

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

KELLY CRISTINA VILAÇA MAZI

**COMPRAS INDIRETAS:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS ESTRATÉGICOS E SUSTENTÁVEIS**

**São Paulo,
2022**

KELLY CRISTINA VILAÇA MAZI

**COMPRAS INDIRETAS:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS ESTRATÉGICOS E SUSTENTÁVEIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof^a. Dr^a. Gleriani Torres Carbone Ferreira.

**São Paulo,
2022**

Mazi, Kelly Cristina Vilaça.

Compras indiretas: oportunidades e desafios estratégicos e sustentáveis. / Kelly Cristina Vilaça Mazi. São Paulo, [s.n.]: 2022. 123 f.: il., tab.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Gleriani Torres Carbone Ferreira.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2022.

1. Práticas de compras. 2. Estratégias de compras.
3. Sustentabilidade. 4. Suprimentos. 5. Compras indiretas - Práticas sustentáveis. I. Ferreira, Gleriani Torres Carbone.
II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria Lucy Vilaça Mazi, ao meu pai, Milton de Oliveira Mazi, e ao meu irmão Fábio Vilaça Mazi, por constante compreensão, apoio e incentivo a meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e aos meus amigos, em especial, a meus pais, que me acompanharam e apoiaram ao longo do curso.

Agradeço também aos professores com os quais tive a oportunidade de aprender e dividir conhecimentos.

Agradeço aos especialistas de suprimentos das empresas pesquisadas pela colaboração prestada e por terem compartilhado um pouco de suas experiências, tão importantes para a realização dessa pesquisa.

Em especial, agradeço a minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Gleriani Torres Carbone Ferreira, pelos imprescindíveis esforços para realização deste, pela confiança e oportunidades de desenvolvimento oferecidas.

***“O todo sem a parte não é todo,
A parte sem o todo não é parte,
Mas se a parte o faz todo, sendo parte,
Não se diga, que é parte, sendo todo.”
— Gregório de Matos —***

RESUMO

A função de compras progrediu em importância estratégica, essa área tem recebido atenção das pesquisas. No entanto, essas concentram-se principalmente na função de compras de produtos diretos, contribuindo, diretamente, para a produção do produto acabado. Isso deixa a função de compras de indiretos, contribuindo, diretamente para compras de serviços não relacionados com a produção, como um tema menos investigado. Embora venha revelando-se uma das funções mais desafiadoras nas organizações, – que precisam de estratégias exclusivas para aprimorar compras de indiretos e aquisição sustentável – tais estratégias adotadas pelas organizações têm sido fundamentais para que mantenham-se competitivas e atendam as demandas que os clientes necessitam. Desse modo, chegou-se à pergunta da pesquisa: quais as oportunidades e os desafios estratégicos e sustentáveis para as compras indiretas? À vista disso, dentro deste tema, foram abordadas as características que configuram a complexidade e a criticidade deste cenário e, em particular, a integração de sustentabilidade à função de compras, explorando práticas utilizadas, bem como, benefícios e obstáculos, enfrentados pelas organizações. Dessa forma, este estudo visa fornecer uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e levantamento de campo, abrangendo três macro etapas: (I) pesquisa bibliográfica, (II) revisão sistemática da literatura e (III) análise de conteúdo das entrevistas com os especialistas, com apoio do programa *Atlas.ti*. A partir dos resultados obtidos, pôde-se observar que as práticas mais utilizadas em compras indiretas são: melhorar relacionamento com fornecedor sustentável, definir estratégias segundo risco de fornecimento, e disseminar critérios de performance ambiental. Por fim, destaca-se que as análises indicaram que a adoção das práticas de compras indiretas e sustentáveis precisam superar desafios significativos, incluindo (I) incerteza de retornos na implementação sustentável, (II) conflitos entre bem-estar social e fornecimento sustentável, além da (III) conscientização ambiental. Portanto, constata-se que melhores práticas de compras indiretas que são seguidas, estão na construção do relacionamentos com fornecedores sustentáveis, na abordagem colaborativa baseada em parceria. Finalmente, o estudo resume um modelo conceitual que contribui com a integração da prática sustentável à função de compras indiretas com vistas à melhoria da performance e dos recursos empresariais.

Palavras-chave: Práticas de Compras. Estratégias de Compras. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The purchasing function has progressed in strategic importance, this area has received research attention, However, the main focus is on direct products purchasing function, contributing directly to the production of the finished product. This leaves the function of indirect purchases, directly contributing to purchase of services unrelated to production, as a topic less investigated. Although, it has proven to be one of the most challenging functions in organizations and that needs particular strategies to improve indirect and sustainable purchases. Such strategies adopted by organizations have been fundamental for them to remain competitive and meet customer demands. Therefore, the research question arrived at is: what are the strategic and sustainable opportunities and challenges for indirect purchases? In view of this, within the theme, characteristics that configure the complexity and criticality of this scenario were addressed, and in particular the integration of sustainability within the purchasing function, exploring current practices, as well as benefits and obstacles faced by organizations. This study aims to provide applied research, with a qualitative approach as well as a field survey. Composed of three macro steps: (I) bibliographic research, (II) systematic literature review and (III) content analysis of the interviews, supported by Atlas.ti software. From the results obtained, it was observed that the most used practices in indirect purchases are: improving the relationship with a sustainable supplier, defining strategies according to supply risk, and disseminating environmental performance criteria. Finally, it stands out that the analyses indicated that the adoption of indirect and sustainable procurement practices need to surpass significant challenges, including uncertainty of profit returns in: (I) sustainable implementation, (II) conflicts between social welfare and sustainable sourcing, in addition (III) to environmental awareness. It was concluded that the best practices for indirect purchases utilized are in the construction of relationships with sustainable suppliers and in a collaborative approach based on partnership. Finally, the study summarizes a conceptual model that contributes to the integration of sustainable practice into the indirect procurement function with a view to improving performance and business resources.

Keywords: Procurement Practices. Procurement Strategy. Sustainability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ilustrativo sobre a evolução da função de compras	29
Quadro 2 - Categorias de aquisição indireta	34
Quadro 3 - Organização de compras indiretas	38
Quadro 4 - Benefícios das práticas sustentáveis.....	46
Quadro 5 - Tipologia das pesquisas científicas	53
Quadro 6 - Protocolo para condução da revisão sistemática	55
Quadro 7 - Protocolo da revisão sistemática da literatura	57
Quadro 8 - Artigos que foram selecionados para análise	60
Quadro 9 - Tipos, opções, vantagens e limitações da coleta de dados qualitativos.	63
Quadro 10 - formação do corpus de análise de conteúdo	66
Quadro 11 - Matriz de amarração elaborada pela autora	70
Quadro 12 - Codificações desconsideradas da Categoria Oportunidade e suas sub categorias.....	87
Quadro 13 - Codificações desconsideradas da Categoria Desafios e suas sub categorias.....	92

Lista de Figuras:

Figura 1 - Matriz de risco do portfólio em quatro grupos de commodities	41
Figura 2 - Quadro teórico conceitual	50
Figura 3 - Esquema das fases da pesquisa	56
Figura 4 - Protocolo para seleção dos artigos	58
Figura 5 - Consolidado de codificação das categorias e sub categorias de Oportunidades e Desafios	68
Figura 6 - Coocorrências disseminar conscientização ambiental.....	95
Figura 7 - Coocorrência, diagrama de rede, disseminar conscientização ambiental	97
Figura 8 - Coocorrência incerteza de retorno na implementação sustentável.....	98
Figura 9 - Coocorrência, diagrama de rede, incerteza de retorno na implementação sustentável	100
Figura 10 - Modelo conceitual de processo da estrutura da cadeia de valor das atividades relacionadas à aquisições	111
Figura 11 - Estrutura conceitual das atividades relacionadas à integração de aquisições sustentáveis.	115

Lista de Gráfico:

Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados por ano	74
Gráfico 2 - Quantidade de artigos publicados por Jornal	75
Gráfico 3 - Classificação e agrupamento dos artigos	76
Gráfico 4 - Agrupamento de artigos por ano de publicação	77
Gráfico 5 - Concentração de artigos por país.....	78
Gráfico 6 - Quais oportunidades as empresas destacam.....	86
Gráfico 7 - Quantidade de oportunidades citadas por entrevistado.....	88
Gráfico 8 - Quais desafios as empresas destacam.	91
Gráfico 9 - Quantidade de desafios citados por entrevistado.	93
Gráfico 10 - Relação concreta de coocorrências.....	95

Lista de Tabelas:

Tabela 1 - Classificação de compras de materiais diretos vs. indiretos.....	35
Tabela 2 - Categorização dos artigos da mostra encontrados na RSL.....	59
Tabela 3 - Perfil dos entrevistados.....	64
Tabela 4 - Consolidado fruto da revisão sistemática da literatura: definição da categoria de análise "Oportunidades".	79
Tabela 5 - Consolidado fruto da revisão sistemática da literatura: definição da categoria de análise "Desafios".....	80
Tabela 6 - Codificação Dedutiva da Categoria Oportunidades e suas sub categorias.	82
Tabela 7 - Codificação Dedutiva da Categoria Desafios e suas sub categorias.....	83
Tabela 8 - Comparação da codificação das Oportunidades entre Entrevistas e RSL	104
Tabela 9 - Comparação da codificação dos Desafios entre Entrevistas e RSL	107

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização	16
1.2	Problema de investigação	19
1.3	Objetivos	20
1.3.1	Objetivo Geral	20
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	Delimitação do Escopo	20
1.5	Justificativa	21
1.6	Esquema geral da dissertação	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Papel da função de compras	24
2.2	Evolução da função de compras	25
2.3	Práticas de compras	30
2.4	Compras diretas versus compras indiretas	31
2.4.1	Compras diretas	32
2.4.2	Compras indiretas	33
2.4.3	Diferenças entre aquisições diretas e indiretas	35
2.5	Estratégia de compras	36
2.5.1	Estratégia de grupo de commodities em compras	41
2.6	Práticas de compra sustentável	43
2.6.1	Aquisição Ética	46
2.6.2	Aquisição Sustentável	47
2.7	Quadro teórico conceitual	49
3	MÉTODOS DE PESQUISA	53
3.1	Caracterização da Pesquisa	55
3.2	Delineamento das etapas da pesquisa	55
3.3	Revisão sistemática da literatura	56
3.4	Estratégia para coleta de dados	62
3.5	Análise de conteúdo	65

3.6	Matriz de amarração.....	68
3.7	Roteiro de entrevista.....	71
3.8	Limitações do Método de Pesquisa	72
4	RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO.....	74
4.1	Análise descritiva da revisão sistemática da literatura	74
4.3	Análise do conteúdo das entrevistas	81
4.4	Oportunidades destacadas nas entrevistas.....	83
4.5	Desafios destacados nas entrevistas	88
4.6	Detalhamento das oportunidades e desafios	93
4.7	Análises das cocorrências e redes	94
5	ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
5.1	Comparação entre as entrevistas e revisão sistemática da literatura.....	102
5.2	Principais resultados destacados da pesquisa em campo.....	109
5.3	Cadeia de valor da atividades relacionadas à aquisições indiretas	110
5.4	Contribuição à prática sustentável na função de compras indiretas	112
6	CONCLUSÃO	116
7	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICE A	125

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, a atividade de compras era fundamentada no quesito de decisão em preço, o papel da função de compras torna-se fator chave para o aumento da eficiência em custos das empresas. A função de compras em uma organização realiza a atividade de aquisição de materiais e serviços, sendo responsável pela identificação e seleção de fornecedores, além da negociação e da contratação em si, bem como realiza atividades suporte tais como, avaliação e desenvolvimento de fornecedores segundo (HANDFIELD, MONCZKA, GIUNIPERO, & PATTERSON, 2009).

Segundo Sollish & Semanik (2012), a função de compras está intrinsicamente conectada à todas as áreas de uma empresa, podendo gerar impacto positivo ou negativo diretamente no resultado da organização.

Esta dissertação apresenta conceitos da função de compras no campo de estratégias e sustentabilidade aplicadas às compras. Dessa forma, espera-se que, a partir desta pesquisa, o leitor possa verificar a importância crescente da função de compras não só no cenário operacional, mas também como parte da estratégica de uma organização, abrangendo as diversas oportunidade e desafios enfrentados pelas organizações.

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, observou-se que o papel do profissional de compras está em rápida e constante mudança, enquanto, no passado, a área de responsabilidade do profissional de compras era claramente relegada ao "processamento" eficiente de pedidos de compra, no presente, o ritmo do ambiente de negócios expandiu essa função para controlar todo o processo de aquisição. Com isso, cada vez mais, esse processo vem deixando de ser operacional e processador de pedidos de compra, para atuar de forma estratégica (SOLLISH & SEMANIK, 2012).

Com o ritmo avançado dos negócios, a necessidade de atuar em compras de forma estratégica tende a ser ainda maior e segundo Sollish e Semanik (2012). Para ser bem-sucedido nesse mercado dinâmico e em rápida mudança, é necessário não apenas uma abordagem tradicionalmente disciplinada para gerenciar relacionamentos comerciais críticos, como também a capacidade de compreender, empregar rapidamente novos métodos e tecnologias estratégicas.

À vista disso, Handfield, Monczka, Giunipero e Patterson (2009) citaram que a área de compras, em uma organização, realiza a atividade de compra de produtos e ou de serviços e estas empresas comumente costumam subdividir seus departamentos de compras em dois grandes grupos: o primeiro - compras de produtos insumos de matérias primas (diretos), e o segundo - compras de bens e serviço (indiretos), classificando essas denominações como relativas à compra direcionada para linha de produção ou prestação de servidos de uma empresa.

De acordo com Kovács (2004), as classificações de compras, neste estudo, temos as aquisições, que são consideradas diretas, pertencentes à composição do produto a ser produzido, e as aquisições indiretas que se referem às aquisições de bens e serviços, os quais não fazem parte da produção do produto fim de uma empresa. Além disso, segundo o autor, alguns exemplos de aquisição direta são: matérias-primas, embalagens, peças mecânicas para produtos manufaturados, etc.

Foi ressaltado por Kovács (2004) que as organizações demonstram uma preocupação maior em relação às compras produtivas (diretas) direcionadas para a fabricação de produtos, no nível da cadeia de abastecimento da entidade compradora, dada a relevância na qualidade do produto a ser produzido, na formação dos custos e outros fatores considerados na composição de um produto acabado.

Entretanto, Kovács (2004) também ressalta que as compras de bens e serviços, que são considerados compras improdutivas (indiretas), são as aquisições dos bens e serviços que não são utilizados como insumo para a produção, mas são necessárias para o funcionamento normal da entidade adquirente que, por sua vez, podem não ser vistas como estratégicas. Consequentemente, têm menor destaque nas organizações. O autor também destaca alguns exemplos de aquisição indireta: serviços profissionais, manutenção-reparo-operação (MRO), serviços relacionados a RH, software usado pela empresa, publicidade e gastos com marketing, etc.

Consoante Kovács (2004), a aquisição é um assunto perene por representar um tipo de atividade suporte dentro da maioria das organizações, que facilmente podem acreditar que a aquisição já é uma disciplina madura, que não requer muita inovação. Contudo, se equiparada aos novos desafios de negócios corporativos, também exigiu-se melhoria constante e sem o envolvimento oportuno de profissionais especialistas em aquisições. Assim, pôde-se não obter o valor real de uma aquisição.

Uma aquisição pode ser considerada eficaz quando realizada com a utilização de estratégias, que maximizam o valor do produto ou serviço adquirido para as

organizações. De acordo com Baily, Farmer, Crocker, Jessop e Jones (2015), o papel da área de compras é garantir o fornecimento de um produto ou serviço na qualidade certa, no momento certo, na quantidade certa, da fonte certa, entregue no lugar certo e pelo preço acordado.

O ritmo do ambiente de negócios atual evoluiu e o papel do profissional de compras vem acompanhando essa evolução. De acordo com Weigel e Ruercker (2017), nos últimos anos, a importância de compras aumentou a uma taxa maior do que em quase todas as outras funções de negócios, passando a ter o controle estratégico do processo de aquisição. Dessa maneira, Weigel e Ruercker (2017), disseram que a mudança de pensamento dentro das empresas não aconteceu por acaso, sendo ao contrário, que as mudanças tornaram as compras o foco das transações comerciais.

Para ter sucesso nesse atual contexto dinâmico, é necessário não apenas ter uma abordagem tradicional para gerenciar relacionamentos críticos de negócios, mas também ter a capacidade de entender e empregar novas práticas, tecnologias e diferentes estratégias. Neste contexto, o profissional de compras recebe uma gama nova de tarefas, devendo possuir a capacidade de avaliar e responder efetivamente às condições do mercado, pois as empresas que desejam ter um bom desempenho são forçadas a “pensar fora da caixa”, organizando não apenas suas cadeias de suprimentos internas, bem como externas, da maneira mais eficiente e econômica possível (WEIGEL & RUERCKER, 2017).

A função de compras progrediu em importância estratégica e tem recebido muita atenção das pesquisas, no entanto, estas pesquisas concentram-se principalmente na área de compras de materiais diretos, produtos e serviços contribuindo diretamente para a criação do produto acabado ou serviço. Isso deixa a área de compras de material indireto e serviços como um tópico menos investigado embora, muitas vezes, totalize 40-50% do gasto total de uma empresa. Sendo que esses custos incluem serviços como consultores, viagens e administração de instalações e produtos como equipamentos de escritório e utilitários que são necessários para realizar as operações da empresa e são muito semelhantes em diferentes tipos de empresas e setores (KAMPERIN & KANMERT, 2020).

Este estudo, será dedicado à análise das práticas mais frequentes de compras indiretas sob a ótica de que as organizações estão mais expostas a mercados altamente competitivos, buscando diferenciações, otimizações e sinergias internas e

externas, como opção para sobrevivência dos negócios e demonstrado na expectativa de compreender quais são as alternativas que possam minimizar questões de que a função de compras indiretas é simplesmente de corte de custos em uma aquisição e que podem impactar positivamente o negócio, buscando identificar as oportunidades, os desafios enfrentados em práticas de compras estratégicas e sustentáveis em compras indiretas.

Partindo dessa introdução e levando em conta a relevância de que nem todas as empresas atuam com compras diretas, destinadas a produção de um produto físico para venda, os cenários a serem apresentados, nesse estudo, poderão ser utilizados por empresas e profissionais de compras que possuem gestão da área de compras indiretas.

Através da revisão sistemática de literatura foi realizada uma pesquisa na base Ebsco, em literatura nacional e internacional, no período de 2010 a 2021, sobre trabalhos, cuja temática principal tenha sido práticas ou estratégias de compras, obteve-se em maior representatividade, o tema prática de compras sustentáveis, no montante de artigos que foram encontrados. Destacou-se, então, a importância da sua contribuição em identificar os desafios e oportunidades em práticas de compras indiretas para o agregar valor, tanto à organização, como para a sociedade e merece ter suas melhores práticas divulgadas.

1.2 Problema de investigação

O processo de aquisição é considerado complexo e pode ter o envolvimento de diversas áreas de uma organização de acordo com Weele (2009). A relevância deste estudo iniciou-se na inquietação sobre quais podem ser as oportunidades e desafios estratégicos e sustentáveis para compras indiretas.

Dessa forma, a partir do que foi exposto no tópico anterior, o problema contido dentro da temática é a necessidade de obter um melhor entendimento das práticas de compras indiretas a fim de poderem direcionar a negociação com mais certeza na tomada de decisão, em busca de melhoria operacional. Refletindo, assim, no aumento da sua competitividade.

Como ilustração deste tópico, de que a área de compras pode ser de grande relevância na estratégia empresarial e, conseqüentemente, para a cadeia de valor da empresa. Sobre isso, discorrem Martins & Alt (2009):

A gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros (MARTINS; ALT, 2009, p. 81).

Por consequência, chegou-se à seguinte indagação: identificar quais as oportunidades e os desafios estratégicos e sustentáveis para as compras indiretas?

1.3 Objetivos

Neste estudo, os objetivos foram divididos em duas categorias: o objetivo geral, que é o norte da pesquisa, e os objetivos específicos que serão os meios que usaremos para chegar à conclusão do objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo será identificar quais oportunidades e os desafios estratégicos e sustentáveis para as compras indiretas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para especificar como o objetivo do estudo será alcançado, os seguintes objetivos específicos de pesquisa foram formulados:

- I. Mapear na literatura, a evolução da função de compras;
- II. Identificar oportunidades potenciais de práticas estratégicas em compras indiretas na revisão sistemática da literatura;
- III. Identificar como as práticas de compras sustentáveis são adotadas para compras indiretas;
- IV. Apontar desafios enfrentados para a realização de compras indiretas e sustentáveis.

1.4 Delimitação do Escopo

Este estudo, por estar voltado à análise das práticas mais frequentes em compras indiretas – sob a ótica de que as organizações estão mais expostas a mercados altamente competitivos, buscando diferenciações, otimizações, sinergias internas e externas, como opção para sobrevivência dos negócios e portanto a busca

por práticas que proporcionem a melhora operacional, particularmente, através da função de compras, pode pertencer ao plano estratégico, com finalidade de reduzir custos, aumentar o nível de serviço e trazer alternativas aos desafios das diversas áreas de negócio da empresa, ampliando a visão do simples custo de aquisição.

Desse modo, ao longo, deste estudo, não serão abordadas as questões inerentes às compras com enfoque estratégico organizacional, fusão e aquisição de empresas e não serão tratadas por serem entendidas como pautas relativas empenho estratégico das organizações.

Além disso não serão abordados fatores técnicos e/ou estratégicos da modalidade *Make or buy* – traduzido pela autora – produzir internamente ou terceirizar a produção. Entendeu-se a importância dessa modalidade de compras, contudo outros estudos já se dedicaram a essa pesquisa em profundidade.

Por fim, com relação as práticas de compras em processos de aquisições no âmbito governamental, faz-se necessário esclarecer que, embora o estudo aborde práticas de compras, o âmbito governamental não será o foco central deste estudo.

1.5 Justificativa

A contribuição deste estudo será obter maior conhecimento sobre o papel do profissional de compras indiretas, que vem mudando constantemente e que tem deixado de ser operacional e processador de pedidos de compra, para atuar de modo estratégico (SOLLISH & SEMANIK, 2012).

Uma aquisição pode ser considerada eficaz quando realizada com a utilização de práticas, que maximizem o valor do produto ou serviço adquirido para as organizações e se utilizadas em situações e contextos inadequados, pode não gerar valor ao negócio. Segundo Spiller, Reinecke, Ungerman e Teixeira (2014), a disseminação do desempenho de compras entre os setores fornecem evidências convincentes de que uma função de aquisição corporativa eficaz gera um valor significativo e sustentável.

A aquisição indireta tem sido amplamente ignorada na pesquisa acadêmica devido à representação de apenas uma pequena parte dos gastos de uma empresa e, por isso, sofre de uma nomenclatura confusa que torna difícil tirar conclusões. No entanto, a aquisição indireta é um componente diverso e crucial das compras que permite vantagens competitivas sustentáveis e custos reduzidos, se gerenciado de maneira adequada (ISRAEL, 2019). As compras de insumos diretos e indiretos e

segmento de negócio podem ser variáveis que determinam quais as práticas de compras devem ser seguidas e, o gerenciamento de compras, hoje em dia, é reconhecido nas principais organizações como uma área para reduzir custos do negócio e agregar valor.

Diante disso, Spiller et al. (2014) discutiram que as funções de compras com alto desempenho agregam um valor enorme às suas empresas e com departamentos de compras bem desenvolvidos e estrategicamente proativos, capazes de obter grandes contribuições para sua organização com as quais estão envolvidos, enquanto ainda há outras organizações em que as aquisições permanecem subdesenvolvida e ou reativas.

Em organizações com funções de compra bem desenvolvidas, as negociações são mais eficazes do que aquelas em que a função de compras não é tão desenvolvida. A organização não necessariamente negocia melhores preços, mas melhores negócios, ou seja, negócios baseados no custo estratégico da aquisição e a capacidade das organizações em reduzir custos pode ser afetada pela forma como o desenvolvimento da atividade de compras é realizado (BAILY, FARMER, CROCKER, JESSOP, & JONES, 2015).

A amplitude de uma área de compras pode variar de acordo com as práticas de compras realizadas e consoante a importância da função de compras dentro das organizações. Todavia, o objetivo intrínseco da função de compras permanece o mesmo, que é garantir o suprimento necessário para a organização e a necessidade do envolvimento de compras em todas as fases e níveis de tomada de decisão de acordo com (BAILY, FARMER, CROCKER, JESSOP, & JONES, 2015).

Através da revisão sistemática de literatura, foi realizada uma pesquisa na base Ebsco, em literatura nacional e internacional, no período de 2010 a 2021, sobre trabalhos, cuja temática principal tenha sido práticas ou estratégias de compras e obteve-se em maior representatividade, o tema prática de compras sustentáveis, no montante de artigos que foram encontrados.

Após aplicar todos os filtros para a seleção dos artigos pertinentes ao estudo, foi identificado que apenas 19% dos artigos encontrados possuíam origem brasileira, o que demonstra que este tema ainda é pouco estudado no Brasil e essa dissertação quer diminuir essa lacuna, destacando, então, a importância da sua contribuição para o agregar valor tanto as organizações como para a sociedade. Assim sendo, a relevância deste estudo também baseia-se que nem todas as empresas atuam com

compras diretas, destinadas à produção de um produto físico para venda. Dessa forma, os cenários a serem apresentados no estudo poderão ser utilizados por empresas e profissionais de compras que possuem gestão da área de compras indiretas.

1.6 Esquema geral da dissertação

O presente estudo contém cinco capítulos, estruturados da seguinte maneira nessa dissertação:

A primeira etapa abrange o capítulo 1, introdução: Abordou-se a contextualização do estudo; o problema de pesquisa, que será apresentado com suas relevâncias descrevendo a caracterização do tema. Em sequência, apresentou-se os objetivos geral e específicos, a justificativa que sustenta os objetivos deste estudo, suas delimitações e por último, a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, referencial teórico: Dedicou-se à apresentação da revisão da literatura e dos conceitos que sustentam a pesquisa empírica, fazendo referências aos aspectos gerais do panorama evolutivo de compras, incluindo os conceitos básicos sobre compras diretas e indiretas, complementando com as práticas de compras identificadas na revisão sistemática e encerrando o capítulo com os benefícios e desafios gerados a partir da prática de compra sustentável.

No capítulo 3, método de pesquisa: Abordaram-se o detalhamento das metodologias desta pesquisa, a caracterização da pesquisa, seguindo para o delineamento das etapas da pesquisa, evoluindo para a revisão sistemática da literatura incluindo figura ilustrativa da revisão sistemática. Além disso, complementando com a matriz de amarração, apresentando os recursos técnicos utilizados a estratégia de coleta de dados e, por fim, expôs-se as limitações do método de pesquisa do estudo.

No capítulo 4, resultado da pesquisa e discussão : apresentou-se os resultados encontrados na pesquisa semiestruturada e sua correlação com a teoria estudada no fito de construir uma linha de raciocínio sobre a temática.

No capítulo 5, análise e considerações finais, expôs-se as considerações finais deste estudo dentro do contexto teórico. Discutiu-se a resposta ao problema de pesquisa, apresentou-se o atendimento aos objetivos, explorou-se as limitações e sugeriu-se futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo intitulado referencial teórico, apresentou-se os conceitos teóricos que fundamentam o tema de compras diretas e indiretas, bem como, ampliou a compreensão de quais são as alternativas que podem minimizar questões de que a função de compras indiretas é, simplesmente, de corte de custos em uma aquisição e que podem impactar positivamente o negócio.

O Capítulo está subdividido em 4 seções. Na primeira seção, descreveu-se o papel e a evolução da função de compras ao longo no tempo até atingir sua configuração atual e fazer parte da estratégia de uma organização. Na segunda seção, realizou-se uma conceituação geral do processo de compras, abordando objetivos da área e suas principais atividades. Na terceira seção, apresentou-se o foco principal desta dissertação: Práticas e estratégias de compras encontradas na revisão sistemática da literatura. Finalizando, na quarta seção, foi apresentado os benefícios e desafios gerados a partir da compra estratégica e sustentável.

2.1 Papel da função de compras

Uma definição uniforme e coerente do papel de compras está em constante movimento na literatura. Desse modo, por enquanto, as ideias e conceitos que são predominantes ainda são muito diversos para fornecer uma imagem consistente (ULRICH & RUECKER, 2017).

Para introduzir o conceito direcionador desse estudo, são expostas abaixo algumas definições contemporâneas de compras ou, como denominado em inglês, essas novas terminologias tais como: *procurement*, *strategic sourcing* e *supply chain management*, bem como conceitos tradicionais como compras e gerenciamento de materiais estão desaparecendo gradualmente, enquanto novas terminologias como “*strategic sourcing*” e “*supply chain management*” encontram-se em voga, sinalizando a mudança que ocorreu em “*procurement*” nos últimos anos e que provavelmente continuará em um futuro próximo (ULRICH & RUECKER, 2017).

De acordo com Lysons e Farrington (2006), a definição de função de compras, nos estudos de gestão, era, muitas vezes, definida como uma unidade ou departamento, no qual as pessoas usam habilidades e recursos de conhecimento especializado para realizar tarefas especializadas.

Todas as organizações precisam de insumos de bens e serviços de fornecedores externos, segundo Baily et al. (2015), a função de compras exerce uma atividade responsável por obter materiais, produtos ou serviços na qualidade estabelecida, na quantidade certa, proveniente da fonte correta, entregue no local certo com o preço certo, para atenderem as demandas geradoras de produtos os serviços

De acordo com Bag (2012), pôde-se dizer, que em todas as organizações, a função de compras assumiu um papel mais estratégico e que se tornou o elo do intercâmbio de informações entre empresas com responsabilidade pela seleção e manutenção da cadeia de valor do fornecedor.

A função de compras é responsável pela compra de insumos na cadeia de valor de uma empresa, de acordo com Weele (2009). A aquisição, os bens ou serviços adquiridos variam muito e pôde-se referir, mas não se limitar a compra de matéria-prima, serviços, edifícios ou máquinas.

2.2 Evolução da função de compras

Um olhar sobre a evolução recente da área de compras, nos ajuda a entender o contexto atual em que o departamento de compras está inserido nesta evolução, na década de 80, a preocupação maior era comprar com o menor preço e era uma atividade essencialmente administrativa, havendo pouco envolvimento dos profissionais de compras com os fornecedores, e a compra era transacional, de maneira reativa e com foco em execução (BAILY, FARMER, JESSOP, & JONES, 2005).

Também foi ressaltado que existe a necessidade de qualificação dos profissionais de compras para melhorar a eficiência da compra ainda era vista como apenas de curto prazo. No entanto, não foi dada a devida atenção e é explicado pelos autores que o resultado apresentado não proporcionou eficiência no desenvolvimento da função de compras (SPERKMAN & HILL, 1980).

Na década de 90, a preocupação ainda estava em comprar com o preço mais baixo, mas já se tinha ciência de que haviam outros fatores que poderiam afetar os preços, tais como: qualidade da compra, entrega de urgência e influência de mercados exteriores; em que iniciou-se o aumento do envolvimento do setor de compras com os fornecedores e com outras funções internas das empresas, a compra tinha uma

conotação tática e com foco em processo (BAILY, FARMER, JESSOP, & JONES, 2005).

No meio da década de 90, Dobler e Burt (1996) ressaltaram a importância da função de compras como sendo uma atividade que possibilitava a redução de custos nas organizações, e que toda economia realizada é retornada em lucro na mesma proporção. No entanto, Dobler e Burt (1996) e Baily et al. (2005) destacaram as fases do desenvolvimento da função de compras nas organizações em quatro fases, cuja primeira foi caracterizada como reativa e meramente administrativa. A segunda fase, por sua vez, foi classificada como mecânica, transacional e repetitiva. Já a terceira fase foi identificada como proativa, cuja função de compras começou a preparar contratos de longo prazo e a utilizar o conceito de custo total de posse (*TCO - total cost of ownership*); que é uma metodologia recomendada para calcular todos os custos associados à cadeia de abastecimento.

Nessa ferramenta de cálculo, elencou-se os custos que a empresa terá ao realizar determinada compra, bem como os demais custos incorridos após a compra. (Exemplo: custo de manutenção, prazo para pagamento do fornecedor, garantias, custo de descarte, entre outros), de acordo com (CAVINATO & KAUFFMAN, 2000).

Na quarta fase, deu-se início no desenvolvimento da função de compras, e os m que os autores discorreram que a função que passou a ter um enfoque mais estratégico e integrado com a estratégia das organizações e a atividade ganhou conotação analítica. Com avaliação do mercado e com um olhar para gerenciamento estratégico da cadeia de fornecedores, iniciou-se, então, o acompanhamento de indicadores de desempenho, também por Dobler e Burt (1996) e Baily, Farmer, Jessop e Jones (2005).

Na primeira década do ano 2000, com o desenvolvimento do mercado global, a função de compras também evoluiu de forma gradativa, passando de operacional para uma conotação mais estratégica, tanto interno nas organizações, como também no modo de abordar o mercado externo, pois já é uma função vista como sendo uma vantagem estratégica para a organização. Logo, a compra passou a ser mais proativa e com o foco principal em compras diretas (produtivas) (BAILY, FARMER, JESSOP, & JONES, 2005).

Para a função de compras especificamente, um novo termo vem despontando de modo a demonstrar a evolução da função para atuação mais gerencial: *purchasing and supply management*. Nesta época, ocorreu o estreitamento do envolvimento com

fornecedores, e com demais áreas internas da organização, iniciou-se também a preocupação com o custo total de posse (TCO), ampliando a visão de avaliar somente com o preço apresentado em orçamentos pelos fornecedores, reconhecendo que o preço poderia impactar o custo da produção. Formalmente, o custo total de propriedade é definido como o valor presente de todos os custos associados a um produto, serviço ou equipamento de capital que são incorridos ao longo de sua vida útil, o enfoque principal passou a ser mais abrangente em *Supply Management* (MONCZKA, HANDFIEDL, & PATTERSON, 2016).

O grande desenvolvimento dos mercados, assim como as disposições de globalização e desregulamentação geraram um panorama competitivo mundial. Em um ambiente global de negócios, há considerações que vão além do contexto dos valores e crenças do indivíduo e das características de uma única empresa. Essas considerações devem focar a gama de interações econômicas e, em última instância, as formas de interação econômica que ocorrem nos níveis regional e inter-regional. Tal análise, deve-se levar em conta os efeitos da globalização e a tendência à integração econômica global sobre o impacto da habilidade de gestão da cadeia de suprimentos (SOLLISH & SEMANIK, 2012).

Para que a função de compras torne-se estratégica e proativa e possa entregar à organização vantagem competitiva ao evitar desperdícios na cadeia de suprimentos, não podem ser desenvolvidas isoladamente. Precisam, pois, de ter integração com a estratégia da organização para obter sucesso (BAILY, FARMER, CROCKER, JESSOP, & JONES, 2015).

Nos últimos anos, a contribuição da função de compras à cadeia de suprimentos gerou adição de valor ao substituir a redução de custos como papel central pelo potencial de desenvolvimento de tecnologia na realização e construção de estratégias de aquisição. A compra ficou com foco no cliente (B2B), abrindo portas para ampliar o escopo estratégico da empresa, de modo a englobar, de forma mais estratégicas, o setor de compras indiretas (serviços) (BAILY, FARMER, CROCKER, JESSOP, & JONES, 2015).

As argumentações dos autores fundamentaram que para as organizações permanecerem competitivas, significa que a gestão de suprimentos deve-se contribuir para a capacidade de lucro, concentrando-se não apenas na redução de custos, mas também nas contribuições para o crescimento e a inovação da linha de frente, a

compra passou a ser mais estratégica e com o foco integração dos fluxos organizacionais (MONCZKA, HANDFIEDL, & PATTERSON, 2016).

Segundo, Baily et al. (2015), algumas das principais razões para o crescimento do envolvimento da função de compras em tomada de decisões estratégicas, iniciou com a crescente preocupação com os custos estratégicos de aquisição e o TCO, ao invés do preço de curto prazo. Além disso, demonstrou-se que a função de compras passa a ser vista como agregadora de valor e não simplesmente como redutora de custos.

De acordo com Spiller et al. (2014), a década em questão não será menos tumultuada e que, a partir de 2020, o papel da função de compras terá se tornado ainda mais importante para sustentar melhor o custo, a reduzir a volatilidade, trazer rápida inovação e aprimorar a imagem de marca corporativa limpa.

Demonstrado por Spiller et al. que as tendências a partir dos anos 2020, a função de compras deparou-se com continuas evoluções em inovações tecnológicas, bem como, com evoluções de mercados e meio ambiente que, por sua vez, tendem a ser um reflexo dos desafios da globalização. Ademais, trazem preocupações com sustentabilidade, responsabilidade organizacional social e ética, além dos desafios com o gerenciamento de riscos, se os recursos de alta performance agregam valor às organizações, entregando retorno à operação da empresa, bem como, estas proveem-se da redução de custo no produto vendido (SPILLER, REINECKE, UNGERMAN, & TEIXEIRA, 2014).

Para Monczka, Handfiedl, e Patterson (2016), a organização da cadeia de suprimentos é muito mais dependente da capacidade dos sistemas para permitir uma colaboração aprimorada e melhorar, ainda mais, o gerenciamento eficiente e eficaz do fluxo de informações, tal como de processos abundantes dos fornecedores aos clientes finais. Assim sendo, dentre as teorias apresentadas sobre o desempenho da função de compras, foi possível verificar que diversos autores faziam a menção ao futuro, dizendo que, em 2014, era apontado que novos *insights* de *big data* e colaboração em escala permitiam o ajuste da tomada de decisão baseada em dados e que a função de compras passou a ter um papel significativo na aplicação dessas práticas de compras. Sendo que, “O lucro agora está em compras - e ainda mais no futuro”, trata-se de uma afirmação apresentada por Spiller, Reinecke, Ungerman e Teixeira (2014), em livre tradução de “*The profit lies in purchasing now - and even more so in the future*”.

As proposições dos autores ressaltaram que a tensão atual está entre o rápido aumento do consumo de recursos e a sustentabilidade ambiental, que, com certeza, tornaram-se um dos pontos de pressão críticos desta década e que a criação de valor a partir da sustentabilidade requer considerações sistemáticas e abrangentes das questões e tomadas de decisão claras com relação às compensações e à direção estratégica. Tais proposições também expõem que o sucesso futuro da organização dependerá de sua capacidade de integrar sustentabilidade em suas estratégias corporativas em práticas de compras, construindo o conjunto de recursos e ferramentas certas para como apoio na tomada de decisões. Compra passou a ter a aplicação de estratégias colaborativas e aumentou o foco em práticas de sustentabilidade.

Quadro 1- Ilustrativo sobre a evolução da função de compras

Períodos	Característica	Evolução	Resumo	Autores
Anos 80	Reativo	Transacional	Pôde-se dizer que a compra era transacional, de maneira reativa e com foco em execução.	-Sperkman & Hill, (1980); -Baily, Farmer, Jessop, & Jones, (2005).
Anos 90	Tático	Processual	Pôde-se dizer que a compra tinha uma conotação tática e com foco em processo.	-Dobler e Burt (1996); -Baily, Farmer, Jessop, & Jones, (2005).
Anos 2000	Proativo	TCO	Pôde-se dizer que a compra passou a ser mais proativa e com o foco principal em compras diretas (produtivas).	-Cavinato & Kauffman, (2000); -Baily, Farmer, Jessop, & Jones, (2005).
Anos 2010	Estratégico	Integrativo	Pôde-se dizer que a compra passou a ser mais estratégica e com o foco integração dos fluxos organizacionais.	-Sollish & Semanik, (2012); -Monczka, Handfiedl, & Patterson, (2016).
Tendências anos 2020	Colaborativo	Sustentável	A compra passou a ter a aplicação de estratégias colaborativas e aumentou o foco em práticas de sustentabilidade	-Spiller, Reinecke, Ungerman, & Teixeira, (2014); -Baily, Farmer, Cocker, Jessop, & Jones, (2015).

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

De forma concisa, a conjuntura apresentada que envolveu a função de compras, evoluiu de reativa para estratégico e com tendência a tornar-se colaborativa. No entanto, ressalta-se que a função de compras passou a ter um papel agregador ao negócio, ao realizar uma função estratégica, ao contribuir para a especificação dos bens e serviços de forma colaborativa, ao avaliar o custo total de posse da transação, ao contribuir para a sustentabilidade e ao crescimento de mercado ao usar práticas de compras que possam promover relações de longo prazo e negociações ganha-ganha.

2.3 Práticas de compras

De forma geral, a função de compras tem como papel a formação de estratégias de compras com foco nos diversos tipos de práticas para aquisição de produtos e ou serviços. A aquisição eficaz requer a utilização de práticas sólidas que maximizem o valor para a organização por meio da aquisição de bens e serviços. Isso segue o velho ditado de que o papel do Departamento de Compras é entregar o material (ou serviço) certo, na quantidade certa, no lugar certo, na hora certa e pelo preço certo. Isso pode ser feito empregando estratégias bem concebidas – um plano para melhorar a concorrência, por exemplo – que alavanque processos claramente definidos para gerenciar a base de compras e como profissional de compras, espera-se que conceba e implemente estratégias que empreguem as melhores práticas de acordo com (SOLLISH & SEMANIK, 2012).

Para melhor entendimento, discorreu-se inicialmente sobre as funções de *procurement* e compras, as quais foram conceituadas de algumas formas por vários autores. Assim, durante a fase de concepção deste estudo, foi considerado a definição de Bozarth e Handfield (2008) para compras e *procurement*. Esses termos são, então, frequentemente usados como sinônimos embora sejam diferentes em escopo.

Compras, geralmente, referem-se à aquisição real dos materiais e as atividades relacionadas com o processo de compra. À medida que houve um avanço para o futuro, a função de compras evoluiu para o processo de *procurement* dentro do “*supply chain management*”. Em *procurement*, as atividades são reconhecidas como orientadas para o processo e estratégico, estruturalmente, as equipes de aquisição das commodities, os grupos de aquisição de produtos e equipes multifuncionais são

mais predominantes do que no passado. O processo em si é menos orientado para transações, depende da implementação de bons sistemas de informação, e foca em estreitar o relacionamento com menor número de fornecedores e mais próximos, enquanto considera fontes de fornecimento em todo o mundo (BOZARTH & HANDFIELD, 2008).

Seguindo o processo evolutivo do tema supramencionado, compreendeu-se a essência das funções de compras e *procurement*¹, as quais consagram as atividades relacionadas à estratégia de aquisição de forma que abrange práticas de compras e que podem ajudar a sustentar o sucesso estratégico da organização (BOZARTH & HANDFIELD, 2008).

Empregar as melhores práticas em aquisições embasa que o profissional de compras e ou a organização tomem as decisões corretas, isso denota que uma organização deve desenvolver planos alinhados com seus objetivos de negócios, comumente, esses planos evoluem a partir da estratégia de aquisição bem definida desenvolvida para ajudar a organização a atingir seus objetivos gerais (LUZZINI & RONCHI, 2016).

É possível verificar que a etapa de definição da estratégia de aquisição é uma etapa decisiva para o sucesso em compras. É nesse momento que este trabalho enfoca, na identificação dos elementos das práticas adotadas, com o processo para adoção da estratégia de aquisição, assim como, para o seu alinhamento com a tendência prevalente ao maior uso prática de sustentabilidade encontrada no resultado da revisão sistemática da literatura.

2.4 Compras diretas versus compras indiretas

Este subcapítulo será dedicado a diferenciar as características dos termos aquisição direta e indireta e uma visão geral dos termos será apresentado para ampliar o entendimento de quais tipos de materiais e serviços estão incluídos em qual tipo de aquisição.

Nos últimos anos, a importância estratégica das compras aumentou e, muitas vezes, tem sido fonte de vantagem competitiva Israel e Curkovic (2020). As compras de uma empresa podem ser classificadas como aquisição direta ou indireta. A

¹ Traduzido do termo em inglês *strategic sourcing*, que significa estratégia de aquisição.

aquisição direta pode ser definida como despesas geradoras de receita ou despesas relacionadas diretamente ao produto ou serviço que está sendo vendido. (COX, CHICKSAND, IRELAND, & DAVIES, 2005).

Saber que a aquisição é uma função de negócios complexa que varia de uma organização para outra e está inconscientemente ligada a muitos aspectos da estrutura organizacional da empresa, receita, custo e produção são os resultados diretos das atividades de compra, por Xideas e Moschuris (1998).

Empregar as melhores práticas em aquisições garante que o profissionais de compras e, em última instância, a organização tomem as decisões corretas. Isso significa que uma organização deve desenvolver planos alinhados com seus objetivos e melhores interesses. Frequentemente, esses planos evoluem a partir de estratégias de *sourcing* bem definidas desenvolvidas para ajudar a organização a atingir seus objetivos gerais (SOLLISH & SEMANIK, 2012).

De acordo com Cox, Chicksand, Ireland e Davies (2005), um elemento chave no processo de compra envolve a necessidade de clareza da definição do conceito de aquisição direta e indireta, este conceito está aberto às interpretações e à distinção entre esses termos ocorre até mesmo em algumas organizações. As definições das classificações dos tipos de aquisição direta e indireta utilizadas neste estudo são as indicadas a seguir.

2.4.1 Compras diretas

As aquisições que são considerados diretas, quando fazem parte da composição do produto a ser produzido, os quais fazem parte da produção do produto fim de uma empresa, alguns exemplos de aquisição direta: matérias-primas, máquinas, peças mecânicas para produtos manufaturados, etc (KOVÁCS, 2004).

Envolve a compra de matérias-primas, instalações, equipamentos e serviços que contribuem diretamente para a criação, produção e entrega de produtos e/ou serviços geradores de receita da própria organização (COX, CHICKSAND, IRELAND, & DAVIES, 2005).

Segundo Israel & Curkovic (2020), os procedimentos de contabilidade que são baseados em custos estabelecidos e as tecnologias de informática atuais permitem melhor rastreamento e análise mais simplificada dos custos que afetam diretamente a produção dos produtos finais. Também dito pelo mesmo autor, a aquisição de itens

diretos geralmente é centralizada e apoiada pela estrutura organizacional, uma vez que a aquisição direta tem sido percebida com mais frequência como estratégica para o desempenho financeiro da organização.

Conforme mencionado anteriormente, ao se discutir compras, o tema central é principalmente a aquisição de material direto, por Cox, Chicksand, Ireland e Davies (2005). O insumo direto, ou despesa geradora de receita, consiste em matérias-primas, componentes, bens, etc. que vão para a fabricação de um produto ou serviço (KOVÁCS, 2004), como esse material está diretamente relacionado aos produtos ou serviços produzidos dentro de uma empresa, é a única área de compras que recebe grande atenção.

2.4.2 Compras indiretas

Aquisição indireta, por outro lado, é direcionada às compras de bens e serviços, que são adquiridos para consumo interno em diferentes unidades de negócios. Não existe uma convergência de definição universalmente aceita ou acordada sobre o que deve ser categorizado como custo direto ou indireto, por diferir de organização para organização quanto à forma escolhida para a locação dos custos (PAYNE & DORN, 2012). Sendo assim, a compra de itens necessários para sustentar o funcionamento operacional da organização inclui todos os itens de MRO (manutenção, reparo e operação), bem como serviços de suporte, que não contribuem diretamente para produção de produtos e / ou serviços geradores de receita (COX, CHICKSAND, IRELAND, & DAVIES, 2005).

Israel e Curkovic (2020) também concordam que a aquisição indireta pode ser definida como despesas não geradoras de receita ou despesas que não se relacionam diretamente com o produto ou com o serviço que está sendo vendido. Tem havido menos estudos feitos sobre compras indiretas, e o tópico também é muito menos compreendido pela academia e pela indústria. Essa incompreensão deve-se em parte à terminologia confusa; “Aquisição indireta” ou “gasto indireto”, já que é um termo genérico que pode se referir a qualquer número de bens ou serviços. Por essa razão, Cox, Chicksand, Ireland e Davies (2005) definiram gastos indiretos de forma mais sucinta incluindo como suprimentos de manutenção, reparo e operação (MRO), ativos fixos, materiais de escritório, veículos e serviços relacionados ao gerenciamento da frota e serviços.

Apesar da proporção menor em relação ao gasto total, muitas empresas e acadêmicos estão começando a perceber o potencial de redução de custos dos gastos indiretos e só agora estão começando a olhar para suas compras indiretas de uma perspectiva estratégica.

Israel e Curkovic (2020) destacou por essa ocasião iniciou-se o desenvolvimento de padrões para compras indiretas (*indirect procurement standard*), tendo um conjunto de melhores práticas e métricas chave para qualquer empresa que busque gerenciar suas compras indiretas de forma estratégica e o padrão é um sistema abrangente para gerenciar operações de aquisição e cobre cinco áreas - liderança e planejamento; processos de negócios; processos de suporte; processos de pessoas; e desempenho. O objetivo é ajudar as empresas a criar operações de aquisição eficientes e de alto desempenho que forneçam bens e serviços indiretos a um valor ideal - equilibrando custo, qualidade e risco.

Conforme Israel e Curkovic (2020), compras indiretas representam uma pequena, mas crucial, porção dos gastos de uma empresa. Embora o foco, historicamente, tenha sido dado às compras diretas, um crescente corpo de pesquisas está investigando como administrar adequadamente as compras indiretas. Todavia, a pesquisa ainda está em estágios iniciais e sofre de uma taxonomia desnecessariamente complexa, como os gastos indiretos têm certa representatividade em parte dos gastos de uma empresa, mais pesquisas precisam ser feitas para obter melhor entendimento do estado atual da gestão dessa categoria diversa.

Por Jayaram e Curkovic (2018), a aquisição indireta é definida como o abastecimento de todos os bens e serviços para uma empresa que possibilite várias atividades realizadas pela empresa. Em outras palavras, bens e serviços classificados sob a égide de compras indiretas são comumente comprados para consumo unidades de negócios internas em vez de clientes ou clientes externos. As categorias de aquisição indireta incluem, mas não estão limitadas a:

Quadro 2 - Categorias de aquisição indireta

Categoria	Definição curta
Serviços relacionados a marketing	compra de mídia, agências
Serviços profissionais	consultores, conselheiros
Gerenciamento de viagens	agências de viagens

Serviços relacionados a TI	hardware, software
Serviços relacionados a RH	agências de recrutamento, treinamento
Gestão de instalações e serviços de escritório	telecomunicações, móveis, limpeza, catering, impressoras
Serviços públicos	gás, eletricidade, água
Consumíveis	graxa, óleo etc.
MRO (<i>Material, Repair and Operational expenditure</i>)	manutenção, reparo, operações
Bens de capital	instalações, máquinas
Gestão de frota	Empresas de leasing

Fonte: Adaptado de Jayaram e Curkovic (2018)

A constatação realizada por Jayaram e Curkovic (2018), quanto ao envolvimento da função de compras, no gasto total das compras de uma empresa, apontou que é bastante baixo, esta análise indicou que do gasto total de compras, apenas 41% foram adquiridos por meio da uma função de compras e os 59% restantes por meio de outras funções, tais como: P&D, finanças, marketing entre outras, gerando por sua vez uma descentralização das compras indiretas.

2.4.3 Diferenças entre aquisições diretas e indiretas

Cavinato e Kauffman (2000) discorreram sobre as diferenças básicas entre a aquisição direta e indireta e sintetizaram as principais características dos dois tipos de aquisição, como evidenciado na tabela 1:

Tabela 1 - Classificação de compras de materiais diretos vs. indiretos

Classificação	Materiais Diretos	Materiais Indiretos
Fonte de abastecimento	MRP (<i>material requirement planing</i>)	Catálogos
Planejamento de demanda	Sim	Raramente / difícil
Tipo de pedido	Digital	e-mail / voz
Frequência do pedido	Agendado	Sob demanda
Número de fornecedores	Alto	Baixo
% Representatividade da despesa	~ 80%	~ 20%
% Representatividade de transações	~ 20%	~ 80%

Fonte: Adaptado de Cavinato e Kaffman (2000)

Tendo evidenciado as diferenças básicas entre a aquisição direta e indireta de materiais e serviços, em complemento Jayaram e Curkovic (2018) identificaram três áreas principais de problemas nos processos que diferem dos processos de aquisição de materiais e serviços diretos:

- I. A aquisição indireta é frequentemente realizada por uma variedade de departamentos diferentes em uma organização, enquanto a aquisição direta geralmente é centralizada em um departamento de aquisição.
- II. Os processos para a aquisição indireta são, muitas vezes, inexistentes ou carecem de KPI's definidos para atividades de acompanhamento do desempenho de compra.
- III. Comumente, faltam diretrizes ou padrões para aquisição indireta, independentemente do porte da organização, resultando em um número crescente de fornecedores.

Sendo assim, verificou-se que as diferenças entre aquisições direta e indireta de materiais e serviços, possuem mais dificuldades na gestão de seus processos de aquisição indireta em oposição à direta, argumentado por Luzzini e Ronchi (2016) que uma grande parte das organizações não conseguem entender a importância das compras indiretas e, portanto, colocam menos esforços no desenvolvimento de processos que funcionam relativamente bem.

2.5 Estratégia de compras

A estratégia é parte inerente ao processo de compra de qualquer produto ou serviço e como parte deste estudo o tema será abordado ao longo da dissertação.

Como referência inicial tem-se a definição de que a estratégica é também um processo de tomada de decisão que envolve a análise das capacidades internas e ambientes externos de uma empresa, a fim de obter recursos de forma eficiente e eficaz para atender aos objetivos organizacionais (PEARSON & GRITZMACHER, 1990).

O processo de gestão estratégica de acordo com Person e Gritzmacher (1990), consistiu em três fases: formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle da estratégia. Em sua fase inicial, abordou-se a formulação da estratégia que é um processo, no qual uma organização define o negócio, avalia as capacidades internas e externas e seleciona estratégias específicas para cumprir seus objetivos. Em seguida, abordou-se a implementação da estratégia que é o comprometimento

dos recursos organizacionais com atividades específicas. Por fim, considerou-se o controle estratégico para monitorar, redirecionar e avaliar as estratégias escolhidas em relação aos objetivos organizacionais.

À vista disso, Porter (1990) relatou uma abordagem clássica para a formulação de uma estratégia, em que o autor reconheceu a função de compras como estratégica dentro da missão da competitividade da empresa. Assim, de acordo com Booth (2010), uma estratégia abrangente para sua empresa fornece a orientação de que as partes interessadas precisam para determinar como podem contribuir efetivamente para o sucesso da organização e destacou que é importante ter estratégias assumidas e disseminadas. Desse modo, embora alguns componentes da estratégias sejam confidenciais, a parte prioritária deve ser amplamente divulgada a todas as partes interessadas, incluindo seus fornecedores.

Trazendo um outro olhar Ulrich e Ruecker (2017) citou que os compradores estratégicos tomam decisões que estão além do escopo das operações do dia-a-dia e ao fazê-lo, criam as condições estruturais nas compras operacionais, tais como: definição da direção estratégica e melhorias de processos.

A primeira etapa foi definir a direção estratégica básica das atividades de aquisição em termos de fornecedores, grupos de commodities e estratégias de risco que dão suporte à estratégia geral de negócios. Além disso, os compradores estratégicos pesquisaram mercados de aquisição em potencial, negociaram acordos estruturais e gerenciaram o portfólio de fornecedores. Por último, mas não menos importante, também foram responsáveis por melhorias de processos na cadeia de valor, o que também significa questionar sua própria função. Idealmente, isso resulta na otimização contínua de todo o processo de aquisição, incluindo seus pontos de interface entre projeto, estratégia e operação de compra (ULRICH & RUECKER, 2017)

Uma estratégia de compra indireta otimizada resultaria, portanto, em uma economia significativa de tempo e recursos organizacionais. Isso é considerado uma redução dos tempos de processamento interno, em vez de economia monetária por meio de uma redução no preço de compra. (PORTER, 1999).

A aquisição estratégica está preocupada com as metas e objetivos abrangentes da organização. As práticas de compras estratégicas são proativas por natureza e têm como foco fornecer valor a longo prazo, sendo uma abordagem cíclica e holística que vai além da aquisição tradicional de medidas simples de redução de custos, estando mais preocupada com o valor geral criado. Um dos principais objetivos da aquisição

estratégica foi envolver os fornecedores que se alinham com os objetivos estratégicos de negócios e operacionais (SOLLISH & SEMANIK, 2012)

Spiller et al. (2014) salientou que a estratégia de compras deve ser considerada como um processo de longo prazo e deve estar alinhada com a estratégia global de negócios. De acordo com Jayaram e Curkovic (2018), a compra estratégica podia ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas que a fazem da maneira certa. Ainda assim, o autor citou que a maioria dos artigos sobre as melhores práticas de compras concentrou-se nos gastos diretos ou nas matérias-primas que vão para a fabricação de um produto e pouca atenção tem sido dada ao longo dos anos aos materiais indiretos relacionados aos bens e serviços que são usados internamente por uma empresa, embora uma grande empresa a compra indireta é tida como negligenciada em uma organização.

Quadro 3 - Organização de compras indiretas

Dimensões	Processos estratégicos de compras indiretas	Significados
Liderança e planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Parecer inicial de direção; • Planejamento de negócios; • Responsabilidade corporativa; • Analisando o desempenho dos negócios. 	O objetivo desta categoria é dar especificidade aos planos que pertencem à organização de quanto À compras indiretas. Na medida em que a categoria pode ser considerada um subconjunto do processo de planejamento estratégico geral de uma organização.
Processos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir relacionamento cliente interno; • Desenvolver requisitos de anuais; • Desenvolver estratégia de Compras; • Desenvolver/emitir RFXs; • Selecionar fornecedores; • Contratar fornecedores; • Implementar fornecedores; • Gerir relacionamento com fornecedores; • Término de contrato. 	Avaliação dos principais processos de negócios que afetam compras indiretas. Com a intenção de expandir uma rede mais ampla que inclua a cadeia de suprimentos estendida, esta etapa abrange os processos voltados para o fornecedor, voltado para o cliente e voltado para o interno.
Processos de suporte	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de mudança; • Gerenciamento de riscos; 	Esta etapa considera os principais processos de suporte para uma estratégia de compras indiretas e cobrem a postura de

	<ul style="list-style-type: none"> • Ação corretiva e melhoria contínua; • Conformidade dos processos; • Gestão de fornecedores internos chave; • Análise de dados e inteligência de mercado; • Tecnologia. 	<p>uma empresa na avaliação de riscos e processos de mitigação e conformidade. O planejamento de continuidade de negócios completa o ciclo de risco. O gerenciamento geral de mudanças reflete uma cultura flexível que é outra faceta importante dos processos de suporte. Apoiar relacionamentos de fornecedores com unidades de negócios internos das organizações é um componente importante desta categoria, assim como a análise de dados e inteligência de mercado para apoiar todos os aspectos das compras indiretas.</p>
<p>Processos de gerenciamento de pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e contratação; • Treinamento e desenvolvimento; • Gerenciamento de feedback da equipe. 	<p>O foco em pessoas é determinante para uma estratégia de compras indiretas, dada a importância do capital humano, esta categoria envolve a contratação das pessoas certas e da busca ativa de novos talentos. Investir em treinamento e desenvolvimento é importante após a contratação. A última parte é a interação constante que deve incluir a busca ativa de feedback para promover um sentimento de pertencimento.</p>
<p>Medidas de desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente; • Satisfação do fornecedor; • Gestão e medição de custos; • Desempenho dos negócios. 	<p>Ter métricas associadas rastreiam os resultados dos processos voltados para o cliente e fornecedor, bem como para os resultados financeiros internos.</p>

Fonte: Adaptado de Jayaram e Curkovic (2018)

O quadro 3, com os “processos estratégicos de compras indiretas” demonstra a oportunidade de redução com o descuido do gerenciamento da função de compras indireta em uma organização para uma ser percebida como um componente vital e estratégico (Jayaram & Curkovic, 2018).

A aquisição indireta vem se demonstrando uma das funções mais desafiadoras nas organizações, que precisam de estratégias para aprimorar a sustentabilidade da cadeia de suprimentos e tem emergido como peça chave dentro das organizações nas últimas décadas, em que a compra passa a ter a aplicação de estratégias colaborativas e aumento do foco em práticas de sustentabilidade (SPILLER, REINECKE, UNGERMAN, & TEIXEIRA, 2014).

Dado os sucessivos avanços tecnológicos, assim como mudanças dos mercados e condições do meio ambiente, se conjecturaram em desenvolvimento desse tema para contrapor aos desafios da globalização, preocupações com sustentabilidade, responsabilidade social-ética-corporativa, inovações, gerenciamento de risco, gerenciamento de desastres ambientais, gerenciamento de recursos humanos e conhecimento com o intuito de gerar uma cadeia de suprimentos mais competitiva, reavaliando modelos de negócios a fim de manter a lucratividade da empresa (WEELE, 2009).

A aquisição sustentável pode ser definida como a busca de objetivos de desenvolvimento sustentável por meio do processo de compra. A aquisição sustentável " é consistente com os princípios do desenvolvimento sustentável, como garantir uma sociedade forte, saudável e justa, viver dentro dos limites ambientais e promover a boa governança" (MIEMCZYK, JOHNSEN, SPENCER, & WALKER, 2012).

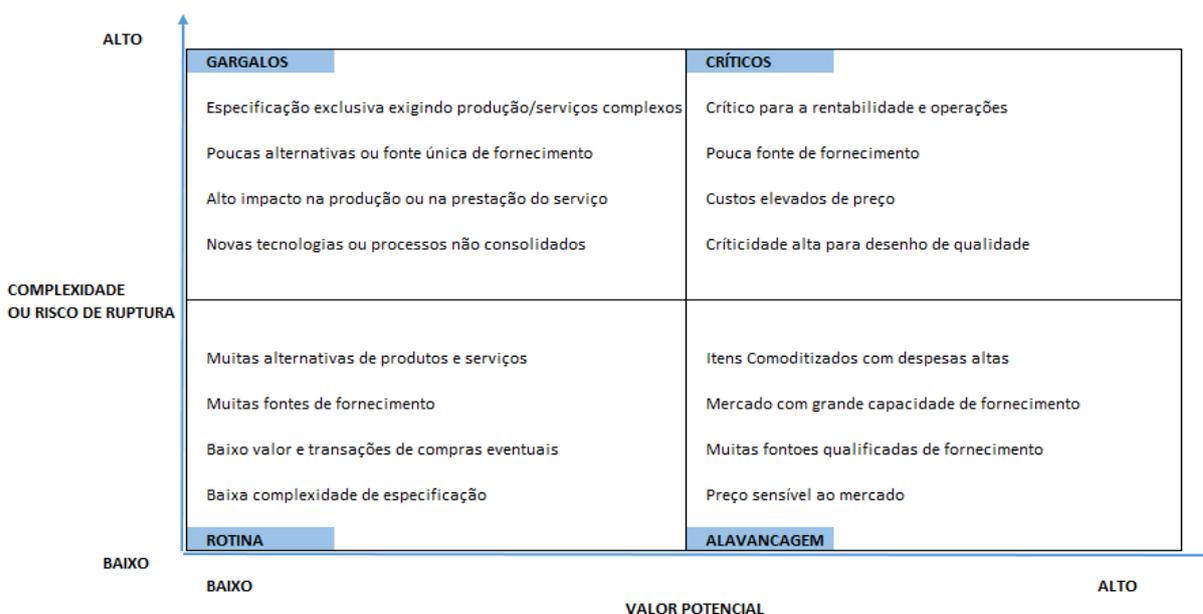
A estratégia de compras é elaborada em relação às metas definidas, a partir disso, códigos de conduta podem ser formulados e esses códigos refletem o desenho básico das atividades de compra. Essas regras de conduta, geralmente, seguem os chamados princípios orientadores, pelos quais as organizações se comprometem a cumprir as diretrizes e padrões sociais internacionalmente acordados. Essas diretrizes podem exigir, entre outras coisas: a) ter conduta justa e de parceria ao lidar com fornecedores; b) possuir conformidade com os padrões ambientais, sociais e éticos; c) combater à corrupção (ULRICH & RUECKER, 2017).

No próximo estágio, as estratégias podem ser desenhadas de acordo com grupo de commodities e estratégia de aquisição. Esses dois aspectos não podem ser separados um do outro. Enquanto as estratégias do grupo de commodities respondem à pergunta sobre o que deve ser adquirido, as estratégias de aquisição dizem como e onde os produtos podem ser adquiridos.

2.5.1 Estratégia de grupo de commodities em compras

Uma vez desenhado os requisitos internos da empresa e as condições do mercado externo tenham sido reunidos, o departamento de compras revisa a importância estratégica dos grupos de commodities individuais. Para elaborar a estratégia commodities individuais, pôde-se usar a técnica de avaliação da matriz de risco do portfólio, detalhada em quatro abordagens diferentes necessárias com relação aos diferentes grupos de commodities, pelo qual os requisitos dos critérios "relevância da empresa" e "relevância do mercado" são divididos em quatro grupos de commodities (WEIGEL & RUERCKER, 2017).

Figura 1 - Matriz de risco do portfólio em quatro grupos de commodities



Fonte: Adaptado de (ULRICH & RUECKER, 2017)

O grupo de commodities classificado como “rotina” é caracterizado por muitas alternativas de aquisição, baixos volumes, alta disponibilidade e baixa complexidade. Normalmente, esses grupos abrangem itens, como parafusos, peças padrão e material indireto, como acessórios e materiais operacionais ou suprimentos de escritório. Com relação aos grupos de commodities rotina, a meta deve ser comprá-los ao melhor preço, reduzindo ao mesmo tempo a supervisão ao mínimo. No extremo, isso pode ser obtido terceirizando para um provedor de serviços de compras ou por

processos de pedidos automatizados no escopo de um sistema de compras (ULRICH & RUECKER, 2017).

Produtos de alavancagem de grupos de commodities são os negócios caracterizados por altos volumes, alta disponibilidade e baixa complexidade. Graças aos altos volumes de compra e à forte competição de fornecedores, as reduções de custos podem ser alcançadas facilmente (ULRICH & RUECKER, 2017).

Grupos críticos de commodities são caracterizados por grandes volumes, baixa disponibilidade, altos riscos de aquisição e alta complexidade. Essas mercadorias devem ser gerenciadas da maneira mais completa, por exemplo, pelo desenvolvimento de fornecedores estratégicos, por uma gestão de risco abrangente e por interação constante com o mercado de compras (ULRICH & RUECKER, 2017).

Ao classificar as demandas, podem ser desenvolvidas estratégias básicas que permitem o gerenciamento da aquisição, dos custos e também dos riscos dos grupos individuais de commodities. Com base nisso, o departamento de Compras pode desenvolver a melhor estratégia de compras possível com relação aos materiais específicos a fim de satisfazer todas as demandas relevantes de maneira otimizada. (WEIGEL & RUECKER, 2017).

Historicamente, as compras e gastos indiretos da maioria das empresas eram administrados por um ou mais indivíduos, com pouco requisito para justificar a seleção de fornecedores, a aquisição estratégica pode permitir que as empresas entendam o gerenciamento de compras indiretas de uma série de aquisições pontuais para um esforço mais coordenado com verificações e objetividade que justifiquem custos e requisitos (PAYNE & DORN, 2012).

A estratégia de aquisição está interligada à estratégia do grupo de commodities, que visa as fontes de abastecimento utilizadas para uma compra e essencialmente, a estratégia de aquisição é caracterizada por uma abordagem orientada para processo, podendo ter fornecedores integrados com o objetivo que pode ser o desenvolvimento de parcerias (ULRICH & RUECKER, 2017).

Uma abordagem orientada em estratégia de aquisição considera o número de fontes de suprimentos disponíveis para os grupos de commodities. Fornecimento único significa que há apenas uma fonte de suprimento para o produto ou serviço. Se essa abordagem de compra for escolhida, um fornecedor de alto desempenho deve ser encontrado e o relacionamento apoiado por em parceria de longo prazo. A fonte única é, frequentemente, usada para objetos de aquisição altamente complexos para

os quais outros fornecedores são excluídos devido à peculiaridade tecnológica do item ou altos investimentos (WEIGEL & RUERCKER, 2017).

Uma segunda fonte de suprimento pode ser estabelecida por uma busca de fornecedores estratégicos direcionados e a qualificação associada de novos fornecedores ou pelo desenvolvimento direcionado de fornecedores existentes que permita estender a gama de produtos ou serviços (ULRICH & RUECKER, 2017). Desse modo, ao usar uma estratégia de fontes múltiplas, o risco de aquisição pode ser minimizado ainda mais, se o relacionamento fornecedor-comprador for direcionado apenas para demandas pontuais, podendo perder os efeitos da agregação de demanda (ULRICH & RUECKER, 2017).

Para garantir a implementação efetiva de uma estratégia de aquisição no ambiente de negócios, as decisões táticas são derivadas dos aspectos dos grupos de commodities que delineiam como a estratégia deve ser executada. A coordenação interdepartamental, a disponibilização de recursos e o apoio da organização são pré-requisitos fundamentais para garantir a eficácia dos planos de ação desenvolvidos (WEIGEL & RUERCKER, 2017).

Levando a função de compras um passo adiante, a aquisição estratégica pode ser considerada como o gerenciamento dos recursos externos da empresa de forma a apoiar os objetivos de longo prazo da empresa e inclui o desenvolvimento de iniciativas de compras éticas e sustentáveis, gerenciando e melhorando as relações e capacidades dos fornecedores, com a identificação e seleção de fornecedores com consciência ambiental e social (WISNER, TAN, & LEONG, 2019).

2.6 Práticas de compra sustentável

As tendências em gerenciamento de compras sugerem mudanças significativas, colaborativas e críticas para a área. Uma mudança de conceito que as empresas vêm adotando é a consciência pelas boas práticas amigáveis com o meio ambiente e, nesse quesito, a seleção de um fornecedor que atue com esta responsabilidade será um fator decisório na escolha e no acompanhamento da medida de performance desse fornecedor.

Para Wisner, Tan e Leong (2019), tanto as empresas e seus fornecedores quanto as agências governamentais começaram a perceber que cada aquisição tem um impacto global no meio ambiente. A norma ISO 20400 (Organização Internacional

de Normalização - ISO 20400 – Compras sustentáveis, 2017) – é um padrão internacional que fornece orientação às organizações públicas e privadas na integração da sustentabilidade às suas compras, independentemente da sua atividade ou porte (ISO 20400, 2017).

Para as organizações, enquanto compradoras, essa norma auxilia a compreender a relevância das compras sustentáveis e a planejar e implementar ações alinhadas a um padrão internacional. Além disso, há também o potencial de contribuir para a elaboração colaborativa de soluções inovadoras entre empresas compradoras e fornecedoras, como a reformulação e a criação de processos, produtos e modelos de negócios (MONZONI, BRANCO, BELINKY, MOYA, RAMOS, FEDATO, MORAIS & CHRYSSAFIDIS, 2019).

Segundo a Norma ISO 20400 (2017), as compras sustentáveis representam uma oportunidade para fornecer mais valor para a organização pela melhoria da produtividade, avaliação de valor e desempenho, promoção e comunicação entre compradores, fornecedores e todas as partes interessadas.

Como a sustentabilidade é integrada com a estratégia de compra, será abordada uma busca para contribuir com compreensão da integração da sustentabilidade na função de compras, nos processos e nas práticas compras indiretas. Abordando o que uma organização compra, de quem compra e como usa os bens e serviços comprados, pode ter uma enorme influência em tudo, desde o desempenho ao bem-estar dos funcionários até a reputação e as relações com as partes interessadas. Por esta razão, a função de compras de uma organização pode desempenhar um papel fundamental na responsabilidade social e ajudar a integrá-la ao nível da governança como citado na norma (ISO 20400, 2017).

A compra sustentável é o processo de tomada de decisões de compras que atendam às necessidades de uma organização para bens e serviços de uma forma que beneficie não só a organização, mas a sociedade como um todo, minimizando seu impacto no meio ambiente, de acordo com a (ISO 20400, 2017).

ISO 20400 (2017) fornece diretrizes para integrar a sustentabilidade nos processos de compras de uma organização. Dirigido aos principais gestores e diretores da função de compras, cobre os aspectos políticos e estratégicos do processo de compra, nomeadamente como alinhamento dos contratos com os objetivos e metas de uma organização e criação de uma cultura de sustentabilidade. Definindo princípios de compras sustentáveis, incluindo a prestação de contas, a

transparência, o respeito pelos direitos humanos e o comportamento ético, e destaca considerações-chave como a gestão de riscos e a definição de prioridades (ISO 20400, 2017).

A sustentabilidade nas organizações envolve não apenas os seus produtos e serviços, mas também os seus processos. Por essa razão, dentre os vários aspectos das atividades das organizações que são relacionadas com a sustentabilidade, devem ser consideradas as atividades de compras, que alimentam os seus processos e possibilitam a produção dos produtos e a prestação de serviços. Cerca de 40 a 80% da receita de uma organização é despendida em compras e uma implementação bem sucedida de uma iniciativa de aquisição sustentável em uma empresa deve envolver três níveis de ação: estratégico, gerencial e operacional (ANDRADE, et al., 2020).

Pode-se dizer que, no nível estratégico, atua-se para conectar a iniciativa com a políticas e estratégias da empresa, em particular a de sustentabilidade. Já no nível gerencial, trata-se de agir para integrar a sustentabilidade na gestão da função de compras da empresa, assegurando que as condições necessárias estão disponíveis e disseminadas. Por fim, mas não menos importante, no nível operacional, integram-se os aspectos da sustentabilidade nas práticas do processo de compras ora estabelecido (ANDRADE, et al., 2020).

As organizações que praticam compras sustentáveis procuram exercer influência positiva sobre os seus fornecedores ou prestadores de serviços subcontratados, uma vez que existe o entendimento global de que a empresa é responsável pelo que compra, é recomendado na norma ABNT NBR ISO 20400, a prevenção de qualquer prática maléfica ao longo da cadeia de fornecedores e preconiza que as organizações cobrem dos seus fornecedores posturas relacionadas à ética, saúde, segurança, condições de emprego, cumprimento da legislação (compliance) etc. (ANDRADE, et al., 2020).

Para isso, ao implementar compras sustentáveis em sua empresa deve-se considerar a adoção de práticas sustentáveis que tragam benefícios, como ilustrado no quadro 4:

Quadro 4 - Benefícios das práticas sustentáveis

Benefícios das práticas sustentáveis	
Práticas sustentáveis	Liderança em inovação
	Motivação e manutenção de funcionários
	Agrega valor nas práticas de trabalho
	Obtenção de novos negócios e manutenção dos antigos
	Ajuda a superar os requisitos regulamentares
	Otimização do custo
	Melhora as relações com as partes interessadas
	Gerenciamento de riscos

Fonte: Norma ABNT NBR ISO 20400

Inicialmente, é necessário organizar a estratégia de aquisição para integrar a sustentabilidade nos arranjos existentes, assim como articulá-la com a governança de sustentabilidade da empresa (mesmo que não exista um órgão dedicado ao tema), também é importante ressaltar que, ao mesmo tempo em que o seu cliente faz exigências em termos de avaliação e desempenho sobre sustentabilidade, também é preciso agir de forma sustentável (ANDRADE, et al., 2020).

2.6.1 Aquisição Ética

Para estabelecer um campo mais aprofundado sobre ética em compras, é necessário primeiro descrever as origens dos termos aquisição ética e sustentável com tradução livre pela autora de *“ethics and sustainable sourcing”*. Iniciando pela ética nos negócios com tradução livre pela autora de *“business ethics”* é a aplicação de princípios éticos a situações de negócios Wisner, Tan e Leong (2019). De modo geral, esse mesmo autor relatou que existem duas abordagens para decidir se uma ação é ou não ética: a primeira abordagem é conhecida como utilitarismo com tradução livre pela autora de *“utilitarianism”*, em que significaria que um ato ético cria o maior bem para o maior número de pessoas. A segunda abordagem é conhecida como direitos e deveres com tradução livre pela autora de *“rights and duties”* e afirma que algumas ações são certas em si mesmas, sem levar em conta as consequências e essa abordagem afirma que as ações éticas reconhecem os direitos dos outros e os deveres que esses direitos impõem a quem as executam.

A prática da ética nos negócios, também conhecida como responsabilidade social corporativa, pressupõe que uma empresa pode agir com ética da mesma forma

que um indivíduo, estendendo-se à ética empresarial. O termo aquisição ética pode ser descrita como ato que leva em consideração as consequências públicas da compra de uma organização, ou trazendo mudanças sociais positivas por meio do comportamento de compra ético (WISNER ET AL., 2019).

As práticas de compras éticas incluem a promoção da diversidade comprando intencionalmente de pequenas empresas, empresas de minorias étnicas e empresas de propriedade de mulheres, ou interromper as compras de empresas que usam trabalho infantil ou outras práticas trabalhistas inaceitáveis, ou até comprando de empresas em países subdesenvolvidos. A função de compras desempenha um papel central, criando uma cultura organizacional de apoio, desenvolvendo políticas que delineiam o desejo da empresa de praticar a aquisição de modo ético e comunicando essas políticas aos parceiros comerciais da cadeia de suprimentos (WISNER ET AL., 2019).

2.6.2 Aquisição Sustentável

O conceito de aquisição sustentável, foi traduzido pela autora vindo do termo “*sustainable sourcing*” pode variar substancialmente nas organizações; a estratégia de aquisição sustentável abrange áreas, as quais concentram-se para estabelecer compra sustentável, sendo essas: respeitar os direitos humanos e reduzir a pobreza, criando comércio lucrativo; trabalhar dentro dos limites finitos dos recursos do planeta; e avançar em direção a uma economia de baixo carbono. Em outras palavras, comprar de forma justa, lucrativa e ambientalmente responsável, devem ser prioridades em uma organização e tendem a ser o fio condutor para aquisição sustentável (WISNER ET AL., 2019).

Em sequência, aquisição sustentável pode ser definida como a busca de objetivos de desenvolvimento sustentável através do processo de compra, abrangendo etapas com diferentes estágios, fluxos e atividades em todos os pontos da cadeia de suprimentos, desde as matérias-primas até o fim da vida útil do produto, promovendo etapas ao longo da cadeia que podem ir desde a obtenção de matérias-primas, transporte, distribuição e logística, gestão de fornecedores, estrutura de organização de compras, processos e práticas, clientes empresariais/clientes de clientes, intermediários/distribuidores, consumidores finais e grupos de consumidores, a mesmo reciclagem (WALKER, MIEMCZYK, JOHNSEN, & SPENCER, 2012).

A função de compras têm um papel fundamental para aplicar sustentabilidade em uma organização, pois as políticas e práticas precisam estender-se além das fronteiras das organizações, incorporando todas as cadeias de abastecimento, em que essa necessidade de olhar para fora dos limites de uma organização destaca o papel-chave da aquisição no desenvolvimento sustentável, que se reflete em aspectos ambientais que podem fornecer um caminho de transição para a gestão da cadeia de suprimentos verde e aquisições sustentáveis (MEEHAN & BRYDE, 2010).

As organizações, à medida que crescem com o tempo, são suscetíveis à inércia estrutural; a incorporação de considerações de sustentabilidade na tomada de decisão de aquisições requer uma mudança, que aumenta a dificuldade à proporção que as abordagens tradicionais de aquisição são incorporadas ao longo do tempo (MEEHAN & BRYDE, 2010).

A inércia estrutural nesta área é superada pela resolução sistemática de problemas em áreas que incluem compras sustentáveis, tendo um fator chave que é a gestão das relações interorganizacionais, a qual requer estratégias de engajamento do fornecedor, passando de atividades de policiamento e conformidade para atividades de desenvolvimento e colaboração com os fornecedores (MEEHAN & BRYDE, 2010).

Aquisição sustentável é a seleção de produtos e serviços que minimizam com mais eficácia os impactos ambientais negativos ao longo de seu ciclo de vida de fabricação, transporte, uso e reciclagem ou descarte, bem como existe uma gama de estratégias de compras sustentáveis disponíveis para as empresas e diferentes estratégias têm diferentes efeitos no comportamento ambiental dos fornecedores, então o desempenho ambiental pode ser considerado um critério importante para a seleção de fornecedores, além dos critérios tradicionais (BAG, 2012).

A carga, cada vez maior, colocada sobre os recursos limitados e as consideráveis preocupações ambientais levaram as empresas a incorporar práticas sustentáveis em sua cadeia de abastecimento, assim como diferentes partes interessadas, como órgãos reguladores, consumidores finais e ONGs, exercem pressão adicional para práticas de negócios sustentáveis (GHADGE, KIDD, & BHATTACHARJEE, 2019).

Segundo Ghadge (2019), a redução de custos por meio de práticas sustentáveis é o fator interno mais significativo que motiva a organização a aderir iniciativas de compras sustentáveis. Por sua vez, a aquisição sustentável pode reduzir

o custo operacional por meio da reutilização de ativos, entretanto um dos obstáculos significativos à adaptação de práticas de compras sustentáveis é o custo com investimentos preparatórios, e um outro obstáculo que tem sido destacado é a falta de normas claras com regulamentações adequadas estabelecidas pelos órgãos reguladores.

2.7 Quadro teórico conceitual

A fundamentação conceitual foi operacionalizada através do referencial teórico, possibilitou a conexão dos constructos baseados nos achados da literatura, que colaborou para a definição das categorias de análise, desenvolveu-se um quadro conceitual que distingue as diversas práticas de compras em uma combinação de oportunidades e desafios estratégicos e sustentáveis enfrentados atualmente.

A revisão sistemática da literatura, proporcionou a identificação das categorias: “Oportunidades” e “Desafios” estratégicos e sustentáveis, que foram melhor apurados durante o processo de entrevistas semiestruturadas com especialistas em compras. Deste processo também foram extraídos algumas subcategorias, direcionadores de negócios e os obstáculos enfrentados em compra indiretas, que demonstram conexão com a temática estudada.

O quadro conceitual é apresentado na figura 2, demonstra os métodos de aquisição seguido de suas categorias e sub categorias.

Conforme indicado no quadro teórico, está interligado à extensão estratégica da função de compras quanto aos seus, (i) direcionadores de negócio, (ii) benefícios operacionais e (iii) facilitadores de processos, bem como, seus (iv) obstáculos estratégicos e (v) barreiras ou restrições de recursos.

Figura 2 - Quadro teórico conceitual



Fonte: elaborado pela autora

Integrando a categoria de “**oportunidades**”, têm-se as subcategorias: **1) direcionadores de negócio** dividido nos códigos: 1.1. adotar critérios de performance ambiental, 1.2. desenvolver estratégia compras sustentáveis, 1.3. revisitar cultura organizacional, 1.4. desenvolver estratégias de atuação organizacional, 1.5. alinhar estratégia de compras vs. organizacional, 1.6. contribuir positivamente na tomada de decisão, 1.7. aumentar autonomia de compras, 1.8. aumentar visibilidade de compras; seguido pela subcategoria **2) benefícios operacionais** também dividido nos códigos: 2.1. melhorar relacionamento com fornecedor sustentável, 2.2. ampliar gestão ambiental em práticas de compras, 2.3. inovação com implementação sustentável, 2.4. uso de certificados e selos ambientais, 2.5. melhorar práticas de compras em concorrências, 2.6. integração interdepartamental com objetivo funcional, 2.7. inércia organizacional; bem como, **3) facilitadores de processo** por sua vez divididos em seus códigos: 3.1. disseminar conscientização ambiental, 3.2. compras tem papel de influenciador sustentável, 3.4. apoio da alta administração.

Complementando o quadro teórico, têm-se os “**desafios**”, que estão categorizados nas subcategorias: **4) obstáculos estratégicos**, com as seguintes códigos, 4.1. lacuna substancial entre política e prática, 4.2. ampliar práticas de gestão ambiental, 4.3. aumento da complexidade da aquisição, 4.4. burocracia governamental, 4.5. conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável, 4.6. pouca maturidade na implantação de sustentabilidade, 4.7. falta de transparência/ética em concorrência, 4.8. unificar estratégias de operações de compras, além da subcategoria **5) barreiras ou restrições de recursos**, com seus códigos divididos em: 5.1. incerteza de retornos na implementação sustentável, 5.2. formação de clusters por fornecedor, 5.3. conflitos entre metas de sustentáveis ou lucro, 5.4. dificuldade operacional sustentável, 5.5. falta de ferramentas e diretrizes de apoio a compras e 5.6. aumento do custo.

De um modo geral, foi discorrido no Referencial Teórico, os conceitos que embasaram a pesquisa, sobre a necessidade de obter um melhor entendimento das práticas de compras indiretas, a fim de poderem direcionar a negociação com mais certeza na tomada de decisão, em busca de melhoria operacional, refletindo no aumento da sua competitividade como área de compras indireta, através de um modelo conceitual teórico.

No capítulo em sequência, Métodos de Pesquisa, explicou-se a evolução do estudo, com o intuito de explorar qual a relação ou conexão da teoria com o problema sobre as práticas que são atualmente implementadas em várias organizações.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa científica apresentou aspectos para direcionar o pesquisador quanto às escolhas mais adequadas aos objetivos e limitações do estudo que está sendo desenvolvido (NIELSEN, OLIVO, & MORILHAS, 2017). Os autores também ressaltaram que a pesquisa científica apresenta aspectos que direcionam o pesquisador quanto as escolhas mais adequadas aos objetivos e limitações do estudo que está sendo desenvolvido. Em complemento Marconi e Lakatos (2017), ressaltaram que a pergunta de pesquisa surge a partir de um problema, cujo melhor modo de solução pode ser obtido através do método científico.

Nielsen et al. (2017) classificou a pesquisa científica em quatro dimensões distintas de abordagem, tais como:

Quadro 5 - Tipologia das pesquisas científicas

Quanto à sua natureza	Quanto à sua forma de abordagem	Quanto aos seus objetivos	Quanto aos seus procedimentos técnicos
Aplicada	Qualitativa	Exploratória	Levantamento
		Descritiva	Documental

Fonte: Adaptado de Nielsen, Olivo e Morilhas (2017)

Para atingir os objetivos de estudo, a pesquisa percorrerá pelas quatro dimensões citadas iniciando pela dimensão de quanto à sua natureza e utilizará uma abordagem de pesquisa aplicada, uma vez que tem o objetivo de empregar o conhecimento adquirido ao longo da pesquisa na solução de problemas específicos.

A forma de abordagem de pesquisa considerada neste estudo foi a abordagem qualitativa, pois procurando compreender a temática do estudo em profundidade e dado que a pesquisa qualitativa possibilita o aprofundamento do estudo com abrangência (NIELSEN ET AL., 2017).

Evoluindo para mais uma dimensão quanto aos seus objetivos, a pesquisa terá um cunho exploratório do fenômeno estudado, descrevendo as características ou experiência encontradas através da verificação das publicações disponíveis sobre o objetivo deste estudo com intuito de identificar de forma inicial a pesquisa por meio da

revisão sistemática bibliográfica, para verificar publicações disponíveis sobre o objeto da pesquisa, criando arcabouço científico sobre o assunto.

Quanto aos seus procedimentos técnicos, para obter o aprofundamento deste estudo, será aplicado o formato de levantamento complementar da pesquisa por meio da obtenção da opinião de um grupo de pessoas, a partir do roteiro de entrevista com questionário semiestruturado aplicado em especialistas de compras que representem a opinião da população estudada (NIELSEN ET AL., 2017).

A pesquisa foi iniciada com a consulta em bases bibliográficas e em sequência, conduziu-se entrevistas com especialistas, por meio da técnica de coleta de dados aplicando questionário com roteiro semiestruturado, possibilitando a obtenção de respostas fechadas e ou abertas para gerar a coleta dos resultados com a técnica de análise de conteúdo das respostas.

Para complementar o estudo de pesquisa, a metodologia de revisão sistemática da literatura foi escolhida para ser inicialmente utilizada devido à questão principal a ser explorada, que tem o intuito de compreender quais são as alternativas que possam minimizar questões de que a função de compras indiretas é simplesmente de corte de custos em uma aquisição e que podem impactar positivamente o negócio, buscando identificar as oportunidades e os desafios enfrentados em práticas de compras indiretas, permitindo trazer achados sobre o assunto.

A revisão sistemática da literatura é caracterizada por ser um método cuidadoso no processo de busca, seleção e classificação de artigos mais relevantes para revisão. Isso ajuda a melhorar a confiabilidade dos achados na revisão da literatura, justificando as escolhas feitas neste estudo e sua construção a partir da metodologia desenvolvida pelos autores (TRANFIELD, DENYER, & SMART, 2003).

É apontado por Tranfield et al. (2003) que na pesquisa em administração, o processo de revisão da literatura é uma ferramenta fundamental, utilizada para gerenciar a diversidade de conhecimentos em uma investigação acadêmica específica e destaca também que o objetivo de conduzir uma revisão sistemática da literatura é frequentemente permitir ao pesquisador mapear e avaliar o conteúdo de conhecimento existente, considerando que a revisão sistemática identifica as principais contribuições científicas.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O método de pesquisa é determinante na forma de condução da pesquisa, pois reflete que o objetivo central é descrever, de forma pormenorizada, os meios, as técnicas e os procedimentos pelos quais a pergunta será investigada (NIELSEN, OLIVO, & MORILHAS, 2017).

Segundo Tranfield et al. (2003), a metodologia consistiu em três etapas para a revisão sistemática, compreendidas em: planejamento, condução, divulgação. Como demonstrado no quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Protocolo para condução da revisão sistemática

Condução da pesquisa	
Planejamento	Caracterização da pesquisa
Condução	Revisão sistemática da literatura
Divulgação	Resultados encontrados

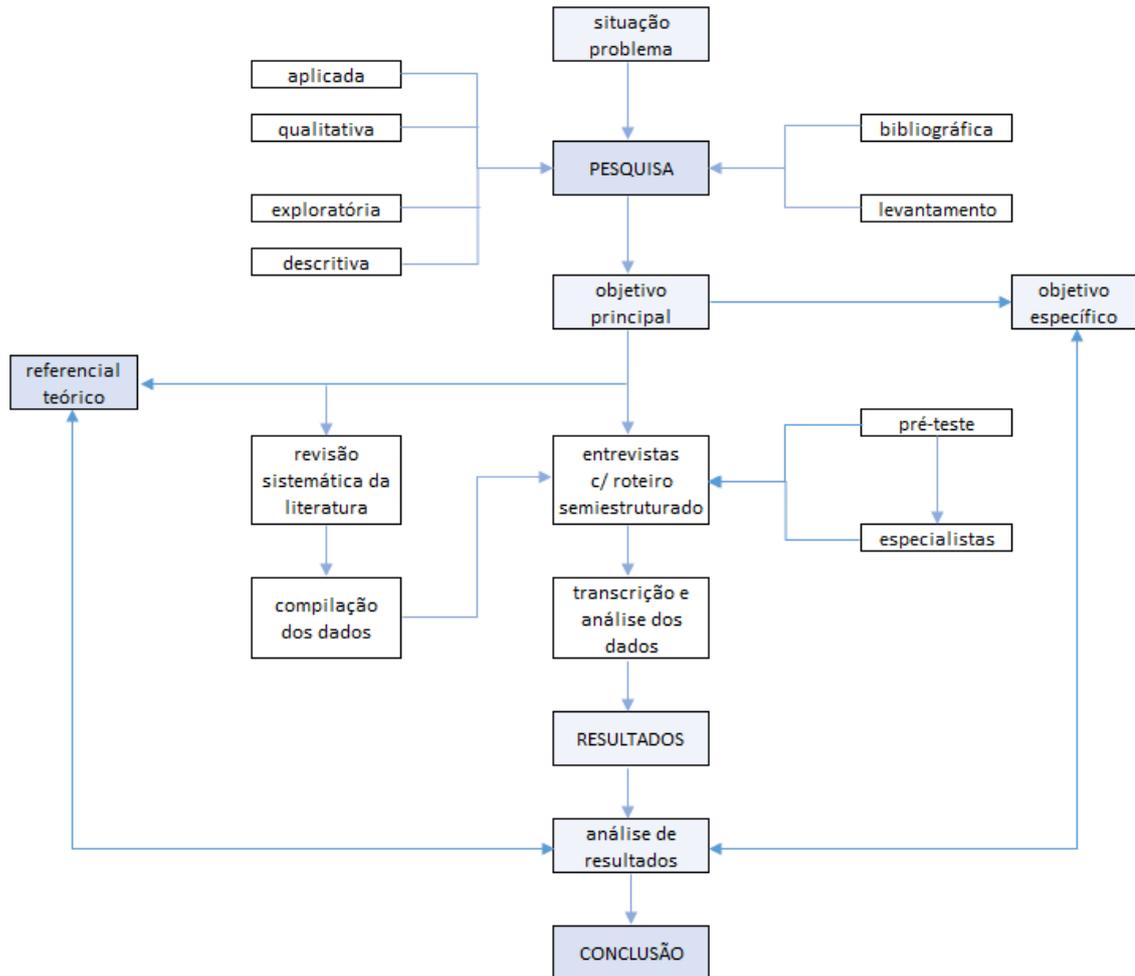
Fonte: Adaptado de (TRANFIELD, DENYER, & SMART, 2003)

Tal estruturação percorre pela caracterização da pesquisa como parte do planejamento de execução da revisão, seguindo delineamento das etapas da pesquisa, em que será apresentado a parte da condução da revisão sistemática da literatura, evoluindo para divulgação dos resultados encontrados, de forma a construir uma linha de raciocínio sobre o tema.

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

Para garantir a credibilidade da pesquisa, ao longo do estudo, dividiu-se a pesquisa em duas fases de análises: revisão sistemática da literatura e pesquisa qualitativa com análise de conteúdo através de entrevistas semiestruturadas com os especialistas como demonstrado na figura 3 a seguir:

Figura 3 - Esquema das fases da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

No esquema apresentado, é demonstrado as fases da pesquisa e pode-se identificar a elaboração estrutural da etapa de coleta de dados, bem como a documentação de cada etapa da pesquisa realizada, denotando a transparência dos passos seguidos.

3.3 Revisão sistemática da literatura

Segundo Tranfield, Denyer e Smart (2003) definiram a revisão sistemática como sendo um “método específico de localização dos estudos existentes, seleção e avaliação das contribuições, análise e síntese das informações, descrição das evidências de modo a permitir conclusões confiáveis sobre o tema em estudo”.

A proposta desta revisão é identificar quais são as oportunidades e os desafios estratégicos e sustentáveis para as compras indiretas e reconhecer quais os principais desafios vem sendo considerados e propostos em compras indiretas pela literatura, objetivando um plano de busca e escolha dos artigos, descritos no quadro 7 a seguir.

Quadro 7 - Protocolo da revisão sistemática da literatura

Condução da revisão sistemática da literatura
Identificação das palavras chaves da pesquisa
Extração sistêmica dos dados
Seleção dos artigos
Síntese dos dados

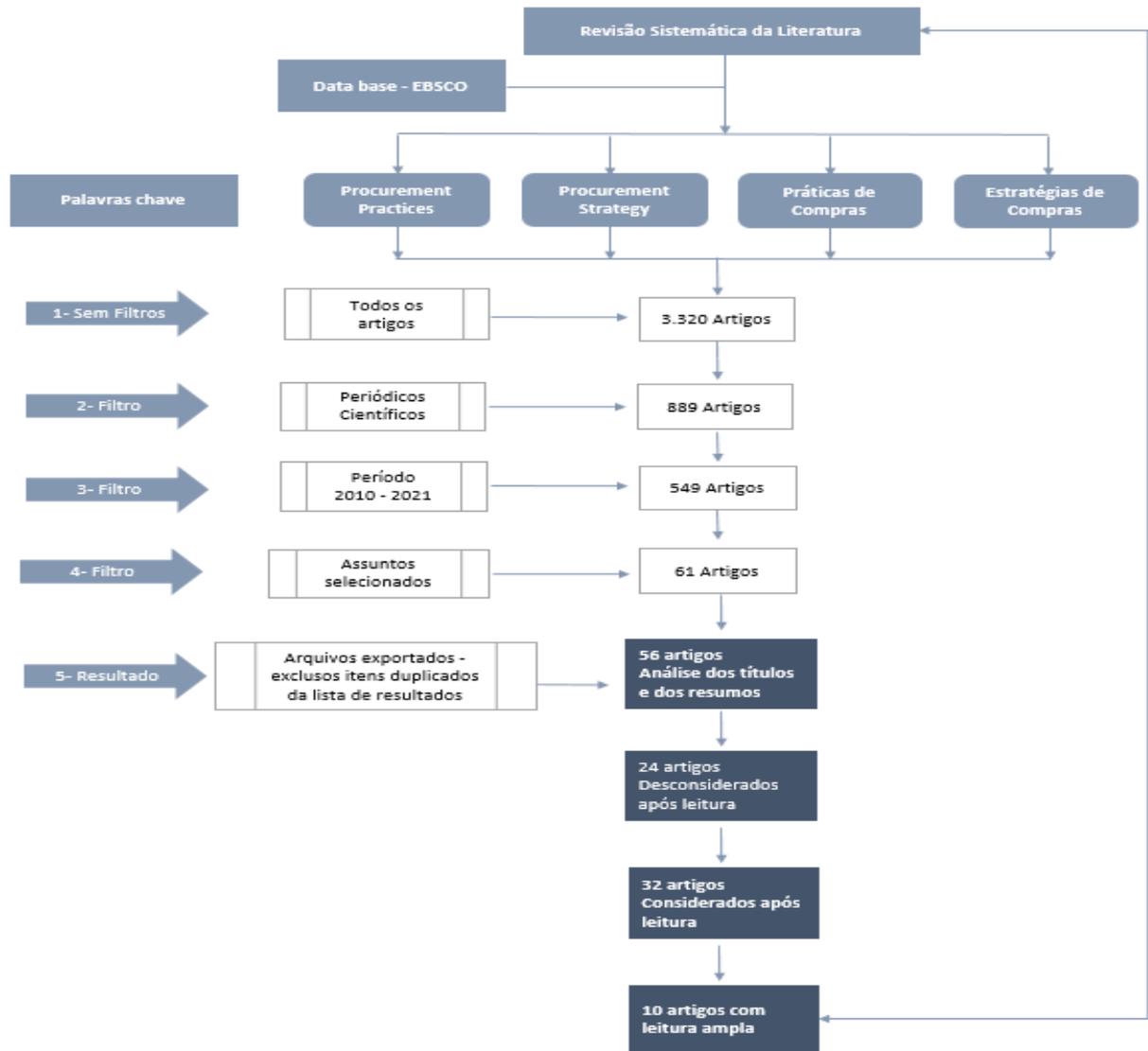
Fonte: Adaptado de (TRANFIELD, DENYER, & SMART, 2003)

A revisão foi conduzida por meio da plataforma científica EBSCOhost, tendo a busca ocorrido em 10 de abril de 2021.

Durante consulta à base de dados eletrônica, Ebsco apresentou-se artigos retrospectivamente até o ano de 1950. As palavras-chave utilizadas na busca foram respectivamente “*procurement practices* e *procurement strategy*” os termos foram simultaneamente buscados em português “práticas de compras e estratégias de compras” no título e no resumo dos artigos, nessa primeira busca foram encontrados 3.320 artigos.

De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), foi recomendado a aplicação dos filtros descritos e categorização para a condução do estudo em um protocolo de revisão para seleção dos artigos que é apresentado na figura 4 a seguir:

Figura 4 - Protocolo para seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora

Restringindo os filtros para a busca em tipos de documentos, sendo estes, periódicos científicos e revistas acadêmicas e sem aplicar limitação de tempo, foram encontrados 889 artigos. Portanto, filtros adicionais foram utilizados a fim de refinar os resultados e encontrar os estudos que enfocassem o tema de um modo mais específico.

Foi aplicado filtro de tempo restringindo o tempo da busca, chegando em um total de 549 artigos periódicos científicos e revistas acadêmicas e compreendidos entre os anos de 2010 e 2021,. Para refinar um pouco mais a busca, foi aplicado novo filtro de assunto, dentre os temas trazidos sistemicamente, foram considerados os seguintes assuntos (aquisição de dados, comprando, desenvolvimento sustentável,

empresas de negócios, entrevista semiestruturada, estratégia, gestão ambiental, gestão de contratos, negociação, pesquisa qualitativa, produtos verdes, proteção ambiental, revisões literárias, setor privado, sustentabilidade e tomada de decisão) pertinentes a esta temática, resultando em 56 artigos, contidos entre o período de 2010 e 2021, já excluídos os artigos repetidos. Em continuidade à segregação dos artigos mais relevantes a tema, após leitura inicial dos títulos, foram considerados 32 artigos para uma primeira análise de conteúdo e leitura complementar dos que demonstravam serem os mais relevantes à temática deste estudo.

A partir desse ponto, os artigos foram elencados, de acordo com o tema principal do estudo. Cada um dos resumos foram lidos, usando-se como critério de escolha a afinidade com o tema, selecionando os artigos que abordam práticas de compras e estratégias de compras para realizar o aprofundamento da leitura de 31 artigos e foram desconsiderados 24 artigos dos 56 que a revisão da busca no *EbscoHolst* trouxe, pois ao aprofundar a leitura foi identificado que estes não abordavam a temática do estudo.

O processo de categorização se deu por intermédio da leitura dos títulos e resumos dos artigos com o intuito de relacionar as práticas de compras e estratégias de compras encontradas à luz da revisão sistemática da literatura. Assim, demonstrando as práticas de compras citadas mediante o levantamento com o uso de revisão sistemática da literatura, conforme tabela 2 de categorização.

Tabela 2 - Categorização dos artigos da mostra encontrados na RSL.

Categoria	Subcategoria	Quantidade de artigos
Estratégia	Alinhamento organizacional	4
	Sustentabilidade	3
	Ética	1
	Inovação	1
	Gerenciamento de projeto	1
	Contratação	1
Práticas de Compras	Sustentabilidade	14
	Licitação	3
	Digitalização	3
Total Geral		31

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa.

Após separação e classificação dos artigos, foram segregados os dez mais relevantes a temática para aprofundar as avaliações após a realização da categorização e sub categorização dos temas principais dos artigos. Sendo estes artigos apresentados no quadro 8 a seguir:

Quadro 8 - Artigos que foram selecionados para análise

Título do artigo	Enfoque principais dos Artigos	Autores
An Empirical Investigation into the Adoption of Green procurement practices in the German Food Service Industry.	Analisar a relação entre visões de sustentabilidade, motivadores e barreiras, práticas de compras concretas para a sustentabilidade e nível de implementação de <i>sourcing</i> sustentável.	Hauschildt, Verena; Schulze-Ehlers, Birgit
Green public procurement implementation challenges in Australian public healthcare sector.	Investigar desafios da implementação de compras públicas verdes, a falta de legislação, apoio da alta administração, incentivos governamentais e falta de apoio financeiro.	Ahsan, Kamrul; Rahman, Shams
Measuring carbon performance for sustainable green supply chain practices: a developing country scenario.	Investigar até que ponto diferentes setores da economia em desenvolvimento são capazes de gerenciar a cadeia de abastecimento verde com relação a 4 aspectos das práticas ambientais. Aquisição, logística, projetos de produtos e processos e estrutura regulatória.	Ali, Sadia Samar; Kaur, Rajbir; Ersöz, Filiz; Altaf, Bothinah; Basu, Arati; Weber, Gerhard-Wilhelm
Procurement's contribution to the strategic alignment of an organisation: findings from an empirical research study.	Investigar o alinhamento estratégico das compras a partir do alinhamento vertical de aquisições com a estratégia da organização e estratégia de negócios, estabelecendo, portanto, a conexão entre a natureza estratégica da aquisição e os objetivos operacionais e sob enfoque de integração horizontal e o alinhamento da estratégia de compras com a base de suprimentos, finanças, e estratégias de marketing e vendas.	Cornelius du Preez, Hercules; Folinas, Dimitris
Sustainable procurement in Malaysian organizations:	Descobrir a extensão das práticas de compras sustentáveis entre diretores, gerentes de compras em organizações do setor público e privado na Malásia.	McMurray, Adela J.; Islam, Md. Mazharul; Siwar, Chamhuri; Fien, John

Practices, barriers and opportunities.		
Sustainable procurement performance of large enterprises across supply chain tiers and geographic regions.	A aquisição sustentável está direcionando as cadeias de abastecimento de hoje em direção às práticas de negócios responsáveis.	Ghadge, Abhijeet; Kidd, Euan; Bhattacharjee, Arnab; Tiwari, Manoj Kumar
Sustainable procurement portfolio management: a case study in a mining company.	A aquisição sustentável é uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em todas as etapas do processo de aquisição, a fim de reduzir os impactos na saúde humana, meio ambiente e direitos humanos. Ainda são necessários mais estudos para determinar como os princípios relacionados ao desenvolvimento sustentável podem ser integrados às estratégias de compras.	Mello, Tamires Magalhães; Eckhardt, Daniel; Leiras, Adriana
The impact of strategic inventory and procurement strategies on green product design in a two-period supply chain.	Este estudo analisa o impacto das estruturas de poder e do inventário estratégico sobre os tipos de produtos verdes intensivos em desenvolvimento e custos marginais sob três estratégias de aquisição.	Dey, Kartick; Roy, Sankhadip; Saha, Subrata
Towards an integration framework for promoting electronic procurement and sustainable procurement in the construction industry: A systematic literature review.	As compras eletrônicas (eP) e as compras sustentáveis (SP) foram principalmente estudadas e promovidas como tópicos separados. Por meio de um processo de revisão sistemática de três estágios, 74 artigos foram identificados e analisados usando abordagens indutivas e dedutivas.	Yu, Ann Tit Wan; Yevu, Sitsofe Kwame; Nani, Gabriel
World class procurement Practices and Its Impact on Firm Performance: A Selected Case Study of an Indian Manufacturing Firm.	Avaliar as práticas de aquisição de classe mundial e o impacto no desempenho da entre várias organizações de manufatura indianas. A fim de sustentar a vantagem competitiva na extrema competição acirrada e também na recessão global, forçou os produtores a reduzir custos e melhorar a lucratividade sem comprometer a qualidade dos produtos/serviços que finalmente são entregues ao cliente.	Bag, Surajit

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa.

A proposta de revisão tende levantar quais perspectivas das práticas de compras vêm sendo consideradas e sugeridas pela literatura, duas categorias são relevantes: estratégia e práticas de compras. Denotou-se que muitas das subcategorias encontradas repetem-se em ambas as categorias e demonstra uma preocupação pelas empresas, em termos de desafios e demandas, referentes às práticas de compras sustentáveis em cadeias de suprimentos.

3.4 Estratégia para coleta de dados

A pesquisa qualitativa de dados feita por meio de entrevista, pode-se coletar da entrevista detalhes do começo, meio e fim, absorvendo das pessoas reflexões sobre sua experiência. É esse processo de selecionar detalhes constitutivos da experiência, refletir sobre eles, dar-lhes ordem e, assim, dar-lhes sentido que torna o ato de contar histórias uma experiência de construção de significado (SEIDMAN, 2006).

A pesquisa qualitativa é interpretativa, sugerindo ao pesquisador que é o responsável por estabelecer os termos para o estudo, coletar informações, além de definir qual o protocolo será utilizado para registrar a pesquisa (CRESWELL, 2010).

Consoante Creswell (2010), os passos para a coleta de dados incluíram o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e materiais visuais, assim como do estabelecimento do protocolo para o registro das informações, sendo que a coleta de dados possibilitara o momento no qual os dados acerca do estudo apresentam fontes de evidências formando uma base para delinear as conclusões.

De acordo com Creswell (2010), os dados de estudo foram coletados de forma intencionalmente selecionados dos participantes para o estudo proposto que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa. a coleta dos dados pode ser realizada em quatro tipos distintos, incluindo suas respectivas vantagens e limitações em cada tipo, sendo os tipos de coleta: a) observação; b) Entrevistas; c) Documentos; d) Materiais áudio visuais. Quanto a utilização desse método nesse estudo aplica-se para coleta de dados em entrevistas, tendo sua aplicação representada no quadro 9 abaixo:

Quadro 9 - Tipos, opções, vantagens e limitações da coleta de dados qualitativos

Tipo de coleta de dados	Opções dentro dos tipos	Vantagens do tipo	Limitações do tipo
Observação	O observador como participante como – o papel do pesquisador é conhecido.	O pesquisador pode registrar informações, caso ocorram.	Podem ser observadas informações privadas que o pesquisador não pode relatar.
Entrevistas	Face a face – entrevista interpessoal um a um.	Permite ao pesquisador controlar a linha do questionamento.	Proporciona informações indiretas, filtradas pelos pontos de vis dos entrevistados.
Documentos	Documentos públicos, tais como periódicos.	Podem ser acessados em momento conveniente para o pesquisador.	Requer que o pesquisador busque as informações em lugares difíceis de encontrar.
Materiais áudio visuais	Software de computador.	Proporciona oportunidade para os participantes compartilharem diretamente sua realidade.	Pode não ser acessível pública ou privadamente.

Fonte: adaptado de Creswell (2010)

Os dados para esse estudo são coletados a partir de fontes primárias e secundárias. Como fonte secundária, estão inclusos os artigos extraídos da revisão sistemática da literatura, bem como da pesquisa bibliográfica, ambos são parte integrante do referencial teórico. Para os dados primários, o instrumento ou a forma de coleta se dará por meio de entrevistas com os especialistas em compras. Estes, como sendo profissionais do setor que possuam experiência gerencial em compras, sendo selecionados como amostra intencional para este estudo.

A escolha da amostra, determina especialistas com experiência em compras, acontece pela necessidade de identificar quem de fato pode trazer a percepção de que a aquisição de compras indiretas não é uma atividade apenas de corte de custos em uma organização, possibilitando demonstrar a oportunidades e desafios desse setor.

Por meio de contatos do pesquisador, mapeou-se aproximadamente 10 possíveis respondentes a pesquisa. Sendo que foram entrevistados 8 especialistas no total para formar embasamento na composição das análises desse estudo.

A forma de condução das entrevistas foram preferencialmente presencial e algumas realizadas de modo *online* também, por meio de uma plataforma de vídeo conferência, com intuito de viabilizar a realização das entrevistas.

As entrevistas foram orientadas por um roteiro de perguntas semiestruturadas com enfoque na temática do estudo, contudo sem limitar as respostas do entrevistado. Como parte desta fase de coleta de dados foi realizado em primeira instância uma entrevista amostral com especialista do setor, com o objetivo principal de identificar correções ou ajustes no roteiro, para em seguida realizar as demais entrevistas.

Tabela 3 - Perfil dos entrevistados.

Entrevistado Especialista	1	2	3	4	5	6	7	8
Cargo	Gerente de compras de Capex	Gerente de Procurement Latam	Gerente de Compras	Gerente de compras materiais indiretos	Gerente de compras técnicas latam	Gerente de compras de marketing	Gerente compras regional	Gerente de compras de Capex
Idade (opcional)	42	-	39	49	37	-	-	48
Experiência em Compras	Desde 2010	Desde 2016	Desde 2014	Desde 2006	Desde 2010	Desde 2017	Desde 2008	Desde 2008
Experiência em Compras de Indiretos	Desde 2010	Desde 2016	Desde 2014	Desde 2013	Desde 2010	Desde 2020	Desde 2013	Desde 2013
Empresa atual	Syngenta Agribusiness	Anônimo	Mars	Anônimo	Henkel	Bimbo	Alcon	Fleury
Empresas anteriores	FMC	Avon, Neff e Kuehne Nagel	Firmenich, MSD, Kerry e Amyris	Anônimo	Guarani química	Unilever, Pepsico e Nike	Novartis e Agfa	Syngenta, Astra Zeneca e Ac Camargo
Setores de atuação	Agro negócio	Farmacêutico, cosméticos e logística	Alimentício, farmacêutico, bebidas e cosmético	Eleto eletrônico	Químico	Alimentício, calçados	Medical devices, Farmacêutico	Laboratório de análises, agro, farmacêutico e hospitalar
Data da entrevista	17/jan/22	18/jan/22	21/jan/22	25/jan/22	26/jan/22	07/fev/22	07/fev/22	08/fev/22
Horário	20h00	18h30	18h30	14h00	15h00	9h00	10h00	16h00
Duração	20 min	51 min	34 mim	37 min	35 min	30 min	35 min	34 min
Local	São Paulo	São Paulo	São Roque	Jundiaí	São Paulo	São Paulo	Valinhos	São Paulo
Meio	Chamada de vídeo	Chamada de vídeo	Chamada de vídeo	Chamada de vídeo	Chamada de vídeo	Chamada de vídeo	Chamada de vídeo	Chamada de vídeo

Fonte: Elaborado pela autora.

O perfil dos especialistas em compras entrevistados, pertenciam a faixa etária entre 37 e 48 anos, residiam no estado de São Paulo e em média possuíam 9 anos de experiência em compras de indiretos. Os entrevistados já haviam trabalhado em setores variados de atuação, tais como, farmacêutico, cosmético, alimentício, eletro eletrônico, químico e hospitalar.

A contribuição gerada proporcionou um material importante em conteúdo para a formação do *corpus* de análise, em conformidade aos achados na revisão sistemática da literatura e com as demais obras utilizadas para a formação do estudo.

3.5 Análise de conteúdo

O método de análise de conteúdo foi selecionado realizar as análises das entrevistas com os especialistas.

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é essencialmente referenciar o desenvolvimento de um instrumento de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, derivando em teorias a partir do tratamento e análise dos dados, com o intuito de obter indicadores que permitam a analogia de conhecimentos relativos às condições das mensagens. Assim, segundo Bardin (2011), a utilização do recurso do método de análise de conteúdo, possuem dois objetivos, sendo esses, a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura pela descoberta.

A superação da incerteza: encontrar na mensagem o que está efetivamente contido, podendo esta "visão" ser partilhada por outros, e o enriquecimento da leitura: encontrar um olhar imediato, espontâneo, não poderá trazer leitura atenta aumentar a produtividade pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam o que se procura demonstrar.

O método de análise de conteúdo possui uma organização própria e em três fases para a sua utilização: i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase – pré-análise – que corresponde em operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema para organizar o plano de estudo, iniciado pela transcrição das entrevistas; foi executada a organização das ideias a partir de um primeiro contato com os dados através de (leitura flutuante), realizando a (escolha dos documentos) para selecionar as informações para a definição do *corpus* de análise (material conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos), em conformidade com a pergunta e objetivos da pesquisa, de modo a elencar os dados que trazem fundamentação à interpretação final do estudo.

Também de acordo com o Bardin (2011) é importante mencionar que a formação do *corpus* de análise possui a formação de elementos tais como: a) a exaustividade,

procura esgotar a totalidade do texto, não deixando fora da pesquisa seus elementos essenciais; b) a representatividade, podendo a análise a partir de uma amostra, desde que represente rigorosamente o universo, e os resultados obtidos podem ser generalizados ao todo; c) a homogeneidade, obedece à critérios de escolha não demasiadamente singulares, não misturando categorias inteiramente diferentes; d) a pertinência, os documentos retidos devem estar adaptados ao conteúdo e ao objetivo, correspondendo adequadamente a fonte documental e ao objetivo requerido pela análise; e) a exclusividade, não podendo ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes um mesmo elemento do conteúdo; f) a objetividade, sendo que codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais.

Na segunda fase – exploração do material –, após a realização das entrevistas, que inicia-se a etapa de análise propriamente dita e consiste essencialmente em operação de codificação e não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas.

E, por fim, na terceira fase – tratamento e interpretação dos resultados – Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos ("falantes") e válidos sendo possível o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, a partir do conteúdo do referencial teórico e das categorias previamente estabelecidas, por meio de análise dedutiva, tendo como base os objetivos de pesquisa do estudo.

De maneira geral, para elucidar a utilização do procedimento, a análise de conteúdo foi realizada em etapas como demonstradas no quadro 10 a seguir:

Quadro 10 - formação do corpus de análise de conteúdo

Codificação		Formação do corpus de análise
1º fase	Pré-análise	Leitura flutuante dos dados gerados em entrevistas;
2º fase	Exploração do material	Composição do corpus de análise;
		Definição dos critérios de escolha das categorias;
3º fase	Tratamento dos resultados e inferência de interpretação	Pertinência comparável do material – palavras, frases, parágrafos;
		Formação de codificação para definição de categorias de análise, a partir do referencial teórico;
		Formação e agrupamento das categorias que se diferenciam tematicamente, conversão de dados brutos em dados organizados;

		Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.
--	--	---

Fonte: elaborado pela autora

Para realizar a análise de conteúdo das entrevistas, empregou-se o uso do software *qualitative data analysis* (QDA) traduzido pela autora sistema de análise qualitativa de dados cujo o nome é *Atlas.ti*, na versão 22.0.5.0, ponderando-se as teorias que insurgiram a partir do referencial teórico e de maneira geral guiou as unidades de análise oriundas das entrevistas, com o intuito de atrelá-los aos códigos e vinculá-los às suas categorias.

A contribuição gerada proporcionou um material importante em conteúdo para a formação do *corpus* de análise, sobre os achados na revisão sistemática que convergem ou divergem da literatura e com as demais obras utilizadas para a formação do estudo.

Com base no referencial teórico, foram definidas as categorias: Oportunidades e Desafios, sendo que Oportunidade subdividiu-se em 3 subcategorias e Desafios em outras 2 subcategorias, perfazendo um total de 32 códigos, sendo que 18 indicadores refletem oportunidades e 14 indicadores que refletem desafios.

Figura 5 - Consolidado de codificação das categorias e sub categorias de Oportunidades e Desafios

Oportunidades		Desafios	
Categoria	Códigos	Categoria	Códigos
Sub Categoria		Sub Categoria	
1) Direcionadores de negócio (D_N)		4) Obstáculos estratégicos (O_E)	
Sustentabilidade	1.1 Adotar critérios de performance ambiental 1.2 Desenvolver estratégia compras sustentáveis 1.3 Revisitar cultura organizacional	Sustentabilidade	4.1 Lacuna substancial entre política e prática 4.2 Ampliar práticas de gestão ambiental 4.3 Aumento da complexidade da aquisição 4.4 Burocracia governamental 4.5 Conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável 4.6 Pouca maturidade na implantação de sustentabilidade
Estratégia	1.4 Desenvolver estratégias de atuação organizacional 1.5 Alinhar estratégia de compras vs organizacional 1.6 Contribuir positivamente na tomada de decisão 1.7 Aumenta autonomia de compras 1.8 Aumenta visibilidade de compras	Estratégia	4.7 Falta de transparência/ética em concorrência 4.8 Unificar estratégias de operações de compras
2) Benefícios operacionais (B_O)		5) Barreiras ou restrições de recursos (BoR_R)	
Sustentabilidade	2.1 Melhorar relacionamento com fornecedor sustentável 2.2 Ampliar gestão ambiental em práticas de compras 2.3 Inovação com implementação sustentável 2.4 Uso de certificados e selos ambientais	Sustentabilidade	5.1 Incerteza de retornos na implementação sustentável 5.2 Formação de clusters por fornecedor 5.3 Conflitos entre metas de sustentáveis ou lucro 5.4 Dificuldade operacional sustentável
Estratégia	2.5 Melhorar práticas de compras em concorrências 2.6 Integração interdepartamental com objetivo funcional 2.7 Inércia organizacional	Estratégia	5.5 Falta de ferramentas e diretrizes de apoio a Compras 5.6 Aumento do custo
3) Facilitadores de processo (F_P)			
Sustentabilidade	3.1 Disseminar conscientização ambiental 3.2 Compras tem papel influenciador sustentável		
Estratégia	3.4 Apoio da alta administração		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

Assim sendo, caracterizou-se a utilização das categorias de análises de conteúdo pré-definidas, considerando-se o formato de análise como dedutivo. A figura 5 demonstrou as codificações utilizadas no programa *Atlas.ti*, de acordo com os conceitos e categorias que nasceram do referencial teórico tanto para oportunidades quanto para desafios.

3.6 Matriz de amarração

A matriz de amarração é uma ferramenta que fornece um modelo conceitual relevante para análise metodológica dos objetivos a serem atingidos, auxilia no tratamento dos dados em termos qualitativos e na coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa (TELLES, 2001).

Com intuito de demonstrar a conexão dos elementos da pesquisa, foi elaborado essa matriz de amarração para apresentar a conexão entre os elementos da pesquisa de forma resumida.

Quadro 11 - Matriz de amarração elaborada pela autora

Pergunta de pesquisa	Quais podem ser as oportunidades e desafios estratégicos e sustentáveis para compras indiretas.				
Tipologia de pesquisa	Aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva.				
Objetivo principal	Identificar quais oportunidades e os desafios estratégicos e sustentáveis para as compras indiretas.				
Objetivos específicos	Constructos	Metodologia	Análise de dados	Principais referências	Questões de pesquisa
Mapear a evolução da função de compras.	Práticas de compra estratégicas.	Bibliográfica e documental.	Pesquisa documental e bibliográfica.	Baily, Farmer, Jessop, & Jones, (2005); Spiller, Reinecke, Ungerman, & Teixeira, (2014); Monozka, Handfiedl, & Patterson, (2016).	-
Identificar oportunidades de práticas estratégicas em compras indiretas na revisão sistemática da literatura.	Práticas de compra estratégicas.	Revisão sistemática da literatura; Bibliográfica e documental; Pesquisa Qualitativa com entrevista semi-estruturada com especialista de compras em posições gerenciais.	Pesquisa documental e bibliográfica Análise de conteúdo dos dados coletados em entrevista com especialista.	Porter (1990); Cox, Chicksand, Ireland, & Davies, (2005); Sollish & Semanik, (2012); Payne & Dorn, Jr., (2012); Ulrich e Ruecker (2017); Jayaram e Curkovic (2018);	<p>1. De acordo com seus conhecimentos e experiência em compras indiretas quais as práticas de compra que julga mais importante ao realizar aquisições? Elenque os 3 mais importantes, por ordem de importância: <input type="checkbox"/> Utiliza a metodologia Strategic Sourcing em 8 passos; <input type="checkbox"/> Gerenciamento estratégico de categorias de produtos/serviços; <input type="checkbox"/> Planejamento estratégico de compras segundo risco de suprimento; <input type="checkbox"/> Avaliar métricas de desempenho financeiro; <input type="checkbox"/> Ter disposição para abertura de planilha de custo; <input type="checkbox"/> Aquisição ética; <input type="checkbox"/> Uso de contratos colaborativos, compartilhando riscos e ganhos com fornecedores; <input type="checkbox"/> Compartilhar o desempenho do projeto aos fornecedores desde a fase inicial do serviço; <input type="checkbox"/> Compartilhar aos fornecedores as avaliações de desempenho do fornecimento e realiza reestruturação do relacionamento; <input type="checkbox"/> Possuir gestão de práticas sustentáveis em compras indiretas; <input type="checkbox"/> Exige a contratação baseada em avaliação do desempenho de práticas sustentáveis; <input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <p>2. Você considera que nas empresas em que atuou possuíam estratégias de atuação exclusivas para aquisição indireta? Se sim, poderia elencar as mais importantes?</p> <p>3. Poderia me dizer se identificou algum benefício ao tentar usar estratégia de aquisição indireta? E acredita que foi eficaz?</p>
Identificar como as práticas de compra sustentável estão sendo adotadas.	Práticas de compra sustentável	Revisão sistemática da literatura; Bibliográfica e documental; Pesquisa Qualitativa com entrevista semi-estruturada com especialista de compras em posições gerenciais.	Pesquisa documental e bibliográfica Análise de conteúdo dos dados coletados em entrevista com especialista.	Monzoni, Branco, Belinky, Moya, Ramos, Fedato, Morais & Chryssafidis, (2019); Meehan & Bryde, (2010); Bag, (2012); Ghadge, Kidd, & Bhattacharjee, (2019); Israel e Curkovic, (2020).	<p>4. De acordo com seus conhecimentos sobre prática de compras sustentáveis, quais os benefícios mais representativos após a implementação dessa estratégia? Elenque os 3 mais importantes, em ordem de importância: <input type="checkbox"/> Liderança em inovação; <input type="checkbox"/> Motivação e manutenção de funcionários; <input type="checkbox"/> Agrega valor nas práticas de trabalho; <input type="checkbox"/> Obtenção de novos negócios e manutenção dos antigos; <input type="checkbox"/> Ajuda a superar os requisitos regulamentares; <input type="checkbox"/> Otimização do custo; <input type="checkbox"/> Melhora as relações com as partes interessadas; <input type="checkbox"/> Gerenciamento de riscos; <input type="checkbox"/> Outro: _____</p>
Apontar desafios enfrentados para a realização compras indiretas e sustentáveis.	Práticas de compra estratégica e sustentável	Pesquisa Qualitativa com entrevista semi-estruturada com especialista de compras em posições gerenciais.	Análise de conteúdo dos dados coletados em entrevista com especialista.	Entrevistados Especialistas de compras em posições gerenciais	<p>5. Me fale sobre o que acha dos desafios/barreiras em práticas de compras sustentáveis no Brasil?</p> <p>6. Quais estratégias funcionaram melhor para aumentar a participação de sustentabilidade em compras indiretas? Exige a manutenção de algum selo sustentável para isso?</p> <p>7. De acordo com o ponto de vista de sustentabilidade, as empresas proporcionam desenvolvimento e integração de fornecedores para atuarem de forma sustentável?</p> <p>8. E você identifica efeitos positivos/benefícios quanto ao desempenho da empresa?</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Dos objetivos específicos, mapear a evolução da função de compras, identificar oportunidades de práticas estratégicas em compras indiretas na revisão sistemática da literatura, identificar como as práticas de compra sustentável estão sendo adotadas e identificar como as práticas de compra sustentável estão sendo adotadas, derivaram-se os constructos Práticas de Compras Estratégicas e Práticas de Compras Sustentáveis, os quais foram advindos do referencial teórico e da revisão sistemática da literatura, sendo conexos com a temática de estudo.

3.7 Roteiro de entrevista

Protocolo de entrevista, seguiu a metodologia apresentada por Creswell (2010), que contempla no protocolo de entrevista, a formulação das perguntas e registro das respostas durante as entrevistas qualitativas. Considerando os seguintes componentes:

- Introdução (boas-vidas, agradecimento, explicar sobre o estudo de mestrado e orientador, explicar o motivo principal da pesquisa);
- Abertura (com data, local, nome do entrevistador e nome do entrevistado);
- Motivação, propósito da entrevista e do estudo;
- Explicar o porquê o entrevistado foi escolhido;
- Sondagem, para o acompanhamento e para pedir aos indivíduos para explicarem suas ideias mais detalhadamente ou para elaborar sobre o que disseram;
- Espaço entre as perguntas para registrar as respostas;
- Agradecimento final para reconhecer o tempo que o entrevistado dedicou durante a entrevista.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir do referencial teórico e da revisão sistemática da literatura, ponderando as categorias de análise, como base para construir a pesquisa. O roteiro de entrevista semiestruturado, podendo ser encontrado no Apêndice A – Roteiro de questões para entrevistas; a elaboração do roteiro levou em consideração que o entrevistado pudesse ter liberdade para construir a sua resposta em profundidade.

Foi realizado, como abertura da etapa de entrevistas, em campo, um pré-teste de validação da eficiência das perguntas em afinidade aos objetivos do estudo. Alguns ajustes foram identificados quanto a sub divisão de pergunta longa na formulação de duas outras, mas preservando a integridade da pergunta, para obter melhores conteúdos de respostas. A entrevista ora realizada como pré-teste foi integrada aos resultados da pesquisa.

3.8 Limitações do Método de Pesquisa

A pesquisa do tipo qualitativa parte do pressuposto de que há uma relação ativa com objeto de estudo e considera a existência de um vínculo indissociável com objetivo de investigação (NIELSEN, OLIVO, & MORILHAS, 2017).

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, que exige tempo e recursos e nenhum deles é ilimitado. Além disso, ao iniciar um estudo a sua dimensão deve-se enquadrar no tempo e nos recursos disponíveis. Os parâmetros de tempo e recursos geralmente são conhecidos e essa tarefa é cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Por exemplo, se você está fazendo um estudo como parte de um trabalho em um curso, você vai precisar limitar o âmbito de sua investigação, bem como sua coleta de dados, a algo que possa ser investigado em alguns meses (MARCONI & LAKATOS, 2017).

O objetivo de pesquisa qualitativa é alcançar a compreensão qualitativa de razões e motivações para a ocorrência de determinado fenômeno e pretendeu-se ter uma melhor visão do problema investigado (NIELSEN, OLIVO, & MORILHAS, 2017). Nesse sentido, a pesquisa limitou-se a entrevistar profissionais especialistas em compras, preferencialmente, com cargos gerenciais e que trabalhem na função de compras.

O intuito do estudo é responder a uma questão específica de pesquisa, a qual ficou submetida ao modo como a temática vem sendo apresentada pela literatura. Dessa forma, em relação à revisão sistemática da literatura, a base científica determinada para a busca foi a *EBSCOhost*, delimitando os filtros seleção de artigos e a periódicos científicos, que abordassem temas relacionados às práticas de compras.

A revisão sistemática da literatura, por outro lado, também apresentou limitações, quanto ao número de artigos da amostra final, sendo apenas 10 artigos com a realização da leitura em profundidade e é apropriado ressaltar não haver indicação da quantidade mínima de trabalhos em uma amostra para que a aplicação do método seja considerada adequada (TRANFIELD, DENYER, & SMART, 2003).

No capítulo 3, expôs-se os Métodos de Pesquisa, a forma e o organismo utilizado na coleta dos dados, na pesquisa de campo, o perfil dos entrevistados, além

das limitações do método de pesquisa. O próximo capítulo trata-se dos resultados da pesquisa, apresentando a análise do resultado e sua discussão.

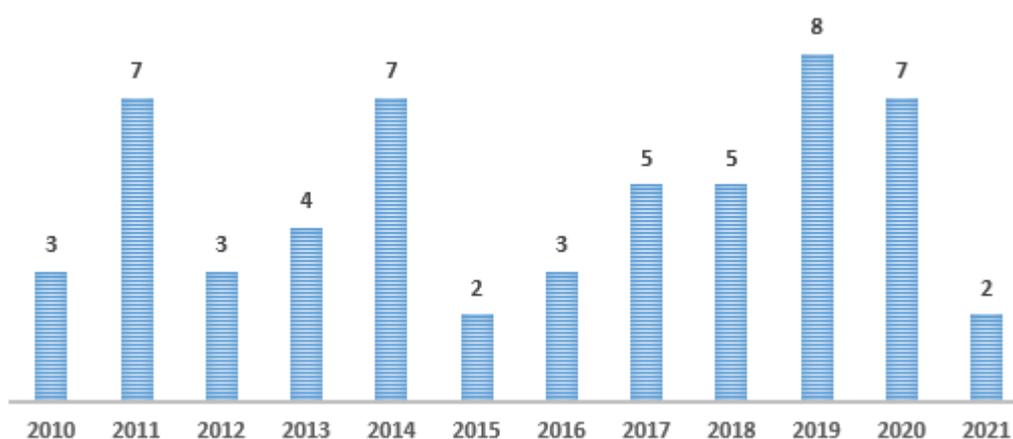
4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

Como uma parte introdutória desse capítulo, expôs-se os resultados obtidos, bem como a análise e discussão, descrevendo e interpretando os achados, associando-os à teoria e aos objetivos de pesquisa.

4.1 Análise descritiva da revisão sistemática da literatura

Com base na realização da revisão sistemática da literatura, foram encontrados 56 artigos, publicados em 41 jornais diferentes que ao longo dos anos de 2010 até 2021, observou-se uma maior concentração maior de publicações nos anos 2011, 2014, 2019 e 2020. Sendo destaque o ano de 2019 com 8 artigos publicados, correspondendo a 14% dos artigos publicados, conforme distribuição representada no gráfico 1 a seguir.

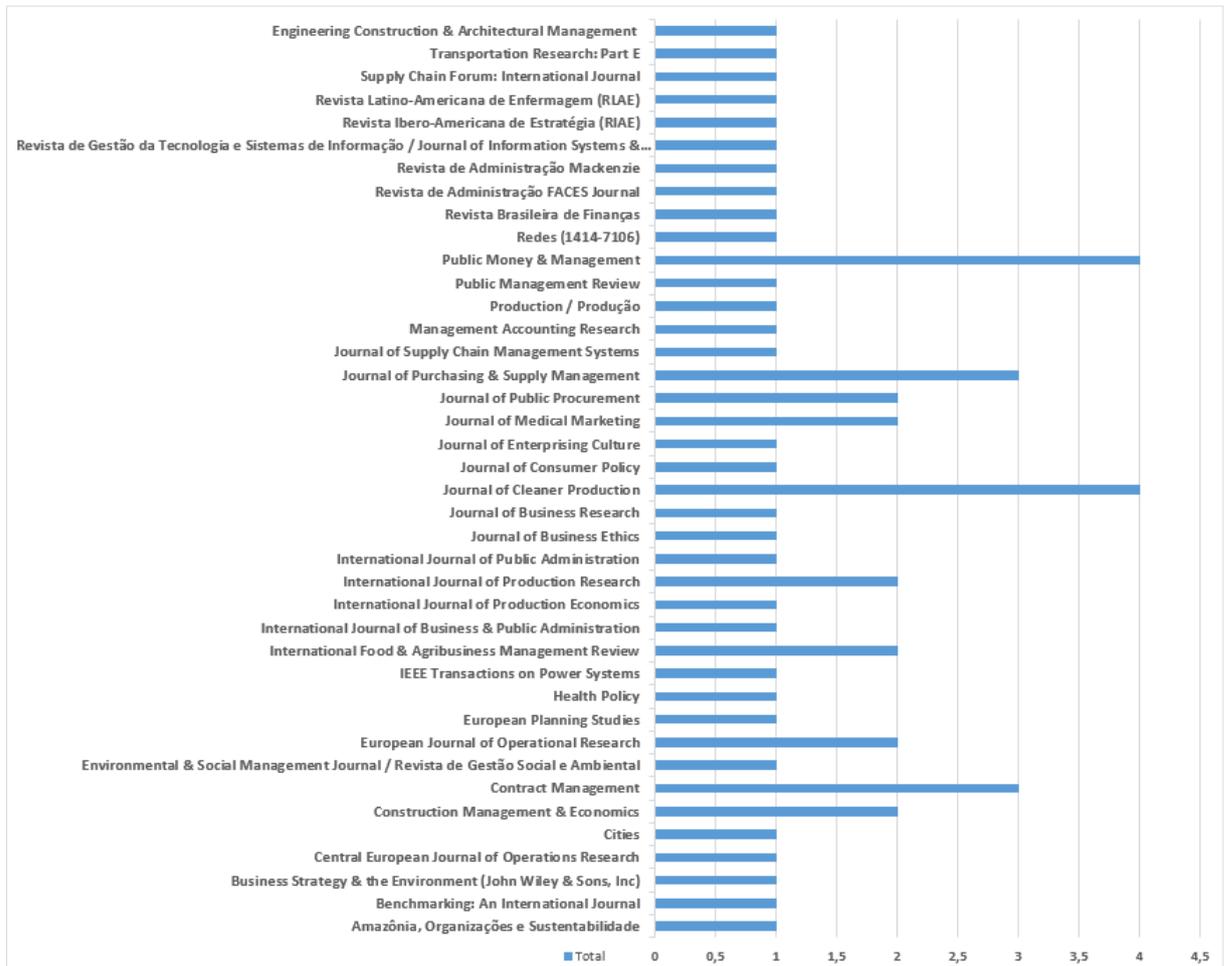
Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados por ano



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

Em uma outra análise destacou-se um número maior de publicações nos periódicos, *Public Money & Management* e *Journal of Cleaner Production*, com 4 publicações cada e em sequência com 3 publicações notam-se os periódicos *Contract Management* e *Journal of Purchasing & Supply Management*, como demonstrado no seguinte gráfico 2:

Gráfico 2 - Quantidade de artigos publicados por Jornal



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

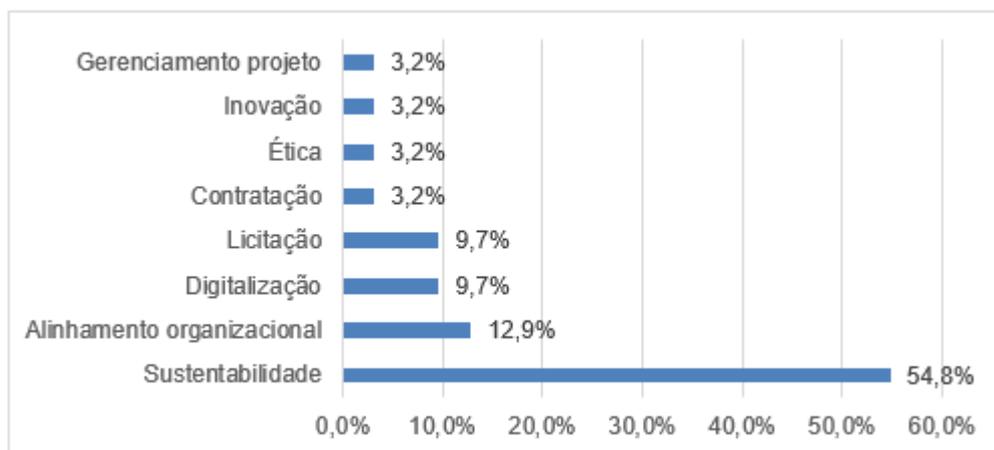
Após a aplicação dos filtros na base EbscoHost, e da extração dos 56 artigos, foram considerados apenas os publicados em periódico acadêmicos totalizando 31 artigos para maior aprofundamento dos estudos. Estes artigos foram classificados de acordo com categorias estudadas nestas obras, sendo elas: sustentabilidade, alinhamento organizacional, digitalização, licitação, contratação, inovação e gerenciamento de projeto.

Pôde-se observar que o *Journal of Cleaner Production*, com 4 artigos, o *Public Money & Management*, com outros 4 artigos e o *Journal of Purchasing & Supply Management* e *contract management*, com 3 artigos cada, somam juntos 25%, logo, verifica-se maior concentração dos artigos nesses 4 jornais.

A maior representatividade dos artigos encontrados abordavam o tema sobre sustentabilidade, somando um total de 54,8%, seguidos de artigos relacionados que

abordavam alinhamento organizacional, com 12,9% de representatividade e, depois, sobre digitalização e licitação, com 9,7% cada tema, seguido pelas categorias de contratação, inovação e gerenciamento de projeto, com 3,2% cada tema, compondo a totalidade do número de artigos, como pode ser observado no gráfico 3 em questão.

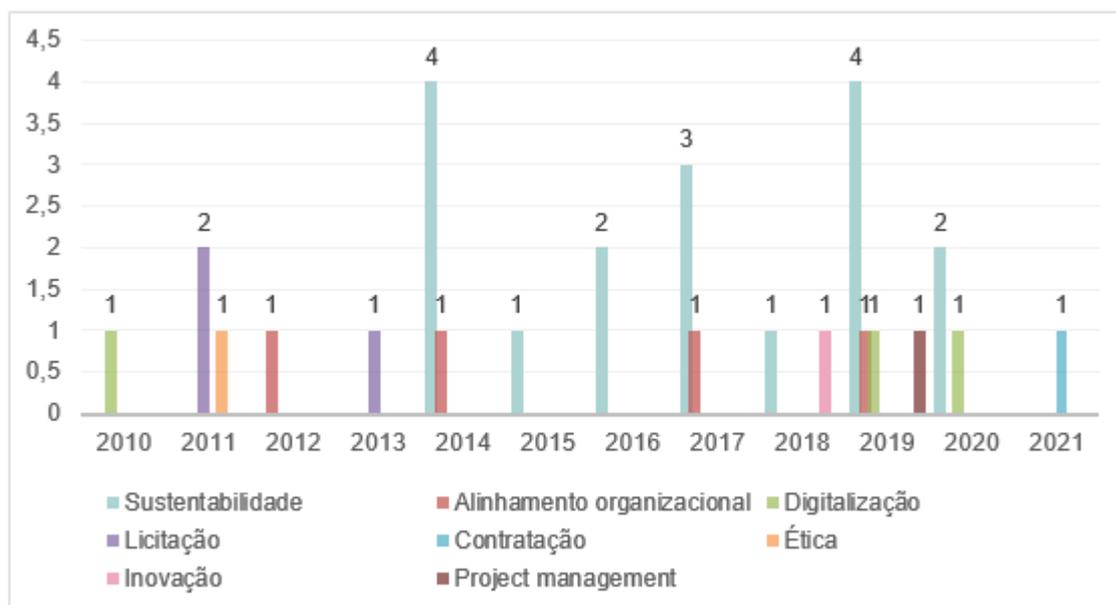
Gráfico 3 - Classificação e agrupamento dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

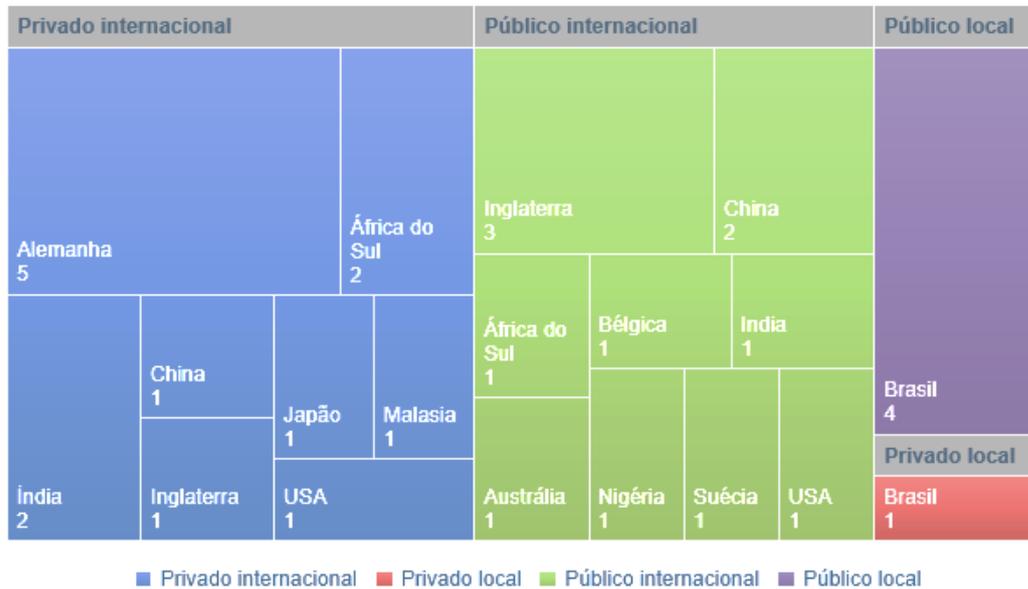
Após realizado a categorização dos 31 artigos que discorriam sobre estratégias ou práticas de compras, observou-se a o comportamento evolutivo das publicações nos jornais ao longo do tempo, demonstrados pela quantidade de artigos publicados por ano e categoria de compra. O destaque desta análise ressaltou que um dos temas mais discutidos na atualidade, a categoria de sustentabilidade começou a ser amplamente discutido pelo setor de compras por volta do ano de 2014, tendo 4 artigos publicados neste ano, mais outros 3 em 2017 e novamente mais 4 publicados em 2019, representando 25% de todas as publicações em 11 anos de estudos.

Gráfico 4 - Agrupamento de artigos por ano de publicação



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

A distribuição dos artigos também foi analisado sob a ótica de qual localidade estes pertenciam, ou seja, qual a origem do estudo e se estavam concentrados no mercado público ou privado. Pôde-se observar que a maior concentração dos estudos sobre práticas ou estratégias de compras, ocorreram na Alemanha, abordavam o mercado privado internacional contendo cinco artigos, logo representando 16%, enquanto apenas um artigo abordou práticas ou estratégias de compras no mercado privado do Brasil. Entretanto, a segunda maior concentração de artigos publicados ocorreram no Brasil contendo quatro obras representando 13% da totalidade e estas obras abordavam o mercado público de compras.

Gráfico 5 - Concentração de artigos por país

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

Ressalta-se que somente um artigo elaborou o tema de práticas ou estratégias de compras a partir de pesquisas no Brasil e com sua publicação em um jornal local. Reforçando a necessidade de ampliar os estudos práticas ou estratégias de compras no mercado privado do Brasil.

4.2 Categorização da revisão sistemática da literatura

A partir da revisão sistemática da literatura, retrata-se a distribuição desses artigos nas tabelas 4 e 5, que respectivamente demonstram a consolidação dos dados das categorias de “Oportunidades” e “Desafios”, obtidos a partir da revisão sistemática da literatura, apresentando o percentual de citação encontrado de cada código representando cada subcategoria, em relação à quantidade total de 31 artigos. Como produto desse trabalho, foi criado o modelo conceitual teórico, conforme apresentado no capítulo dois, o de referencial teórico.

Concomitantemente, demonstra-se na tabela 4 os dados consolidados sobre “Oportunidades” e “Desafios/obstáculos”, alcançados na revisão sistemática da literatura, apresentando a quantidade e a dispersão percentual sobre o total dos 31 artigos.

Tabela 4 - Consolidado fruto da revisão sistemática da literatura: definição da categoria de análise “Oportunidades”.

Categoria (grupos)		Códigos	Artigos		
Sub Categorias		qte	%	Autores	
OPORTUNIDADES	1) Direcionadores de negócio (D_N)	Sustentabilidade			
		1.1 Adotar critérios de performance ambiental	11	35%	Bambirra et, al. (2020); Cabras, Ignazio (2010); Mello et, al. (2017); Hall et, al. (2016); Hall et, al. (2014); Hauschildt et, al. (2014); Kosmol et, al. (2019); Leal Filho et, al. (2019); McMurray et, al. (2014); Ornelas et, al. (2019); Yu et, al. (2020)
		1.2 Desenvolver estratégia compras sustentáveis	3	10%	Ali et, al. (2020); Ghadge et, al. (2019); Mansi, Mansi (2015)
		1.3 Revisitar cultura organizacional	1	3%	Prier et, al. (2016)
		Estratégia			
		1.4 Desenvolver estratégias de atuação organizacional	4	10%	Akenroye et, al. (2013); Bag (2012); Patrucco et, al. (2017); Paulsen et, al. (2021)
		1.5 Alinhar estratégia de compras vs organizacional	3	13%	Bag et, al. (2018); Cornelius du Preez et, al. (2019); Laryea, Samuel (2019)
		1.6 Contribuir positivamente na tomada de decisão	2	6%	Loader, Kim (2011); Wang, Conghu;(2014)
		1.7 Aumenta autonomia de compras	1	3%	Graves, Ken (2011)
	1.8 Aumenta visibilidade de compras	1	3%	Hasselbalch et, al. (2014)	
	2) Benefícios operacionais (B_O)	Sustentabilidade			
		2.1 Melhorar relacionamento com fornecedor sustentáv	3	10%	Mello et, al. (2017); Dey et, al. (2019); Werff et, al. (2018);
		2.2 Ampliar gestão ambiental em práticas de compras	2	6%	Hall et, al. (2014); Hasselbalch et, al. (2014)
		2.3 Inovação com implementação sustentável	2	6%	Ornelas et, al. (2019)
		2.4 Uso de certificados e selos ambientais	1	3%	Bag et, al. (2018); Ghadge et, al. (2019)
		Estratégia			
		2.5 Melhorar práticas de compras em concorrências	8	26%	Akenroye et, al. (2013); Bag, Surajit et, al. (2012); Graves, Ken et, al. (2011); Hawkins et, al. (2011); Loader, Kim et, al. (2011); Patrucco et, al. (2017); Paulsen et, al. (2021); Wang, Conghu & Li, Xiaoming (2014)
	2.6 Integração interdepartamental com objetivo funcion	1	3%	Cornelius et, al. (2019)	
	2.7 Inércia organizacional	1	3%	Leal Filho et, al. (2019)	
	3) Facilitadores de processo (F_P)	Sustentabilidade			
		3.1 Disseminar conscientização ambiental	3	10%	Mansi, Mansi (2015); McMurray et, al. (2014); Ornelas et, al. (2019)
		3.2 Compras tem papel influenciador sustentável	1	3%	Niu et, al. (2017)
		Estratégia			
	3.4 Apoio da alta administração	4	13%	Ahsan, Kamrul; Rahman, Shams (2017); Cabras, Ignazio (2010); Leal et, al. (2019); Yu et, al. (2020)	

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

Ao analisar os artigos oriundos da revisão sistemática da literatura deparou-se com um achado da sub categoria de direcionadores de negócio em sustentabilidade, que está no código indicador 1.1 adotar critérios de performance ambiental, que teve a representatividade de 35%, sobre o total dos 31 artigos. Assim, indicando ser uma oportunidade para as áreas de compras adequarem suas práticas aos critérios ambientais; e mais outros 10% dos artigos indicaram que o desenvolvimento de estratégias em compras devem estar alinhadas aos preceitos de sustentabilidade, como representado no indicador 1.2 desenvolver estratégia de compras sustentáveis.

Outro achado da análise foi, com relação ao código 2.5 melhorar práticas de compras em concorrências, que teve 26% de representatividade, sobre o total dos 31 artigos, apontando que ainda é um oportunidade de desenvolvimento na função de compras.

Tabela 5 - Consolidado fruto da revisão sistemática da literatura: definição da categoria de análise “Desafios”.

Categoria (grupos)		Códigos	Artigos
Sub Categorias	qte	%	Autores
DESAFIOS	4) Obstáculos estratégicos (O_E)	Sustentabilidade	
		4.1 Lacuna substancial entre política e prática	6 19% Cabras, Ignazio (2010); Hauschildt et, al. (2014); Kosmol et, al. (2019); Leal et, al. (2019); Ornelas et, al. (2019); Yu et, al. (2020)
		4.2 Ampliar práticas de gestão ambiental	4 13% Bambirra et, al. (2020); Mello et, al. (2017); Mansi, Mansi (2015); McMurray et, al. (2014)
		4.3 Aumento da complexidade da aquisição	4 13% Ali et, al. (2020); Hasselbalch et, al. (2014); Hawkins et, al. (2011); Paulsen et, al. (2021)
		4.4 Burocracia governamental	3 10% Ahsan, Kamrul & Rahman, Shams et, al. (2017); Hall et, al. (2016); Prier et, al. (2016)
		4.5 Conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável	1 3% Niu et, al. (2017)
		4.6 Pouca maturidade na implantação de sustentabilidade	1 3% Hall et, al. (2014)
		Estratégia	
	4.7 Falta de transparência/ética em concorrência	3 10% Akenroye et, al. (2013); Graves, Ken (2011); Loader, Kim (2011)	
	4.8 Unificar estratégias de operações de compras	2 6% Cornelius et, al. (2019); Wang, Conghu & Li, Xiaoming (2014)	
	5) Barreiras ou restrições de recursos (BoR_R)	Sustentabilidade	
		5.1 Incerteza de retornos na implementação sustentável	4 13% Ahsan, Kamrul & Rahman, Shams (2017); Ghadge et, al. (2019); Hasselbalch et, al. (2014); Ornelas et, al. (2019)
		5.2 Formação de clusters por fornecedor	2 6% Dey et, al. (2019); Werff et, al. (2018)
		5.3 Conflitos entre metas de sustentáveis ou lucro	2 6% Leal et, al. (2019); Niu et, al. (2017)
5.4 Dificuldade operacional sustentável		2 6% Hall et, al. (2014); Hauschildt et, al. (2014)	
Estratégia			
5.5 Falta de ferramentas e diretrizes de apoio a Compras	5 16% Cabras, Ignazio (2010); Graves, Ken (2011); Kosmol et, al. (2019); Laryea, Samuel (2019); Yu et, al. (2020)		
5.6 Aumento do custo	3 10% Bag et, al. (2018); Loader, Kim et, al. (2011); Patrucco et, al. (2017)		

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraídos da pesquisa

Ainda em complemento à análise realizada, foi obtido outro achado sobre os desafios enfrentados em práticas de compras sustentáveis, que foi o código indicador 4.1 lacuna substancial entre política e pratica, denotando uma representatividade de 19%, sobre o total dos 31 artigos.

Para demonstrar consistência entre as categorias e sub categorias definidas de Oportunidades e Desafios a partir da revisão sistemática da literatura, os 31 artigos selecionados como sendo os pertinentes a temática do estudo para a leitura aprofundada. A constatação, após leitura, foi de que existe sinergia e coerências das categorias e subcategorias alinhadas com os achados e fazem sentido para esse estudo.

4.3 Análise do conteúdo das entrevistas

Neste tópico, apresentam-se o perfil do entrevistados, as oportunidades e os desafios largamente citados pelos entrevistados. Em seguida, apresentam-se os resultados oriundos a análise feita com o assistência do programa *Atlas.ti*.

Os especialistas em compras entrevistados, pertenciam a faixa etária entre 37 e 48 anos, residiam no estado de São Paulo e em média possuíam 9 anos de experiência em compras de indiretos. Os entrevistados já haviam trabalhado em setores variados de atuação, tais como: farmacêutico, cosmético, alimentício, eletro eletrônico, químico e hospitalar.

A contribuição gerada proporcionou conteúdo para a formação do *corpus* de análise, sobre os achados na revisão sistemática que convergem ou divergem da literatura e com as demais obras utilizadas para a formação do estudo. Dessa forma, a análise de codificação foi realizada em níveis, sendo a primeira análise para localizar e atribuir os códigos abertos alinhados aos conceitos e categorias advindos do referencial teórico.

Com o aprofundamento da análise, foi utilizado a forma de codificação axial, sendo realizado o agrupamento dos códigos em categorias e subcategorias, considerando a frequência de ocorrência dos códigos dedutivos ou indutivos, que emergiram das citações das entrevistas, integrando ou eliminando códigos, fornecendo subsídios para a integração e interpretação das unidades de conteúdo.

Ainda com base no referencial teórico, foram definidas 2 categorias: Oportunidades e Desafios, sendo que oportunidades subdividiu-se em 3 subcategorias e desafios em outras 2 subcategorias, perfazendo um total de 32 códigos dedutivos, sendo que 18 indicadores refletem códigos de oportunidades e 14 indicadores que refletem códigos de desafios, assim sendo, caracterizou-se a utilização de categorias de análises pré-definidas, considerando-se o formato de análise como dedutivo.

Na análise realizada a partir das entrevistas, foram encontrados novas codificações indutivas, sendo 7 novas Oportunidades e 2 novos Desafios, caracterizando a utilização das categorias de análises pré-definidas e consolidando o total de 59 categorias, complementares ao formato de análise que englobam as categorias dedutivas e indutivas. As seguintes tabelas 6 e 7 expõem as codificações dedutivas e indutivas utilizadas no programa *Atlas.ti*, quanto a análise das entrevistas.

Tabela 6 - Codificação Dedutiva da Categoria Oportunidades e suas sub categorias.

Grupos de Códigos				Magnitude
Categorias	Sub Categorias	Códigos	Classificação	# Citações entrevistas
OPORTUNIDADES	● Benefícios Operacionais	● Melhorar relacionamento com fornecedor sustentável	Dedutivo	27
		● Inovação com implementação sustentável	Dedutivo	14
		● Ampliar gestão ambiental em práticas de compras	Dedutivo	12
		● Melhorar práticas de compras em concorrências	Dedutivo	11
		● Integração interdepartamental com objetivo funcional	Dedutivo	19
		● Uso de certificados e selos ambientais	Dedutivo	9
		● Programa SRM/premiação fornecedores	Indutivo	25
		● Otimização do custo	Indutivo	15
		● Métricas de desempenho financeiro	Indutivo	10
	● Direcionadores de Negócio	● Alinhar estratégia de compras vs organizacional	Dedutivo	17
		● Revisitar cultura organizacional	Dedutivo	14
		● Desenvolver estratégia compras sustentáveis	Dedutivo	9
		● Desenvolver estratégias de atuação organizacional	Dedutivo	8
		● Contribuir positivamente na tomada de decisão	Dedutivo	6
		● Adotar critérios de performance ambiental em Compras	Dedutivo	3
		● Aumenta autonomia de compras	Dedutivo	3
		● Aumenta visibilidade de compras	Dedutivo	3
		● Estratégia segundo risco de fornecimento	Indutivo	26
		● Sustentabilidade aumenta a reputação	Indutivo	23
		● Aquisição ética	Indutivo	11
● Facilitadores de Processo	● Disseminar conscientização ambiental	Dedutivo	17	
	● Apoio da alta administração	Dedutivo	6	
	● Definir política exclusiva para compra indireta	Indutivo	13	
TOTAL DE OPORTUNIDADES				301

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraído do programa Atlas.ti.

A categoria de oportunidades, subdividiu-se em 3 sub categorias, recebendo um total de 301 citações, sendo que direcionadores de negócios receberam 123 citações. Já os benefícios operacionais receberam 142 citações e os facilitadores de processo receberam 36 citações, tanto dedutivas como indutivas.

Tabela 7 - Codificação Dedutiva da Categoria Desafios e suas sub categorias.

Grupos de Códigos			Magnitude	
Categorias	Sub Categorias	Códigos	Classificação	# Citações entrevistas
DESAFIOS	● Obstáculos Estratégicos	● Conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável	Dedutivo	9
		● Burocracia governamental	Dedutivo	4
		● Lacuna substancial entre política e prática	Dedutivo	3
		● Falta de transparência/ética em concorrência	Dedutivo	1
		● Ampliar práticas de gestão ambiental	Dedutivo	1
		● Uso de certificados e selos ambientais	Indutivo	3
	● Barreiras ou Restrições de Recursos	● Incerteza de retorno na implementação sustentável	Dedutivo	13
		● Aumento do custo	Dedutivo	6
		● Falta de ferramentas e diretrizes de apoio a compras	Dedutivo	3
		● Formação de clusters por fornecedor	Dedutivo	1
	● Escassez de fornecedor qualificado	Indutivo	3	
TOTAL DE DESAFIOS				47

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraído do programa Atlas.ti.

A categoria de desafios recebeu um total de 47 citações e subdividiu-se em 2 sub categorias: sendo que a sub categoria de obstáculos estratégicos recebeu 21 citações e barreiras ou restrições de recursos receberam 26 citações, tanto dedutivas como indutivas.

4.4 Oportunidades destacadas nas entrevistas

Com a análise realizada nas entrevistas, foram encontrados novas codificações indutivas emergidas das entrevistas, sendo 7 novas oportunidades e 2 novos desafios. Dessa maneira, caracterizou-se a utilização de categorias de análises pré-definidas e consolidou-se o total de 34 códigos, que complementaram o formato de análise, englobando, desse modo, as categorias dedutivas e indutivas. Estas oportunidades foram destacadas das entrevistas e serão discutidas de maneira qualitativa na literatura.

Com o decorrer da entrevista realizada com questionário semiestruturado, constatou-se que a categoria de oportunidades teve maior destaque nas entrevistas. A sub categoria de **benefícios operacionais** recebeu o maior número de citações contendo 138 citações, com o código **melhorar relacionamento com fornecedor sustentável contendo 27 citações**, convergente com o que foi encontrado na revisão sistemática da literatura, trazendo como exemplo a pesquisa de Mello et, al.

(2017), o qual mostrou que as empresas já identificaram aquisição sustentável como uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em nas etapas do processo de aquisição. Ratificando, portanto, que necessitam de investimentos feitos pelo comprador no relacionamento com o fornecedor, com a finalidade de obter resultados sustentáveis ao longo do tempo.

Com relação a sub categoria de **benefícios operacionais** pode-se averiguar ao questionar aos entrevistados se as empresas **proporcionam desenvolvimento e integração de fornecedores para atuarem de forma sustentável**, ampliar gestão ambiental em práticas de compras, uso de certificados e selos ambientais. Eles citaram os seguintes fatores sob os códigos: inovação com implementação sustentável e programa de gerenciamento do relacionamento (SRM)/premiação fornecedores contendo 25 citações. Elementos que podem ser obtidos a partir do aumento da eficiência operacional.

O entrevistado 6, considerando sua vivência profissional, deixou claro a importância do código **melhorar do relacionamento com o fornecedor**_com 27 citações, a partir da implementação de um programa de desenvolvimento do fornecedor, objetivando a constante busca pela melhora no fornecimento sustentável:

Esse tipo de ação, mesmo que uma vez ao ano, traz os fornecedores para junto de você, explicando sobre o desenvolvimento do fornecedor, mostrando onde ele não está indo bem ou onde ele pode melhorar, em um momento que é uma espécie de uma confraternização, interação e oportunidade de desenvolvimento do relacionamento com o fornecedor.

O entrevistado 2 trouxe um apontamento ressaltando que o código com 17 citações **disseminar boas práticas sustentáveis** para o desenvolvimento de fornecedores menores, pode gerar um efeito positivo na empresa:

Compartilhamento de práticas sustentáveis, disseminando boas práticas e desenvolvimento mútuo de fornecedores menores, gerando um efeito positivo e, a partir desta ação, entendo que aumentar o desempenho da empresa

Esse entrevistado trouxe um outro fator que não havia sido identificado na revisão sistemática da literatura: ter maior proximidade e **melhorar o relacionamento com fornecedores sustentáveis** sob o código citado 27, colabora com o aumento do desempenho da empresa, a qual tende a tornar-se mais confiável no mercado.

O entrevistado 7, corroborando com a pergunta sobre quais podem ser as oportunidades estratégicas e sustentáveis, quando questionado aos entrevistados, identificavam-se efeitos positivos/benefícios quanto ao desempenho da empresa na aplicabilidade de estratégias sustentáveis, destacaram mais uma vez a colaboração com o desenvolvimento dos fornecedores:

O benefício mais positivo que identifico seria se as empresas ajudassem os fornecedores a desenvolverem-se em causas sustentáveis para que todos pudessem ajudar e pensar em prol do meio ambiente.

O entrevistado 7, corroborando com a pergunta sobre quais podem ser as oportunidades estratégicas e sustentáveis, quando questionado aos entrevistados o se identificavam efeitos positivos/benefícios quanto ao desempenho da empresa na aplicabilidade de estratégias sustentáveis, destacaram mais uma vez a colaboração com o desenvolvimento dos fornecedores:

Outra oportunidade largamente discutida nas entrevistas foi sobre **direcionadores de negócio contendo 121 citações**, com sob o código **alinhar estratégia de compras com organizacional**, que recebeu 17 citações, visando demonstrar a importância de ter alinhamento da estratégia de compras com a estratégia organizacional da empresa.

Como por citado por Cornelius & Folinas (2019), relatou em pesquisa que o alinhamento estratégico das compras a partir do alinhamento vertical de aquisições com a estratégia da organização e estratégia de negócios, estabelecendo, portanto, a conexão entre a natureza estratégica da aquisição e os objetivos operacionais, sob enfoque de integração horizontal e o alinhamento interdepartamental de compras com finanças, marketing e vendas, entre outros.

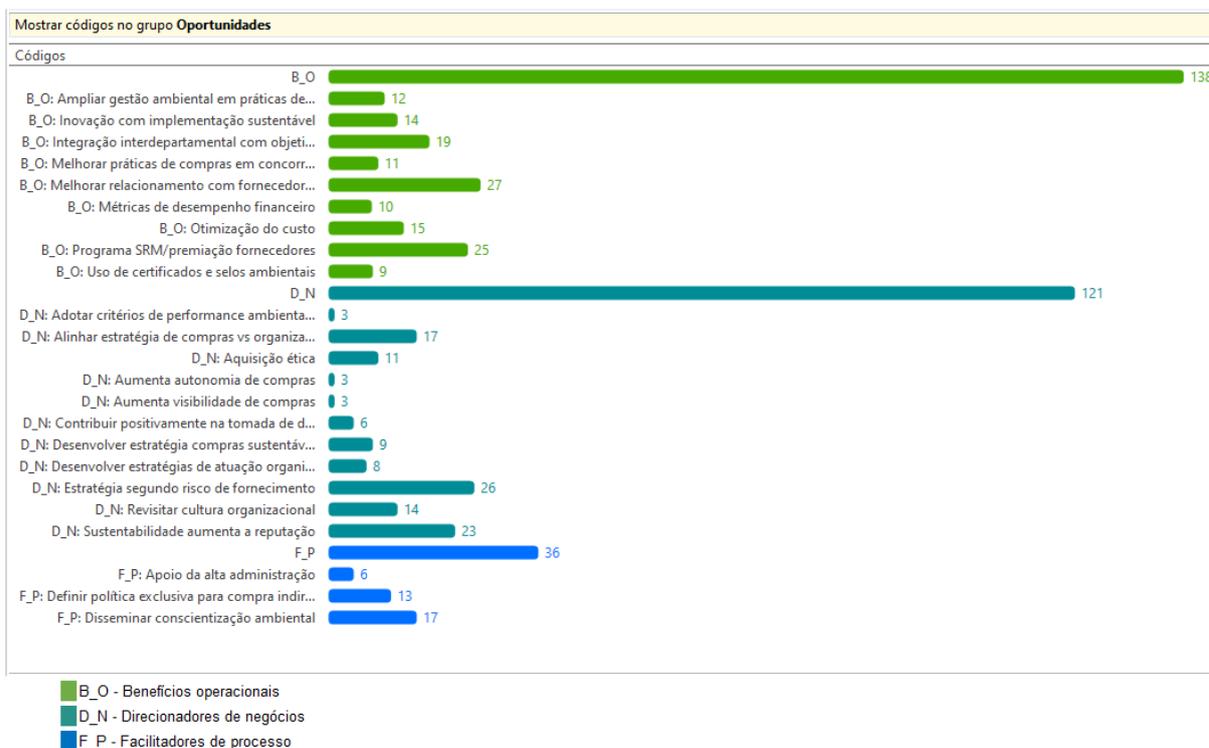
Um grande benefício reconhecido, de fato, é implementar políticas, implementar mais controles e implementar processos, que geram dados de controle e conseguem promover uma estratégia ainda mais assertiva de uma determinada categoria e esses dados podem trazer informações sobre a viabilidade do negócio.

Essa análise demonstra que compra tem uma atuação estratégica no gerenciamento e integração interdepartamental, para garantir atendimento aos objetivos organizacionais de redução de custos.

De acordo com os achados nas entrevistas, com perguntas relacionadas às oportunidades, mostrando os benefícios de compras estratégicas e sustentáveis, pôde-se extrair o gráfico 6 apresentado a seguir, agrupando benefícios operacionais, direcionadores de negócio e facilitadores de processo, utilizando o mesmo formato de agrupamento das categorias encontradas na sistemática da literatura.

O gráfico 6 denota que a sub categoria de benefícios operacionais teve maior quantidade de citações que as demais categorias, contendo 138 citações, seguido por direcionadores de negócios, contendo 121 citações e depois seguido por facilitadores de processo com 36 citações. Dessa forma, supõem-se que as empresas buscam por estratégias que proporcionam maiores benefícios operacionais.

Gráfico 6 - Quais oportunidades as empresas destacam.



Fonte: Extraído do programa *Atlas.ti*.

Ao longo da discussão, os achados das entrevistas demonstraram que algumas das subcategorias identificadas na revisão sistemática da literatura foram mais largamente citadas como já apresentado. Outras subcategorias não foram citadas e portanto foram excluídas do programa *Atlas.ti*, como demonstrado no quadro 12 a seguir.

Quadro 12 - Codificações desconsideradas da Categoria Oportunidade e suas sub categorias.

Categorias	Sub Categorias	Códigos	Classificação
Oportunidades	• Benefícios operacionais		
	Inércia organizacional		Excluído
	• Facilitadores de processo		
	Compras tem papel de influenciador sustentável		Excluído

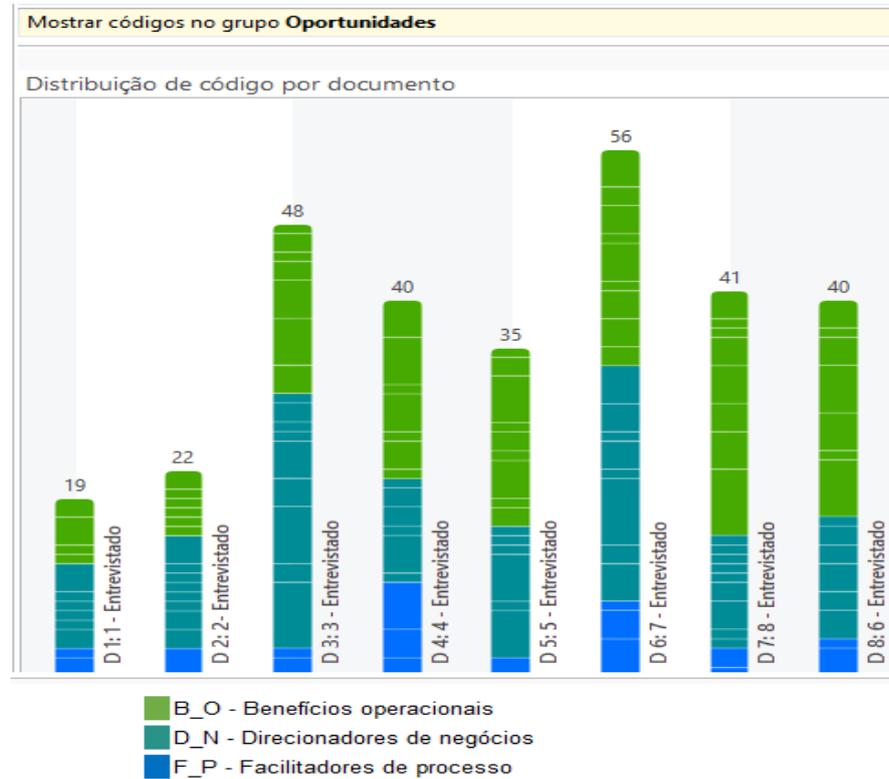
Fonte: elaborado pela autora a partir de dados extraído do programa Atlas.ti.

Com a análise realizada nas entrevistas, as subcategorias “inércia organizacional” e “compras tem papel de influenciador sustentável” não foram mencionados em momento algum pelos 8 profissionais especialistas em compras entrevistados.

Com o auxílio do programa *Atlas.ti*, fez-se a análise do conteúdo das entrevistas, utilizando os indicadores pré-definidos a partir da revisão sistemática da literatura, apresentados no capítulo de metodologia e demonstrado o volume de citações por entrevistado no gráfico 7 a seguir.

O gráfico 7 apresenta o volume de citações por entrevistado referente a categoria de oportunidades:

Gráfico 7 – Quantidade de oportunidades citadas por entrevistado.



Fonte: Extraído do programa *Atlas.ti*.

Pode-se observar que o gráfico 7 denota que os entrevistados 7 e 3 trouxeram as maiores contribuições em números de citações, sendo que o entrevistado 7 contribuiu com 56 citações e o entrevistado 3 contribuiu com 48 citações, referentes à categoria de oportunidades que totaliza 301 citações.

4.5 Desafios destacados nas entrevistas

Com a análise realizada nas entrevistas, foram encontrados novas codificações indutivas emergidas das entrevistas, sendo dois novos desafios. Assim sendo, caracterizou-se a utilização de categorias de análises pré-definidas e consolidou-se o total de 34 sub categorias, que complementaram o formato de análise englobando categorias dedutivas e indutivas. Estes desafios foram destacadas das entrevistas e serão discorridas de maneira qualitativa na literatura.

Em relação aos **desafios** destacados, ao questionar **qual o maior barreira ou obstáculo em práticas de compras sustentáveis no Brasil**, os entrevistados citaram os seguintes fatores: incerteza de retorno na implementação sustentável; aumento do custo; falta de ferramentas e falta diretrizes de apoio às compras; formação de clusters por fornecedor indutivo; conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável; burocracia governamental; lacuna substancial entre política e prática; falta de transparência/ética em concorrência; ampliar práticas de gestão ambiental; escassez de fornecedor; e, por último, uso de certificados e selos ambientais, esses dois últimos qualificados como códigos indutivos.

Uma das práticas de compras mais restritiva encontrada na revisão sistemática da literatura foi que existe lacuna substancial entre política e prática. Já, nas entrevistas com os especialistas, o ponto mais citado como sendo o maior desafio foi que as empresas demonstram incerteza de retorno na implementação sustentável. Ao longo das entrevistas, também foi identificado, entre outros pontos, que existem dificuldades voltadas às questões relacionadas ao conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável e aumento do custo.

O entrevistado 4 citou que incerteza de retorno para empresa é ocasionada pelo aumento do custo com a implementação de práticas sustentáveis:

A barreira na implementação de sustentabilidade é ocasionada pelo aumento do custo, querendo ou não, acaba sendo mais caro para compras indiretas e nem sempre isso é bem visto. Porque às vezes na parte de diretos é diferente pois está relacionado a produção do produto fim da empresa, mas, em compras indiretas, o custo é um ponto que deve-se se levar em consideração na escolha do fornecedor.

O entrevistado 3 trouxe a questão que o incremento em custos ao longo da cadeia de suprimentos impede a mudança para um formato sustentável:

Em geral, as empresas têm o pensamento de que é normal não querer mudar, se está tudo ocorrendo de maneira certa, porque mudar o fornecedor, mesmo quando este estiver dez vezes o preço que o mercado está pagando, mas, se funciona bem e entrega o serviço no prazo, é difícil quererem mudar, pelo receio de terem problemas.

O entrevistado 7 abordou o tema, sobre como a empresa pode ser vista perante a sociedade:

Hoje em dia, a sociedade, como um todo, pede que as empresas tenham preceitos ESG e, no fim, os fornecedores sentem-se na obrigação de atender para não ficarem a quem dos concorrentes, também porque não podem ficar de fora e terem prejuízos. Então, assim inicia-se uma cadeia prol da implementação da sustentabilidade pelas empresas.

O entrevistado 4 comentou que a escassez de fornecedores qualificados é um obstáculo que acaba trazendo impedimento ao desenvolvimento e ou implementação dos preceitos ambientais:

A escassez de fornecedores que tenham boa qualidade na prestação de serviços e de encontrar parceiros com práticas sustentáveis, muitas vezes, torna-se uma barreira no desenvolvimento de cultura sustentável. Falo isso, porque não vejo que seja uma preocupação de muitas empresas fornecedoras, e a gente tem sempre que puxar os fornecedores para tornem-se sustentáveis, porque o mercado também começa a adaptar-se, quer buscar empresas sustentáveis em todas as formas. Então, inicia-se a construção conjunta de forma colaborativa entre as empresas.

As empresas sabem quais são suas necessidades, contudo, muitas vezes, não sabem bem como solucioná-las, cabendo a empresa adquirente exigir do mercado fornecedor que este adeque-se aos preceitos sustentáveis. Por consequência, acaba por desenvolver o provedor e torná-lo apto a fornecedor para o mercado como um todo.

A adequação dos processos sustentáveis para obtenção ou o monitoramento, incluindo adequação das empresas quanto à forma de operar e obtenção dos selos que a habilita como empresa ambientalmente sustentável também foi citada como obstáculo pelos entrevistados. Trazendo o exemplo citado pelo entrevistado 2, que destacou o desafio de monitorar e possuir selo garantidor ambiental:

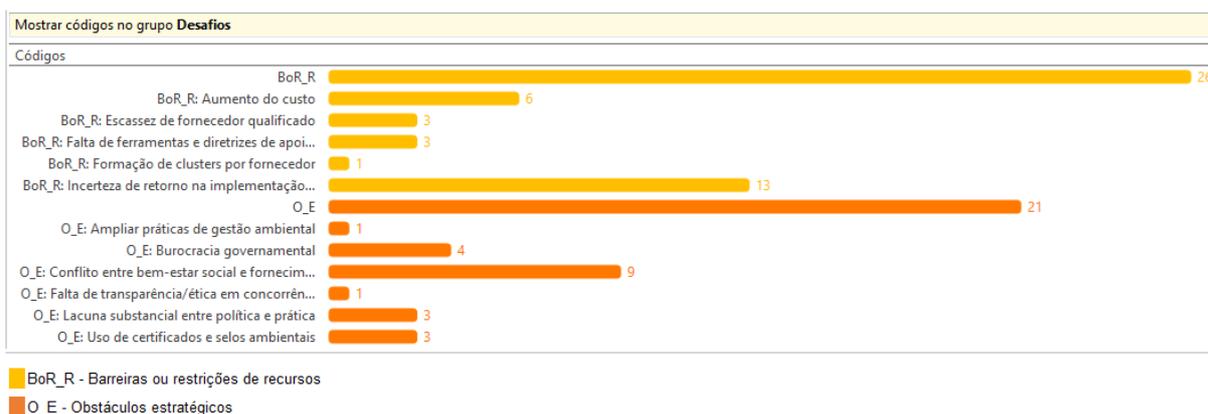
A dificuldade está em como será monitorado a obtenção ou a manutenção de selos sustentáveis, pois a dificuldade em conseguir avaliar se os processos produtivos dos fornecedores realmente estão em conformidade com as exigências de das empresas adquirentes, considerando o que realmente está sendo avaliado pela empresa, o que ela quer avaliar e quais os tipos de selos são aceitos por cada empresa.

Outro obstáculo destacado foi sobre a burocracia governamental no Brasil para a implementação de sustentabilidade e que os princípios e valores também são outros empecilhos ao desenvolvimento da cultura sustentável.

No Brasil, de forma geral, tem muita burocracia para implementação dos preceitos sustentáveis, além da falta de princípios e valores, que tornam-se barreiras adicionais às barreiras já conhecidas pelas empresas que são, principalmente governamental - com legislação - cultura do país – burocracia, assim onerando o tempo para implementação.

O gráfico 8 denota que a sub categoria de barreiras ou restrições de recursos teve maior quantidade citações contendo 26, quando comparado a sub categoria obstáculos estratégicos, contendo 21 citações. Dessa maneira, supõe-se que as empresas encontram mais barreiras ou restrições de recursos que obstáculos estratégicos.

Gráfico 8 - Quais desafios as empresas destacam.



Fonte: extraído do programa Atlas.ti.

Ao longo da discussão dos desafios, os achados das entrevistas demonstraram que alguns códigos identificados na revisão sistemática da literatura foram mais largamente citados. Como já apresentado, os outros códigos não foram citados e, portanto, estes foram excluídos do programa , como demonstrado no quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Codificações desconsideradas da Categoria Desafios e suas sub categorias.

Categories	Sub Categorias	Códigos	Classificação
Desafios	• Barreiras ou restrições de recursos	Dificuldade operacional sustentável	Excluído
		Conflitos entre metas de sustentáveis ou lucro	Excluído
	• Obstáculos estratégicos	Aumento da complexidade da aquisição	Excluído
		Unificar estratégias de operações de compras	Excluído
		Pouca maturidade na implantação de sustentabilidade	Excluído

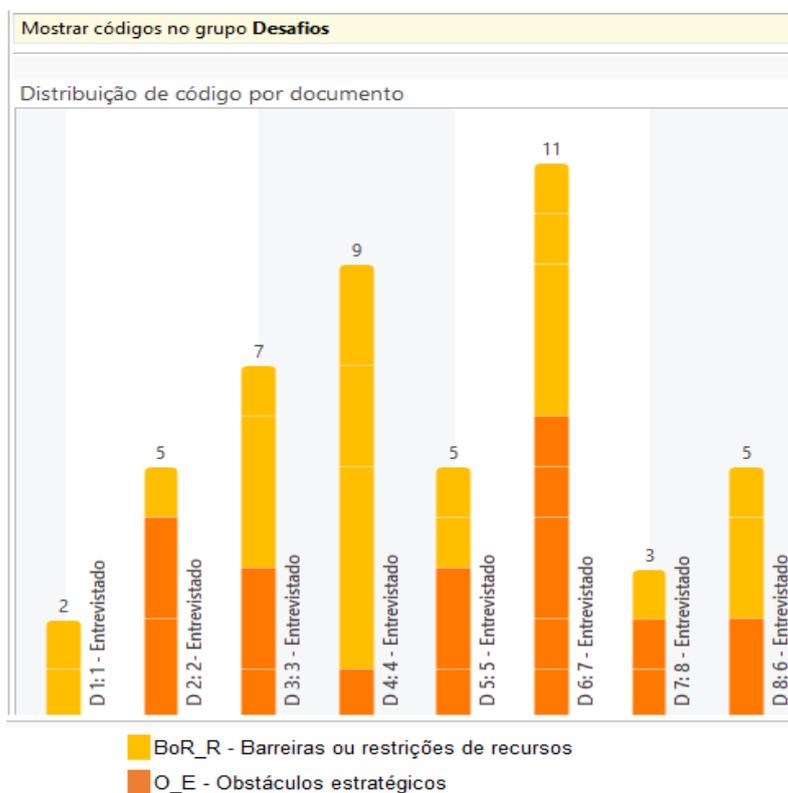
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraído do programa Atlas.ti.

Com a análise realizada nas entrevistas, os códigos dificuldade operacional sustentável, conflitos entre metas de sustentáveis ou lucro, aumento da complexidade da aquisição, unificar estratégias de operações de compras e pouca maturidade na implantação de sustentabilidade não foram mencionados em momento algum pelos 8 profissionais especialistas em compras.

Com o auxílio do programa *Atlas.ti*, fez-se a análise do conteúdo das entrevistas, utilizando os indicadores pré-definidos a partir da revisão sistemática da literatura e demonstrando o volume de citações por entrevistado no gráfico 9 a seguir.

O gráfico 9 apresenta o volume de citações por entrevistado referente à categoria de desafios.

Gráfico 9 - Quantidade de desafios citados por entrevistado.



Fonte: Extraído do programa *Atlas.ti*.

Quanto a categoria de desafios, pode-se observar que o gráfico 9 denota que os entrevistados 7 e 4, foram os que trouxeram os maiores números de citações, sendo que o entrevistado 7 contribuiu com 11 citações e o entrevistado 4 contribuiu com 9 citações, referentes à categoria de desafios com o total de 47 citações.

4.6 Detalhamento das oportunidades e desafios

A análise de conteúdo das entrevistas embasada nos indicadores pré-definidos a partir da revisão sistemática da literatura e o programa *Atlas.ti* sustenta a constância com que os indicadores dedutivos apresentaram-se, além de possibilitar a uma melhor organização da classificação destes, destacando as maiores oportunidade e os principais desafios encontrados enfrentados pelas funções de compras no Brasil. Ao longo do processo de análise, surgiram novos códigos, denotando novos fatores elucidados nas entrevistas e caracterizados como códigos indutivos.

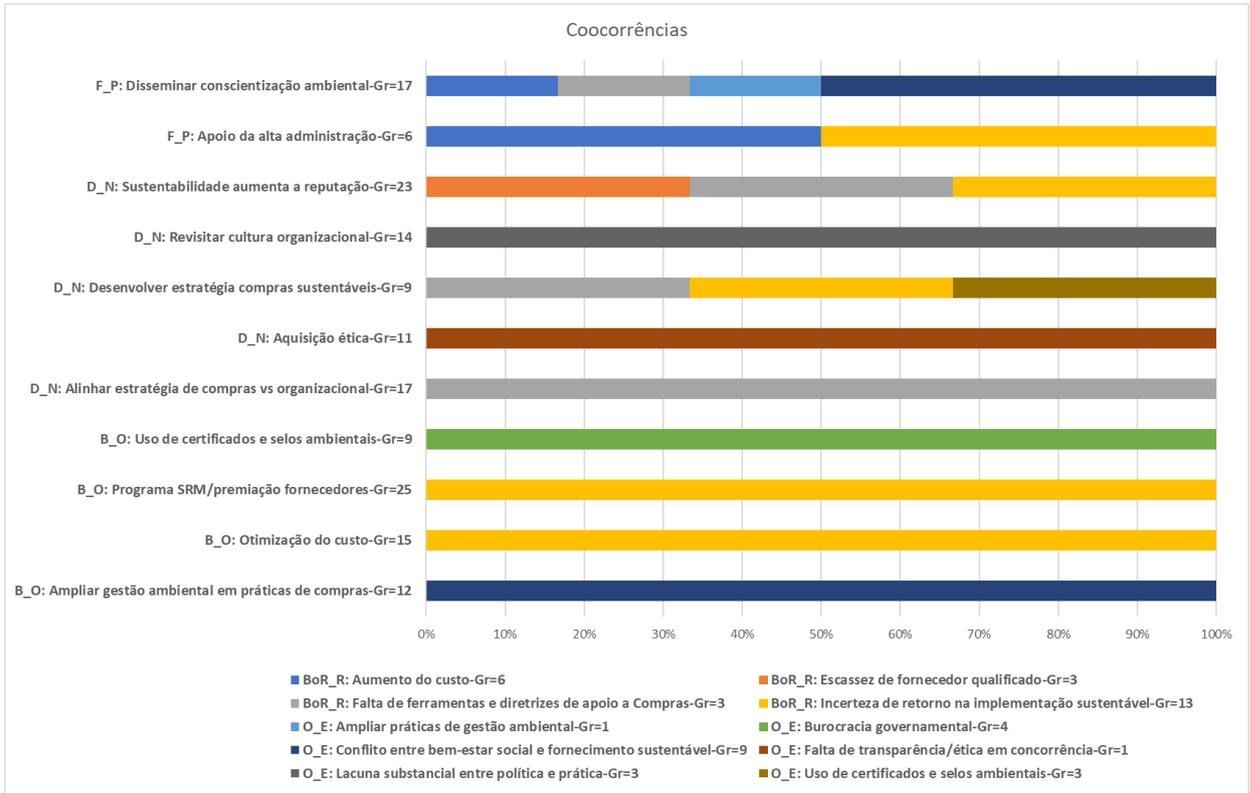
Dentro da categoria **oportunidades** surgiram 7 novos códigos: programa SRM/premiação fornecedores; otimização do custo; métricas de desempenho financeiro; alinhar estratégia de compras com a estratégia organizacional; estratégia segundo risco de fornecimento; sustentabilidade aumenta a reputação; aquisição ética e definir política exclusiva para compra indireta. Dentro da categoria **desafios**, surgiram outros 2 códigos: escassez de fornecedor qualificado e uso de certificados e selos ambientais. Os novos códigos advindos das entrevistas compuseram a totalidade das análises.

4.7 Análises das coocorrências e redes

A identificação da relação simétrica da codificação das redes ao longo do período ou trecho de análise, sustentados com a utilização do programa *Atlas.ti*, possibilitou apontar como as coocorrências, denotaram os códigos que foram citados simultaneamente. Esta análise permitiu identificar a correlação entre os assuntos citados.

Para realizar a análise das coocorrências, foi retirado do programa *Atlas.ti* um extrato que possibilitou identificar todas as citações que foram dispostas no programa, também possibilitou identificar, quando não houve a incidência de coocorrências e, neste caso, o código foi eliminado da análise, como demonstrado no gráfico 10 a seguir:

Gráfico 10 - Relação concreta de coocorrências.

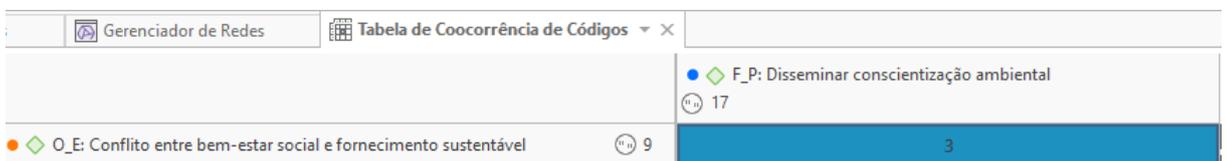


Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraído do programa *Atlas.ti*

O gráfico 10 mostra as relações concretas das coocorrências, sinalizando o momento em que as oportunidades também podem ser desafios. A identificação GR=# caracteriza o grau de densidade da fundamentação do código, ou seja, demonstra qual foi o número vezes em que as citações codificadas foram mencionadas por um mesmo código. Também é preciso relatar que são estas as relações concretas que irão alimentar as redes.

A maior concorrência, identificada na tabela de coocorrências dos códigos, foi ilustrada em figura, para melhor visualização das relações entre as oportunidades dentro de disseminar conscientização ambiental e desafios dentro de conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável, conforme evidenciado na figura 6 a seguir:

Figura 6 - Coocorrências disseminar conscientização ambiental.



Fonte: Extraído do programa *Atlas.ti*.

Essa coocorrência aconteceu na fala do entrevistado 3, quando estava comentando as oportunidades em estratégias de atuação exclusivas em compras indiretas, falou sobre como a sustentabilidade tem papel de fornecimento estratégico para a empresa. Explicou que a empresa é uma empresa cidadã e trata o fornecimento sustentável de modo amplo, englobando a parte de inclusão e diversidade, pois ao comprar de fornecedores pertencentes as minorias LGBTQI+, que está disseminando a conscientização ambiental. Ao mesmo tempo, paradoxalmente, os colaboradores podem exercer influência no processo de implementação da sustentabilidade tanto positiva, quanto negativa. Complementou dizendo sobre a importância de ter igualdade e auxílio sustentável para desenvolver e selecionar os fornecedores. Conforme evidenciado a seguir:

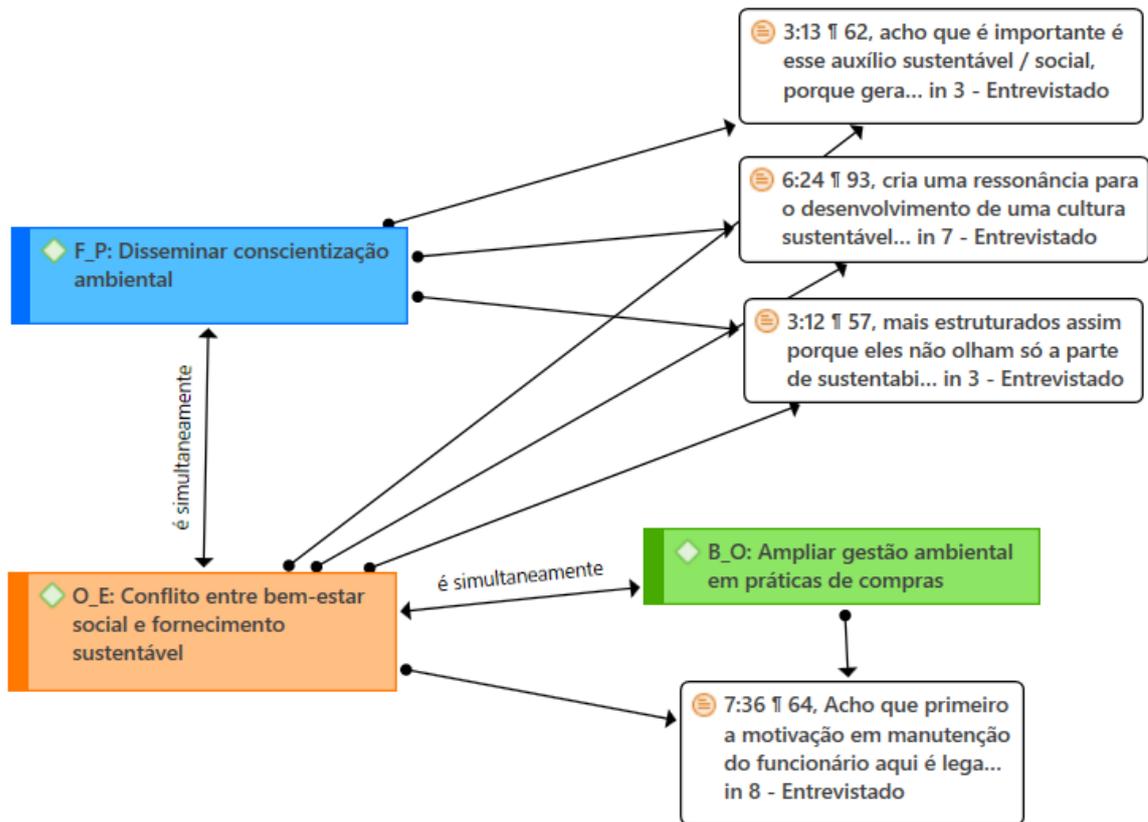
Empresas que são mais estruturadas não olham só a parte de sustentabilidade eles **olham também para a parte de inclusão e diversidade**, então um exemplo que é muito fomentado por lá é, conseguir trazer fornecedores dos quais sejam uma empresa cidadã, uma **empresa responsável**, uma empresa do qual a mulher seja dona, então é essas minorias LGBTQI+, **é muito bem comentado também se você ajuda essas empresas a se desenvolverem como fornecedores** e ainda mais se empresa tiver uma certificação ambiental, tal como ISO 14001 não é uma ISO 45000 isso é muito bem visto e até às vezes passa a ser o fornecedor selecionado quando você vai trocar e isso é super importante.

O entrevistado 3 também ressaltou a importância do bem-estar social como sendo uma oportunidade de desenvolvimento de fornecedores com reflexo para a sociedade.

Também acho que é importante é esse auxílio sustentável / social, porque geralmente as pessoas não passam pelas mesmas dificuldades e elas passam por dificuldades muito maiores. **Então até hoje se tem muito preconceito, tem muita exclusão deste tipo de pessoa, o que acho importante enfatizar e demonstrar que todo mundo é igual ainda mais do ponto de vista de contratação de fornecedor.**

Essa coocorrência, evidenciada na figura 7 em formato de diagrama de rede, para melhor visualização apareceu na entrevista 3, ao falar sobre o desafio em disseminar conscientização ambiental atrelado à oportunidade de ampliar gestão ambiental em práticas de compras sustentáveis:

Figura 7 - Coocorrência, diagrama de rede, disseminar conscientização ambiental



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraído do programa *Atlas.ti*.

Já na fala do entrevistado 7, citou que o desenvolvimento de uma cultura sustentável, beneficia não só o mercado, como o próprio fornecedor, pois cria uma ressonância (disseminar conhecimento) o bom desenvolvimento de uma cultura de fornecimento sustentável, protegendo a saúde e o crescimento da empresa.

Cria-se uma ressonância para o desenvolvimento de uma cultura sustentável que beneficia não só da empresa, mas também o fornecedor. E aí, então, o mercado como um todo pedem preceitos sustentáveis e eles no fim se sentem na obrigação de atender para não ficar a quem do concorrente.

O entrevistado 7, também destacou a importância do bem-estar social como sendo uma oportunidade de desenvolvimento de fornecedores, com reflexo para a sociedade e que a alta direção, bem como a função de compras possuem papel

importante em todo o processo de sustentabilidade e que precisam estar presentes do início ao fim do processo.

O entrevistado 8, trouxe um desafio que é simultaneamente uma oportunidade, ao falar da motivação da manutenção do funcionário com a implementação da sustentabilidade, porque ele vê valor ao praticar negociações que prezam pela gestão ambiental em práticas de compras e passa a entender a importância dessa prática refletida no crescimento da empresa.

Acho que primeiro a motivação em manutenção do funcionário aqui é legal, porque ele começa a ver valor no negócio e da importância ao ver que a empresa está crescendo pelo fechamento que ele fez lá atrás e que é sustentável.

A segunda coocorrência, ilustrada na figura 8 a seguir, apareceu na fala das entrevistas 3, 4 e 7, ao falarem sobre o desafio atrelado à incerteza de retorno na implementação sustentável com oportunidades em obter otimização do custo, em desenvolver estratégias de compras sustentáveis, em ter programa *Supplier Relationship Management-SRM*/premiação de fornecedores, se sustentabilidade aumenta a reputação da empresa e em obter apoio da alta administração, ao falar de estratégias para compras indiretas:

Figura 8 - Coocorrência incerteza de retorno na implementação sustentável.

	● B_O: Otimizaçã... 15	● B_O: Progra... 25	● D_N: Desenvol... 9	● D_N: Sustentabilidade au... 23	● F_P: Apoio d... 6
● BoR_R: Incerteza de retorno na implementação sustentável 13	1	1	1	1	1

Fonte: Extraído do programa *Atlas.ti*.

Ao mesmo tempo que é uma oportunidade ter o desenvolvimento de programa *Supplier Relationship Management-SRM*/premiação de fornecedores, é um desafio a incerteza de retorno na implementação sustentável quando se fala em ter uma estratégia de atuação exclusiva em compras indiretas que promova o desenvolvimento dos fornecedores em que a empresa tem alta dependência, como demonstrado pelo entrevistado 3.

Eles tinham uma política muito forte de *responsible sourcing* – traduzido pela autora como aquisição responsável, mas o que acontece é, como a empresa tem mais de 5000 itens nesta planta do Brasil, então o que o que acontece é

que tem muita coisa que tem restrição, pois só tem no meio da Amazônia, tem que falar com o índio para conseguir a colheita e, assim, têm várias coisas que eu nesse sentido, mas também tem suco de laranja, tem soja, tem coisas que a gente consegue, mas todos os itens são sustentáveis. Nesse sentido, elas são de origem vegetal, então isso preocupa muito para você saber como está a produção, o que aconteceu com a terra, se estão pagando o trabalhador rural, se estão colhendo na data. Por isso, monitoram desde da hora em que planta até a hora em que chega na fábrica.

O entrevistado 4 trouxe outro olhar quanto à participação da sustentabilidade na estratégia de compras indiretas, empregando processos ambientalmente sustentáveis, independente da incerteza de retorno, a empresa poderia otimizar o custo de outras maneiras ou utilizando energia convencional, mas a alta direção decidiu ir além e estar à frente de mercado.

Um outro exemplo, hoje nós estamos no Mercado Livre de energia, a empresa poderia até comprar energia convencional, mas, a partir deste ano, todas as nossas plantas produtivas já estão com energia incentivada, que são energia de fontes sustentáveis/renováveis, não de hidrelétrica. Essa foi uma decisão da empresa independente do preço, porque a energia incentivada é mais cara e independente do preço nós mudamos.

O entrevistado 4 trouxe ainda mais um ponto com relação à estratégia exclusiva para compras indiretas, que é a barreira do aumento do custo, quando se fala em implementar sustentabilidade, o que, por consequência, gera a incerteza de retornos, promovendo, muitas vezes, que a empresa precise arriscar para acompanhar a evolução do mercado.

Outra barreira é custo querendo ou não é mais caro e com indiretos nem sempre isso é bem visto. Porque às vezes na parte de diretos é diferente a pegada, mas em indiretos, custo é um ponto que também que a gente tem de levar em consideração.

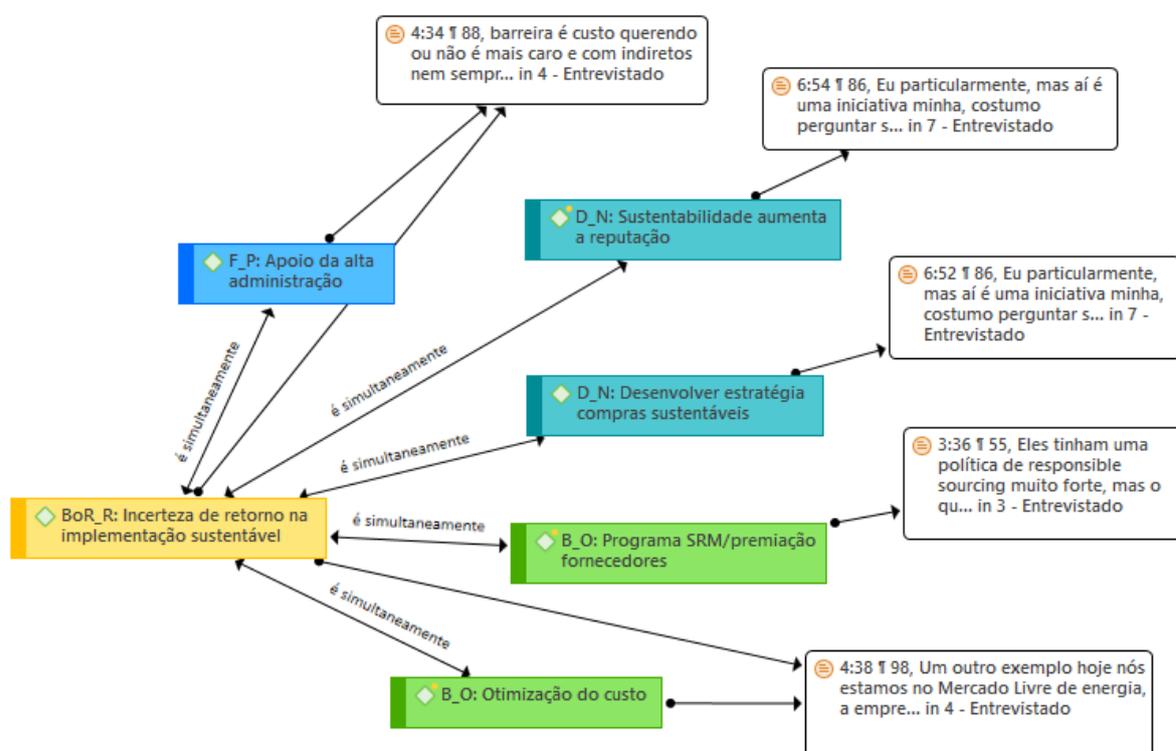
O entrevistado 7 apresentou um contraponto com relação a estratégia de compras indiretas quanto à barreira da incerteza de retorno na implementação de sustentabilidade, como sendo uma oportunidade de retorno vislumbrada e aumento significativo da reputação, podendo até mesmo ser utilizado como um quesito de desempate em momento de tomada de decisão para selecionar a contratação de um fornecedor parceiro para trabalhar.

A gente tem um programa ainda hoje embrionário sobre sustentabilidade, que está sendo melhor implementado na matriz da empresa, ainda como um teste para depois ser cascadeado. Particularmente, como sendo realmente uma

iniciativa própria, costumo perguntar aos fornecedores se possuem práticas de sustentabilidade, porque acho que em uma situação de dúvida na escolha entre um fornecedor e outro, esse pode ser um ponto de escolha, porque equiparei 2 fornecedores na final, se um tem outro não. Para mim, aquele que tem preceitos sustentáveis possui vantagem superior, porque, em verdade, não estão exatamente equiparados e um deles tem esse *Plus*. Entretanto, essa é uma prática minha e, normalmente, pergunto para entender o quanto as empresas estão engajadas realmente em colaborar com o todo.

Essa coocorrência, evidenciada na figura 9, em formato de diagrama de rede, para melhor visualização apareceu na entrevista 7, ao falar sobre o desafio da incerteza de retorno na implementação sustentável atrelado às oportunidades de apoio da alta direção, no aumento da reputação da empresa, no desenvolvimento de estratégias de compras atrelados a sustentabilidade, no programa de relacionamento/premiação aos fornecedores e na possibilidade de otimização do custo:

Figura 9 - Coocorrência, diagrama de rede, incerteza de retorno na implementação sustentável



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraído do programa *Atlas.ti*.

Em muitos casos, mesmo com alguma demora em aprovar a implementação de sustentabilidade, a alta direção acaba não percebendo o mesmo valor que o pessoal

da camada administrativa enxerga, por não participar efetivamente do dia a dia dos processos geridos pela função de compras. Pode até achar que está apoiando a implementação da sustentabilidade, pelo fato de liberar a compra do projeto de implementação sustentável, mas isso não é suficiente, pois o emprego dos preceitos sustentáveis vão resultar em algumas mudanças sensíveis por interferirem nas atividades das pessoas, o total apoio da liderança é fundamental, para disseminarem a cultura de sustentabilidade na empresa.

Algumas estratégias de desenvolvimento de fornecedores são, frequentemente, traduzidas em requisitos adicionais aos fornecedores. Estes vão além dos critérios clássicos de avaliação como qualidade, preço ou confiabilidade por Walker et al. (2012), também podem ir além das leis e regulamentos ambientais existentes. Listas de critérios potenciais foram propostas, por exemplo, por Handfield et al. (2009) para os aspectos ambientais. Walker et al. (2012) comentaram sobre barreiras para a gestão ambiental da cadeia de suprimentos. Eles distinguiram amplamente os fatores internos (organizacionais) e externos (regulamentares, clientes, concorrência, sociedade e fornecedores) e barreiras internas (custo, treinamento, falta de legitimidade) e externas (regulamentação, baixo comprometimento do fornecedor, setor específico).

Os relatos denotam que barreiras financeiras parecem ser um inibidor para compras sustentáveis, bem como, apontaram que a incerteza de retorno na implementação da sustentabilidade, mesmo a lista de barreiras não é muito extensa, referem-se também aos custos elevados, complexidade de coordenação e esforços relacionados à comunicação insuficiente ou ausente tanto na cadeia de suprimentos, como na disseminação da cultura sustentável nas empresas.

5 ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela competitividade e pela excelência nos processos de aquisições indiretas das organizações deve ser constante. A competição no mercado aumenta exponencialmente e o desafio é estar sempre à frente.

Este estudo fornece percepções sobre oportunidades estratégicas e sustentáveis e revela como diferentes visões correspondem às ações tomadas de decisões da função de compras. Além disso, foram destacados oportunidades de desenvolvimento estratégico e sustentável, além de fatores sobre barreiras enfrentadas pelas empresas.

5.1 Comparação entre as entrevistas e revisão sistemática da literatura

Através da revisão sistemática da literatura – RSL, como fonte de dados secundários, levantaram-se oportunidades e desafios em compras indiretas estratégicas e sustentáveis. Através das entrevistas com 8 especialistas em compras, foram encontrado os dados primários quanto à pesquisa, limitados às experiências profissionais dos entrevistados no Brasil.

Quando comparado à codificação feita na RSL, foram encontrados um total de 94 códigos, sendo divididos em 52 oportunidades e 42 desafios na RSL. O auxílio do programa *Atlas.ti* para interpretar as entrevistas, trouxeram 301 codificações para a categoria de oportunidades e 47 para a categoria de desafios, resultando em um total de 348 codificações.

A distribuição dos códigos, possibilitou identificar quais códigos mais se destacaram nas entrevistas, deixando evidente quais as principais oportunidades e quais os maiores desafios enfrentados em compras indiretas a partir da experiência dos entrevistados.

O formato de categorização, considerando a mesma base de códigos, levando em consideração os dados advindos da RSL e os dados primários obtidos nas entrevistas, a partir desta análise, classificou-se as principais **oportunidades** em compras indiretas estratégicas e sustentáveis associados aos **direcionadores de negócio, benefícios operacionais e facilitadores de processo** respectivamente. Demonstrou-se também os maiores **desafios** encontrados, sendo estes, **obstáculos estratégicos e barreiras ou restrições de recursos**.

A analogia comparativas de oportunidades e desafio tem o propósito de estabelecer uma comparação dos códigos encontrados da RSL, solicitando que os 8 profissionais especialistas respondessem, por meio das perguntas de entrevista com roteiro semiestruturado, possibilitando encontrar conexão com às mesmas categorias de análise e códigos utilizados na RSL. Essa análise utilizou como base 31 artigos advindo da RSL e com entrevistas de 8 profissionais, atuantes no mercado brasileiro, que possuem grande experiência de profissional e colaboram respondendo as questões de pesquisa.

A tabela 8 deve ser interpretada, ponderando que a coluna do lado esquerdo contém as citações das entrevistas, demonstram as principais práticas de compras indiretas sob a opinião dos especialistas; representando a quantidade de vezes que os entrevistados citaram tais códigos (como sendo os mais relevantes) e, para aqueles que se encontram com a quantidade zero, não quer dizer que não existem, mas nessa classificação, apenas não os consideraram, sendo assim, foram identificados como zero, possibilitando que todos os códigos fossem identificados, a fim de serem comparados com o resultado encontrado na coluna da RSL, ambos os códigos estão identificados como um asterisco (*) para dedutivos e com dois asteriscos (**) para indutivo.

Tabela 8 - Comparação da codificação das Oportunidades entre Entrevistas e RSL

Categorias	Sub Categorias	Códigos	* Dedutivo ** Indutivo	RSL		Entrevistas	
				qte Artigos	%	qte citações	%
OPORTUNIDADES	1) Direcionadores de negócio (D_N)			26		123	
	1.11	Estratégia segundo risco de fornecimento	**			26	21%
	1.10	Sustentabilidade aumenta a reputação	**			23	19%
	1.5	Alinhar estratégia de compras vs organizacional	*	3	2%	17	14%
	1.3	Revisitar cultura organizacional	*	1	1%	14	11%
	1.9	Aquisição ética	**			11	9%
	1.2	Desenvolver estratégia compras sustentáveis	*	3	2%	9	7%
	1.4	Desenvolver estratégias de atuação organizacional	*	4	3%	8	7%
	1.6	Contribuir positivamente na tomada de decisão	*	2	2%	6	5%
	1.1	Adotar critérios de performance ambiental	*	11	9%	3	2%
	1.7	Aumenta autonomia de compras	*	1	1%	3	2%
	1.8	Aumenta visibilidade de compras	*	1	1%	3	2%
	2) Benefícios operacionais (B_O)			18		142	
	2.1	Melhorar relacionamento com fornecedor sustentável	*	3	2%	27	19%
	2.8	Programa SRM/premiação fornecedores	**			25	18%
	2.6	Integração interdepartamental com objetivo funcional	*	1	1%	19	13%
	2.10	Otimização do custo	**		0%	15	11%
	2.3	Inovação com implementação sustentável	*	2	1%	14	10%
	2.2	Ampliar gestão ambiental em práticas de compras	*	2	1%	12	8%
	2.5	Melhorar práticas de compras em concorrências	*	8	6%	11	8%
	2.9	Métricas de desempenho financeiro	**			10	7%
	2.4	Uso de certificados e selos ambientais	*	1	1%	9	6%
	2.7	Inércia organizacional	*	1	1%	0	0%
	3) Facilitadores de processo (F_P)			8		36	
	3.1	Disseminar conscientização ambiental	*	3	8%	17	47%
	3.5	Definir política exclusiva para compra indireta	**		0%	13	36%
	3.4	Apoio da alta administração	*	4	11%	6	17%
	3.2	Compras tem papel influenciador sustentável	*	1	3%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autora

Essa classificação possibilitou verificar que a maior **oportunidade** para compras indiretas está relacionada à subcategoria **direcionadores de negócio** e à aplicação do código **estratégia segundo risco de fornecimento**, tópico indutivo, não integrante do referencial teórico e advindo das questões de pesquisa, sendo apontado por 5 entrevistados e representando 21%.

O entrevistado 7 ressaltou essa importância em sua fala, como sendo uma estratégia para entender o portfólio de compras, o gasto e conhecer os fornecedores, para poder determinar em uma matriz qual o possível risco eminente:

Resumindo a questão de estratégia mesmo para compras indiretas, primeiro seria conhecer o que temos, qual é o gasto da empresa, quais são os

principais fornecedores, quais são os de maior risco, quais são de menor risco – fazer uma matriz de risco e enfim eu acho que faria primeiro esse desenho.

O entrevistado 8 elucidou a importância de mitigar o risco do fornecimento com a estratégia de ter a abertura dos custos e com isso conhecer os possíveis riscos em uma categoria de compra de indiretos:

Acho que se pode englobar tudo o que quer realmente obter com seu parceiro. Então, pode-se ter o custo aberto, com isso, entender seu custo, e mitigar o risco, pois não quer que nem o fornecedor nem a empresa tenha prejuízos para não quebrarem, o que então não seria sustentável.

Outras **oportunidades** apresentadas e que estão interligadas foram **melhorar o relacionamento com fornecedor sustentável** com 19% de frequência e como um código indutivo ter **programa SRM/premiação de fornecedores** com 18% de frequência nas citações dos entrevistados, dentro da subcategoria **benefícios operacionais**.

Estratégias eficazes promovem melhores negócios, a partir da colaboração ao compartilhar o desenvolvimento mútuo de fornecedores, conforme citou o entrevistado 2, através do desenvolvimento de fornecedores menores, gerando riqueza de maneira sustentável e aumentando o desempenho da empresa. Sendo assim, as empresas passam a compreender, de uma maneira mais ampla, a importância de desenvolver o fornecedores, podendo prever situações de risco e direcionar melhor o avanço dos seus negócios.

O compartilhamento de práticas sustentáveis, disseminando boas práticas e desenvolvimento mútuo de fornecedores menores geram efeitos positivos e, a partir deste, entendo que possa aumentar o desempenho da empresa.

O entrevistado 3 complementou que buscar entender a necessidade do fornecedor e compartilhar responsabilidades na prestação de serviços, pode colaborar tanto com o fornecedor como com a própria empresa.

Ao buscar entender do fornecedor e compartilhar a responsabilidade da prestação de serviço com ele, e sempre verificar o que o mercado está fazendo para poder de repente trabalhar junto para tentar melhorar a qualidade do serviço.

O entrevistado 4 trouxe a questão de ter negócios éticos que promovam benefícios positivos, ao colaborar no desenvolvimento dos fornecedores na causa sustentável, para que todos possam ajudar a pensar em prol da preservação do o meio ambiente.

Então, como o processo de desenvolvimento do fornecedor bem estruturado, a empresa também promoverá negócios de maneira ética, terá a parte financeira equilibrada, proporcionando trabalhar de diversas formas que irão contribuir com a sociedade, sendo assim, também promoverá programas que ajudarão a sociedade.

Já o entrevistado 3 abordou a importância do programa de premiação do fornecedor como reconhecimento dos serviços prestados. Essa é uma oportunidade já bem conhecida pelas empresas para a compra de itens produtivos, no entanto para compras de itens que não estão interligados à produção, é onde essa oportunidade pode ser melhor explorada. Cabe a função de compras identificar a necessidade de cada fornecedor. A comparação entre as entrevistas e a RSL mostra que a importância e a necessidade mudam e de acordo com a RSL esse não foi um tema com grande relevância, mas o mercado enxerga o tema do bom relacionamento com os fornecedores como sendo de alta importância, conforme relato abaixo:

Na empresa que trabalho, não vejo nenhum tipo de diferença na contratação de serviços com empresas menores. Por exemplo, se eu contratar alguma empresa para comprar projetos de *facilities*, e esta empresa que prestava o serviço de construção civil, era uma empresa normal e não propriamente classificada como é uma empresa cidadã. A empresa cidadã contratada prestava o serviço tão bem quanto uma empresa regular. Essa foi uma estratégia bem legal que vivi e acho que isso é uma ação que faria diferença no desenvolvimento de parceria com fornecedores em prol da sustentabilidade.

O entrevistado 6 abordou a questão do como poderia ser praticado o programa de relacionamento e desenvolvimento de fornecedores em sua visão:

O programa de relacionamento de fornecedores poderia ser feito através de uma espécie de um programa de excelência inverso, em que se fala não somente em criar métricas extremamente factíveis para os fornecedores, mas em que eles pudessem de fato, serem avaliados por isso constantemente e por todos os participantes. Então, todos avaliariam e existiria uma espécie de uma premiação com um ranking demonstrando as melhores práticas e as notas mais altas, como se estivessem mostrando o atingimento da métrica e com o nome de programa de excelência, porque se está buscando a excelência e o desempenho sustentável entre todos eles.

Nesse mesmo sentido em que a necessidade de mercado adapta-se, para suprir os clientes, os fornecedores também adaptam-se para atender essas novas exigências de cultura, implementando processos mais sustentáveis.

O maior **desafio** apontado pelos especialistas entrevistados foi com relação sub categoria de **barreiras ou restrições de recursos** com 50% das citações sob código de **incerteza de retornos na implementação sustentável**, seguido pela sub categoria de **obstáculos estratégicos**, que recebeu 43% das citações, sob o código de **conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável**.

Tabela 9 - Comparação da codificação dos Desafios entre Entrevistas e RSL

Categorias	Sub Categorias	Códigos	* Dedutivo ** Indutivo	RSL		Entrevistas	
				qte Artigos	%	qte citações	%
DESAFIOS	4) Obstáculos estratégicos (O_E)			24		21	
	4.5	Conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável	*	1	4%	9	43%
	4.4	Burocracia governamental	*	3	13%	4	19%
	4.1	Lacuna substancial entre política e prática	*	6	25%	3	14%
	4.9	Uso de certificados e selos ambientais	**		0%	3	14%
	4.2	Ampliar práticas de gestão ambiental	*	4	17%	1	5%
	4.7	Falta de transparência/ética em concorrência	*	3	13%	1	5%
	4.3	Aumento da complexidade da aquisição	*	4	17%	0	0%
	4.6	Pouca maturidade na implantação de sustentabilidade	*	1	4%	0	0%
	4.8	Unificar estratégias de operações de compras	*	2	8%	0	0%
	5) Barreiras ou restrições de recursos (BoR_R)			18		26	
	5.1	Incerteza de retornos na implementação sustentável	*	4	22%	13	50%
	5.6	Aumento do custo	*	3	17%	6	23%
	5.5	Falta de ferramentas e diretrizes de apoio a Compras	*	5	28%	3	12%
	5.7	Escassez de fornecedor qualificado	**		0%	3	12%
	5.2	Formação de clusters por fornecedor	*	2	11%	1	4%
	5.3	Conflitos entre metas de sustentáveis ou lucro	*	2	11%	0	0%
	5.4	Dificuldade operacional sustentável	*	2	11%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autora

O entrevistado 5, comentou sobre o excesso de burocracias governamentais, que provocam a elevação do tempo na implementação da sustentabilidade e que também a cultura exploratória do país colabora com o retardo no avanço dos processos para o emprego de fornecimento sustentável:

As principais barreiras que vejo são, principalmente governamental com relação à legislação - burocracia e tempo para implementação - cultura do país de exploração - princípios e valores.

Em decorrência disso, como apontado pelo entrevistado 7, mesmo com a incerteza de retorno, a exigência do mercado de promover cultura sustentável, cria uma obrigação de evolução para não perderem para empresas concorrentes:

Mesmo com a incerteza de retorno à exigência do mercado, cria-se uma ressonância para o desenvolvimento de uma cultura sustentável que não é só da empresa, mas também do fornecedor. É aí, então, o mercado como um todo pedem e eles no fim se sentem na obrigação de atender para não ficar a quem do concorrente. Acho que quando a causa é urgente e acredito que essa seja uma, às vezes, você é obrigado ou tem que obrigar as empresas a se engajarem.

Uma outra barreira apresentada pelo entrevistado 4, foi com relação ao aumento de custo gerado para a manutenção de um programa de sustentabilidade na empresa:

O custo é uma barreira significativa, querendo ou não é mais caro obter serviços da categoria de compra de indiretos de uma empresa com preceitos sustentáveis e nessa categoria nem sempre isso é bem visto e esse é um ponto que também deve ser levado em consideração na contratação.

Sendo que por causa desses elementos, o mercado fornecedor fica com a obrigação de atender, para não darem um passo para traz e ficarem a quem da concorrência até virar uma cadeia onde a barreira é, simultaneamente, uma oportunidade, cuja situação acaba girando para evitarem prejuízos perdendo venda por falta do emprego da sustentabilidade.

Quando fala-se do desafio de conflito entre o bem-estar social e fornecimento sustentável, fala-se também da oportunidade de amplitude de ações que a sustentabilidade pode gerar, que é a parte de promover a inclusão e a diversidade ao contratar de empresas enquadradas no regime de empresa cidadã. Além disso, fala-se da importância do auxílio social, que ajuda no crescimento da sociedade, como muito bem citado pelo entrevistado 3:

A importância da sustentabilidade é não olhar só a parte de sustentável, mas, sim, olhar também para a parte de inclusão e diversidade, e trago aqui um exemplo que é muito fomentado pela empresa, que é você conseguir trazer fornecedores dos quais sejam uma empresa cidadã e acho que a importância desse auxílio social/sustentável, é porque, geralmente as pessoas não passam pelas mesmas dificuldades que nos, elas passam por dificuldades muito maiores. Então, até hoje se tem muito preconceito, tem muita exclusão deste tipo de pessoa, o que acho importante enfatizar e demonstrar que todo mundo é igual ainda mais do ponto de vista de contratação de fornecedor.

Com base nessa pesquisa, pode-se dizer que o papel da função de compras é de provedor de solução, ou empresa responsável por implementar a sustentabilidade, que é hoje em dia essencial para o sucesso e evolução, ou às diversas barreiras apresentadas que podem ser simultaneamente oportunidades de superação através do entendimento da necessidade, desenvolvimento do fornecedor para atender e empregar a solução mais adequada na prestação do serviço, contanto com o engajamento de toda a alta liderança das empresas, bem como, promovendo a disseminação do conhecimento para promover a mudança de cultura. Se a alta direção entende a real necessidade, cabe a ela apoiar com mais força e investir com ações em prol da elevação da reputação da empresa.

5.2 Principais resultados destacados da pesquisa em campo

As principais oportunidades destacadas, estão relacionadas à preocupação que a função de compras possui em estabelecer planejamento estratégico segundo o risco de fornecimento de categoria da compra, com intuito de mitigar risco para tomar uma decisão e até mesmo para apresentar aos investidores a recomendação de escolha do fornecedor.

Uma outra oportunidade largamente destacada foi com relação à questão que sustentabilidade aumenta a reputação da empresa e os resultados mostram que as empresas estão bem cientes do significado das questões de implementar compras sustentáveis, bem como de sua relevância interna e social. Cabe a função de compras identificar essas oportunidades e atuar para superar barreiras.

A prática de compra sustentável é uma oportunidade, entretanto é simultaneamente classificada como uma barreira preocupante, pois aponta incertezas de retorno para as estratégias gerais das empresas, bem como, aponta a possibilidade de conflito entre bem-estar social e fornecimento sustentável. Em termos de ações estratégicas, as atividades de otimização de custos, melhora no relacionamento com fornecedor sustentável e disseminar conscientização ambiental, foram avaliadas mais positivamente como oportunidades de integrar sustentabilidade a compras indiretas.

Curiosamente, os códigos de barreiras clássicas relacionadas à sustentabilidade, como dificuldades como burocracia governamental, escassez de fornecedor qualificado, uso de certificados e selos ambientais, foram classificados

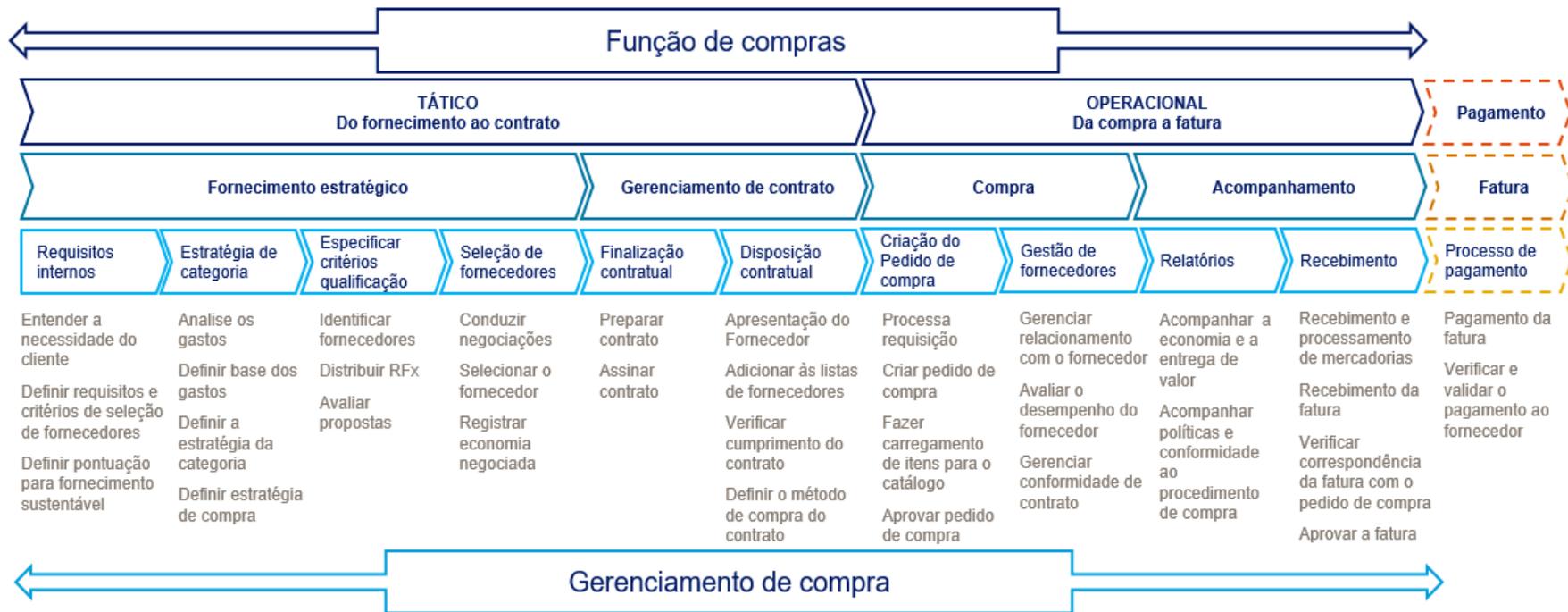
como menos preocupantes. Isso pode indicar uma desconfiança oculta nestes códigos, o que foi mencionado pela maioria dos entrevistados no estudo qualitativo.

5.3 Cadeia de valor da atividades relacionadas à aquisições indiretas

O processo em termos gerais mostrado na figura 10, demonstra o que entender a necessidade do cliente interno e determinar os requisitos técnicos da compra é a etapa inicial, a partir deste ponto é avaliado em qual categoria a compra pertence para definir a estratégia de compra, caminhando para a procura de um fornecedor adequado. Frequentemente, vários fornecedores possíveis são identificados e negociações são realizadas para obter uma redução de preço e um contrato melhores termos e condições. Quando os contratos são assinados, a parte mais tática do processo é concluída e os pedidos podem ser colocados e gerenciados. Contudo, as diversas etapas e processos podem variar, por exemplo, ao comprar para um projeto técnico ou um serviço em comparação com um produto padronizado.

A figura 10, apresenta algumas contribuições que podem demonstrar o fluxo de compras desde transacional ao estratégico e que pode-se contribuir para a vantagem competitiva de uma empresa como mencionado por (LUZZINI & RONCHI, 2016).

Figura 10 - Modelo conceitual de processo da estrutura da cadeia de valor das atividades relacionadas à aquisições



Fonte: Adaptado pela autora de Weele (2009).

Ulrich e Ruecker (2017) corroboraram com o ponto de vista anterior quando escreve que tradicionalmente, o processo de compra consiste em uma série de decisões intimamente relacionadas. Além do processamento operacional de pedidos, nos processos de estratégicos de compra, um grande número de fatores deve ser levado em consideração. O objetivo mais importante é sempre obter os melhores resultados no que diz respeito à gestão de fornecimento, o que significa a aquisição dos produtos certos, nas quantidades certas, no momento certo, no local certo e ao preço certo.

5.4 Contribuição à prática sustentável na função de compras indiretas

Pelo fato da sustentabilidade permear, cada vez mais, no ambiente corporativo privado, é um fato também que frequentemente que as empresas passem a demandar de seus fornecedores, atitudes e compromissos com a sustentabilidade, para não somente exigirem produtos ou serviços mais sustentáveis.

Atualmente, muitas empresas possuem programas de compras sustentáveis implementados, e suas ações chegam aos pequenos negócios, exigindo, muitas vezes, que seus fornecedores façam parte que lhes cabem nesse processo. Afinal, as compras sustentáveis são compras que possuem impactos ambientais, sociais e econômicos mais positivos possíveis durante todo o ciclo de vida do produto e procuraram diminuir impactos negativos e maximizar positivos do produto, considerando impactos não apenas no uso, mas em todo ciclo vida, desde a extração das matérias primas para produção até o destino final (ISO 20400, 2017). Também deve-se considerar o funcionamento dos fornecedores ao longo de toda a cadeia de fornecimento, ou seja, deve-se incluir os fornecedores dos fornecedores, e assim sucessivamente.

As compras de uma empresa, sendo, de quem se compra, como se usa os bens e serviços comprados, possuem influência em todo o processo, desde o desempenho do fornecedor, do bem-estar dos funcionários até a reputação da empresa no mercado. Por esta razão, a função de compra de uma empresa pode desempenhar um papel de grande importância na responsabilidade social e ajudar a integrá-lo a cadeia de valor da empresa. Confirmando os estudos feitos por Monzoni, et al. (2019), essa pesquisa também evidenciou que o processo de decisão de compra de uma

empresa pode afetar não somente a própria empresa, mas também o meio ambiente e a sociedade.

Corroborando Monzoni, et al. (2019), a compra dentro dos preceitos sustentáveis precisa pertencer a um processo de tomada de decisão da empresa, para que seja executada de modo que atenda às necessidades da empresa com relação a compra de bens e serviços de maneira benéfica para a sociedade como um todo, reduzindo impacto ambiental, garantindo condições dignas de trabalho, utilizando fornecedores preocupados com o meio ambiente e colaborando com questões sociais, como a desigualdade e a pobreza.

A partir da implementação dos preceitos sustentáveis, a empresa contribuirá positivamente para a sociedade e para a economia ao realizar compras sustentáveis, ao desenvolver os fornecedores e incentivar outras partes interessadas a fazerem o mesmo (ANDRADE, et al., 2020).

Caso a empresa opte por implementar a norma ISO 20400, colaborará para que a empresa possa a reduzir impactos ao meio ambiente e gerenciar as relações com fornecedores, ao mesmo tempo em que irá harmonizar custos de longo prazo e melhorará o desempenho de sua compra, propiciando vantagem competitiva. Também poderá notar melhora na comunicação entre os contratados e demais partes interessadas, além de gerar harmonização da função de compra na melhora das relações com os fornecedores e promovendo redução de riscos na cadeia de suprimentos, além disso, a ISO 20400 é percebida como ferramenta auxiliar para melhorar produtividade, otimizar custos e estimular a inovação no mercado.

A questão da sustentabilidade em empresas organizações envolve além dos produtos e serviços, engloba processos como um todo. Por esse fato, a partir dos diversos aspectos relacionados com atividades sustentáveis, podem ser consideradas atividades de compras e da cadeia de fornecimento, que alimentam os processos e possibilitam a produção de bens e o fornecimento de serviços. Cerca de 40 a 80 % da receita de uma empresa é despendida nas suas cadeias de fornecimento (ANDRADE, et al., 2020).

Denota-se que as decisões de compra de uma empresa, além de estarem diretamente relacionadas com o desempenho financeiro, também refletem no fornecimento e impactam o meio ambiente e a sociedade na qual os fornecedores estão inseridos. Sendo assim, a função de compras é claramente um dos processos

chave para a sustentabilidade de uma organização, portanto destaca-se importância dos preceitos de compras sustentáveis.

A alta direção, bem como a função de compras, possuem papel importante em todo o processo de sustentabilidade, precisa estar presente, do início ao fim, e demonstrar para toda a empresa os benefícios a serem alcançados com a implantação e disseminação dos preceitos de aquisição sustentável.

A estratégia de sustentabilidade em compras indiretas, como verificado, pode sim trazer benefícios ao atuar de forma colaborativa entre empresas e desenvolvimento de fornecedores e, pode também alavancar negócios, possibilitando melhora da reputação da empresa tomada.

Como discutido no referencial teórico, a compra passou a ter a aplicação de estratégias colaborativas e aumentou o foco em práticas de sustentabilidade por (SPILLER, REINECKE, UNGERMAN, & TEIXEIRA, 2014) e (BAILY, FARMER, CROCKER, JESSOP, & JONES, 2015).

A contribuição prática desse estudo revela um quadro de atitudes integradoras de sustentabilidade à função de compras. Este estudo também corrobora do ponto de vista teórico com ações capazes de desenvolver sustentabilidade, com o objetivo de ter uma implementação exitosa de iniciativa de compras sustentáveis em uma empresa e que pode envolver três níveis de ação: Fundamentos estratégicos, direcionadores de negócio e facilitadores de processos.

No nível dos direcionadores estratégicos, age-se para conectar a iniciativa com as políticas e estratégias da empresa, em particular as de sustentabilidade. No nível de fundamentos de negócio, trata-se de agir para integrar a sustentabilidade na gestão da função de compras da empresa, assegurando-se que as condições necessárias estarão disponíveis. Finalmente, no nível de facilitadores de processo, disseminando os aspectos de conscientização ambiental, engajando a alta liderança e capacitando time de compradores nas práticas sustentáveis aos processos da função de compras estabelecido. A figura 11 a seguir apresenta o encadeamento desses níveis:

Figura 11 - Estrutura conceitual das atividades relacionadas à integração de aquisições sustentáveis.



Fonte: Elaborado pela autora.

É importante também identificar e tratar aspectos do próprio processo da função de compras que possam afetar o alcance dos objetivos de sustentabilidade, como condições ou entraves à participação. Nesse nível operacional, deve-se ter a visão do conjunto do processo de compras, desde a identificação das necessidades, o planejamento da aquisição, a inclusão dos aspectos de sustentabilidade nos requisitos e especificações de compra, que aplicam-se tanto ao produto, como insumo ou para o serviço, quanto ao fornecedor, bem como no processo de seleção e qualificação do fornecedor, na gestão do relacionamento com o fornecedor até o recebimento da compra.

6 CONCLUSÃO

O problema de pesquisa a ser resolvido relacionava-se à seguinte questão: “Identificar quais oportunidades e os desafios estratégicos e sustentáveis para as compras indiretas?”.

Com essa questão, pode-se observar que os resultados dessa dissertação reforçaram a importância crescente da função de compras no universo corporativo e seu papel é imprescindível para a entrega de valor sobre as visões de compras indiretas estratégicas e sustentáveis, que é capaz de gerar economias e eficiência para toda a cadeia de suprimentos.

Para chegar a uma resposta da forma mais eficiente a partir da pergunta de pesquisa, teve-se como objetivo principal identificar se existem oportunidades e desafios a partir estratégicos e sustentáveis, foi possível verificar as principais oportunidades e os principais desafios de compras indiretas estratégicas e sustentáveis. As perguntas secundárias definidas auxiliaram para a conclusão final dos objetivos específicos deste estudo.

Desse modo, referindo-se aos objetivos específicos: i) mapeou-se progresso da literatura acadêmica sobre a evolução da função de compras; ii) identificou-se oportunidades potenciais relacionadas às práticas estratégicas em compras indiretas através da revisão sistemática da literatura; iii) identificou-se como as práticas de compras sustentáveis estão sendo adotadas em compras indiretas; iv) apontou-se os desafios enfrentados para a realização de compras indiretas e sustentáveis.

Pode-se considerar que os objetivos dessa pesquisa foram atendidos, de acordo com o que foi percorrido e evidenciado ao longo do estudo, sendo possível identificar que existem oportunidades, assim como, desafios estratégicos e sustentáveis em compras indiretas. Tanto as oportunidades quanto os desafios podem variar de empresa para empresa, mas acabam tendo seu valor sobressaindo de algum modo na organização.

Ao integrar sustentabilidade em compras e ter que visitar muitas áreas da organização, pois trata-se de implementar um projeto robusto, que envolve as principais áreas da organização que possuem interface com fornecedores, podendo ser estes pertencentes as seguintes áreas: requisitantes, jurídico, produção, logística, relações públicas, financeira, recursos humanos entre outras.

Nessa conjuntura, pode-se compreender que implementar compras sustentáveis é um processo que deve-se ser bem elaborado o qual precisa ser implementado desde os níveis estratégico e gerencial até o operacional da empresa. Logo, para a implementar compras sustentáveis, é fundamental que a empresa revise suas estratégias internas e de compras para não incorrer no erro de demandar melhorias dos fornecedores sem conseguir capturar estas melhorias através de suas compras.

A partir das obras lidas sobre o tema, a implementação de compras sustentáveis tende a acontecer por meio da combinação de fatores, tais como, a revisão de processos existentes para que integrem os aspectos de sustentabilidade e, possivelmente, será demandado a criação de novos processos quando e onde forem necessários.

Ao enfrentar os desafios de integrar sustentabilidade em uma organização, a área de compras provavelmente é uma das áreas em que mais facilmente pode elaborar o estudo de caso para implementar sustentabilidade, partindo dos benefícios atrelados a gestão de risco na cadeia (MONZONI, et al., 2019).

Desse modo, compras sustentáveis perfazem a área de compras mais estratégica e mais relevante ao negócio, e atuando como ferramenta fundamental para que a empresa possa cumprir sua missão e gerar valor aos investidores (MONZONI, et al., 2019).

Do ponto de vista prático, esta pesquisa contribui com sinalizações acerca de práticas a serem adotadas em compras sustentáveis que apresentam-se como uma oportunidade de prover ao negócio um cenário com impactos positivos, em que ganha a empresa, ganha a cadeia de fornecimento e ganha a sociedade.

espera-se que esta pesquisa contribua para o conhecimento acadêmico agregando ao resultado da pesquisa realizada através da revisão sistemática da literatura e, também, pelo depoimentos dos especialistas, de tal maneira que possibilitou chegar a um conteúdo acadêmico e sugerido para integrar compras indiretas à sustentabilidade e, com algumas indicações, às empresas que possuam interesses estratégicos em integrar compras sustentáveis em sua organização.

Para estudos futuros, recomenda-se uma exploração da elaboração de estratégias de compras de forma análoga em demais cenários com a exploração da influência de fatores externos em estratégias de aquisição merece aprofundamento em estudos acadêmicos e no ambiente empresarial de modo a serem integrados de maneira estruturada. Por último, outro ponto sugerido para estudos futuros é a análise

de riscos de fornecimento em contratações e formas de mitigação dos mesmos. Esse tema é de alta relevância para diversas realidades empresariais e o planejamento e a antecipação devida da compra pode ser uma estratégia eficaz para amenizar riscos e possíveis decorrências destes.

Contudo, espera-se que este estudo seja capaz de inspirar e orientar gestores de compras na elaboração de estratégias de integração de sustentabilidade com vistas à melhoria da performance e dos recursos empresariais.

7 REFERÊNCIAS

- Ahsan, A., & Rahman, S. (May de 2017). Green public procurement implementation challenges in Australian public healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, p. 17.
- Ali, S., Kaur, R., & Filiz, A. (December de 2020). Measuring carbon performance for sustainable green supply chain practices: a developing country scenario. *Central European Journal of Operations Research*, p. 28.
- Andrade, R. B., Silva, T. B., Abijaodi, C. E., Guimarães, M. M., Trivellato, F. A., Rocha, H. J., . . . Ramacciotti, R. E. (12 de 2020). Cartilha ABNT NBR ISO 20400 - Compras Sustentáveis. *Confederação Nacional da Indústria - CNI*, p. 48.
- Bag, S. (3rd de July de 2012). World Class Procurement Practices and Its Impact on Firm Performance: A Selected Case Study of an Indian Manufacturing Firm. *Journal of Supply Chain Management Systems*, pp. 27-40.
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. (2015). *Procurement Principles and Management* (11th ed.). London: Pearson.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (2005). *Purchasing Principles and Management* (9th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Terceira ed.). São Paulo: Edições 70.
- Booth, C. (2010). *Strategic Procurement: Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bozarth, C., & Handfield, R. (2008). *Introduction to operations and supply chain management* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Cavinato, J. L., & Kauffman, R. G. (2000). *The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional* (Sixth Edition ed.). Arizona: The McGraw-Hill Companies.

- Cornelius du Preez, H., & Folinas, D. (September de 2019). Procurement's contribution to the strategic alignment of an organisation: findings from an empirical research study. *Supply Chain Forum: International Journal*, p. 10.
- Cox, A., Chicksand, D., Ireland, P., & Davies, T. (5 de 2005). Sourcing Indirect Spend: A Survey of Current Internal and External Strategies for Non-Revenue-Generating Goods and Services. *The Journal of Supply Chain Management*, pp. 39-51. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04102004.x>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3º ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dey, K., Roy, S., & Saha, S. (April de 2019). The impact of strategic inventory and procurement strategies on green product design in a two-period supply chain. *International Journal of Production Research*, p. 34.
- Dobler, D. W., & Burt, D. N. (1996). *Purchasing and Supply Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ghadge, A., Kidd, E., & Bhattacharjee, A. (February de 2019). Sustainable procurement performance of large enterprises across supply chain tiers and geographic regions. *International Journal of Production Research*, pp. 764-779.
- Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2009). *Sourcing and Supply Chain Management* (4th ed.). North Caroline: South Western Cengage Learning.
- Hauschildt, V., & Schulze-Ehlers, B. (2014). An Empirical Investigation into the Adoption of Green Procurement Practices in the German Food Service Industry. *International Food & Agribusiness Management Review*, p. 32.
- ISO 20400. (2017). *Organização Internacional de Normalização*. ISOfocus.
- Israel, D. (6 de 11 de 2019). Trends in the Study of Indir ends in the Study of Indirect Procurement. *Western Michigan University – Lee Honors College Thesis*, pp. 1-28.

- Israel, D., & Curkovic, S. (21 de April de 2020). Indirect Procurement: A Literature Review and Study of Trends. *American Journal of Industrial and Business Management*, pp. 775-792. doi:<https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.104052>
- Jayaram, J., & Curkovic, S. (April de 2018). The right way to procure indirect materials and services. *Supply Chain Management Review*, pp. 15 - 23.
- Kamperin, A., & Kanmert, J. (2020). Understanding the Strategic Importance of Indirect Procurement. *CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*, p. Report No. E2020:019.
- Kovács, A. (2004). *Enhancing Procurement Practices: Comprehensive Approach to Acquiring Complex Facilities and Projects*. New York: Springer Science.
- Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning & Control: The Management of Operations*.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica* (8º ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, P. G., & Alt, P. R. (2009). *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva.
- McMurray, A. J., Islam, M., & Siwar, C. (September de 2014). Sustainable procurement in Malaysian organizations: Practices, barriers and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, p. 13.
- Meehan, J., & Bryde, D. (02 de February de 2010). Sustainable Procurement Practice. (L. a. John Wiley & Sons, Ed.) *Business Strategy and the Environment*, pp. 94 - 106.
- Mello, T. M., & Eckhardt, D. L. (2017). Sustainable procurement portfolio management: a case study in a mining company. *Production / Produção*, p. 15.

- Miemczyk, J., Johnsen, T., Spencer, R., & Walker, H. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, pp. 201-206.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (Vol. 4º). São Paulo: Bookman.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management* (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Monzoni, M., Branco, P., Belinky, A., Moya, R., Ramos, L., Fedato, C., . . . Chryssafidis, J. C. (2019). Diálogos sobre a implementação da norma ISO 20400: uma contribuição do GT de Fornecedores. *FGV EAESP - Centro de estudos em sustentabilidade*, p. 40.
- Nielsen, F. A., Olivo, R. L., & Morilhas, L. J. (2017). *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração* (1º ed.). São Paulo: Saraiva.
- Payne, J., & Dorn, Jr., W. R. (2012). *Managing indirect spend: enhancing profitability through strategic sourcing*. New Jersey: Wiley - John Wiley & Sons, Inc.
- Pearson, J. N., & Gritzmacher, K. J. (1990). Integrating Purchasing into Strategic Management. *Long Range Planning*, p. 99.
- Porter, M. E. (November de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 58.
- Porter, M. E. (1999). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (January de 2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 78.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5 ed.). São Paulo: McGraw.

- Seidman, I. (2006). *Interviewing As Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education And the Social Sciences* (Third Edition ed.). New York: Teachers College Press.
- Sollish, F., & Semanik, J. (2012). *The Procurement ans Supply Manager's Desk Reference* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sperkman, R. E., & Hill, R. P. (1 de 12 de 1980). Strategy for Effective Procurement in the 1980s. *Journal of Purchasing and Materials Management*, p. 6. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1980.tb00019.x>
- Spiller, P., Reinecke, N., Ungerman, D., & Teixeira, H. (2014). *Procurement 20/20: Supply Entrepreneurship in a Changing World* (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Telles, R. (10 de 2001). A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, pp. 64-72.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, pp. 207-222.
- Ulrich, W., & Ruecker, M. (2017). *The Strategic Procurement Practice Guide: Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers* (1st ed.). Cham: Springer International Publishing.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., & Spencer, R. (03 de 11 de 2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, pp. 201 - 206.
- Weele, A. v. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice* (Third Edition ed.). United Kingdom: Thomson.
- Weigel, U., & Ruercker, M. (2017). *The Strategic Procurement Practice Guide: Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers* (1st ed.). Cham: Springer International Publishing .

- Wisner, J. D., Tan, K.-C., & Leong, K. G. (2019). *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach* (Fifth edition ed.). Boston: Cengage Learning.
- Xideas, E., & Moschuris, S. (1 de December de 1998). The influence of product type on the purchasing structure. *European Journal of Marketing*, pp. 974-992. doi:<https://doi.org/10.1108/03090569810243587>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (1º ed.). São Paulo: Penso Editora Ltda.
- Yu, A., Yevu, S., & Nani, G. (March de 2020). Towards an integration framework for promoting electronic procurement and sustainable procurement in the construction industry: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, p. 1.

APÊNDICE A

Roteiro de questões para entrevistas:

1. De acordo com seus conhecimentos e experiência em compras indiretas quais as práticas de compra que julga mais importante ao realizar aquisições? Elenque os 3 mais importantes, por ordem de importância:

- Utiliza a metodologia *Strategic Sourcing* em 8 passos;
- Gerenciamento estratégico de categorias de produtos/serviços;
- Planejamento estratégico de compras segundo risco de suprimento;
- Avaliar métricas de desempenho financeiro;
- Ter disposição para abertura de planilha de custo;
- Aquisição ética;
- Uso de contratos colaborativos, compartilhando riscos e ganhos com fornecedores;
- Compartilhar o desempenho do projeto aos fornecedores desde a fase inicial do serviço;
- Compartilhar aos fornecedores as avaliações de desempenho do fornecimento e realiza reestruturação do relacionamento;
- Possuir gestão de práticas sustentáveis em compras indiretas;
- Exige a contratação baseada em avaliação do desempenho de práticas sustentáveis;
- Outro: _____

2. Você considera que nas empresas em que atuou possuíam estratégias de atuação exclusivas para aquisição indireta? Se sim, poderia elencar as mais importantes?

3. Poderia me dizer se identificou algum benefício ao tentar usar estratégias de aquisição indireta? E acredita que foi eficaz?

4. De acordo com seu conhecimento sobre prática de compras sustentáveis, quais os benefícios mais representativos após a implementação dessa estratégia? Elenque os 3 mais importantes, em ordem de importância:

- Liderança em inovação;
- Motivação e manutenção de funcionários;
- Agrega valor nas práticas de trabalho;
- Obtenção de novos negócios e manutenção dos antigos;
- Ajuda a superar os requisitos regulamentares;
- Otimização do custo;
- Melhora as relações com as partes interessadas;
- Gerenciamento de riscos;
- Outro: _____

5. Me fale sobre o que acha dos desafios/barreiras em práticas de compras sustentáveis no Brasil?

6. Quais estratégias funcionaram melhor para aumentar a participação de sustentabilidade em compras indiretas? Exige a manutenção de algum selo sustentável para isso?
7. De acordo com o ponto de vista de sustentabilidade, as empresas proporcionam desenvolvimento e integração de fornecedores para atuarem de forma sustentável?
8. E você identifica efeitos positivos/benefícios quanto ao desempenho da empresa?