public sector procurement: a conceptual model of meaningful involvement*. International Journal of Operations & Production Management, v. 26, n. 3, p. 300-326, 2006.
- SELIARIDIS, K.; AGNDAL, H.; AXELSSON, B. *Business services 'in the making': (De)stabilisation of service definitions during the sourcing process*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 17, n. 2, p. 73-86, may 2011.
- SMELTZER, L. R.; OGDEN, J. A. *Purchasing professionals' perceived differences between purchasing materials and purchasing services*. Journal of Supply Chain Management, v. 38, p.54-70, 2002.
- STUART, I. *Purchasing in a R&D environment: effective teamwork in business*. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 27, n. 4, p. 29, 1991.
- TASSABEHJI, R.; MOORHOUSE, A. *The changing role of procurement: developing professional effectiveness* Journal of Purchasing & Supply Management, v. 14, p. 55-68, 2008.
- TATE, W. L. et al. *An agency theory perspective on the purchase of marketing services*. Industrial Marketing Management, v. 39, n. 5, p. 806-819, jul. 2010.
- TELGEN, J.; BOER, L. *Developments in purchasing of non-production items*. In: INTERNATIONAL ANNUAL IPSERA CONFERENCE, 4., 1995, Eindhoven. Proceedings.University of Twente: IPSERA, 1995. p. 1-8.
- VALK, W.; ROZEMEIJER, F. *Buying business services: towards a structured service purchasing process*. Journal of Services Marketing, v. 23, n. 1, p. 3-10, 2009.
- VANDAELE, D.; GEMMEL, P. *Purchased business services influence downstream supply chain members*. International Journal of Service Industry Management, v. 18, n. 3, p. 307-321, 2007.
- WEELE, A. V. *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practiced*. Hampshire, UK: Cengage Learning EMEA, 2010.
- WERR, A.; PEMER, F. *Purchasing management consulting services: from management autonomy to purchasing involvement*. Journal of Purchasing and Supply Management, v.13, p. 98-112, 2007.
- WEST, D. C. *Purchasing professional services: the case of advertising agencies*. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 33, n. 3, 1997.
- WYNSTRA, F.; AXELSSON, B.; VALK, W. *An Application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services*. International Journal of Service Industry Management, v. 17, n. 5, p. 474-496, 2006.
- ZSIDISIN, G. A. et al. *Evaluation criteria development and assessment of purchasing and supply chain management journals* Journal of Operations Management, v. 25, p. 165-183,2007.